



**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Διπλωματική Εργασία

**ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΗΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΦΚΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ.**

της

Φανής Χ. Παπαδοπούλου

Επιβλέπουσα: Δρ Μπέλλου Βικτώρια Μαρία

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση.

Θεσσαλονίκη 2022

Στον πατέρα μου.....

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την στήριξη, τη συμπαράσταση και την υπομονή που έδειξαν στην προσπάθειά μου αυτή.

Επίσης, ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Μπέλλου Βικτώρια Μαρία για την στήριξη και την πολύτιμη βοήθεια που μου πρόσφερε.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια προσπάθεια εντοπισμού του βαθμού της εργασιακής παρακίνησης, της ψυχολογικής ασφάλειας, της συναισθηματικής εξυπηρέτησης και της εργασιακής απόδοσης των υπαλλήλων στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης. Η κατακερματισμένη κοινωνική ασφάλιση από 1/1/2017 συνενώνεται και λειτουργεί με ενιαίους κανόνες παροχών και συνταξιοδοτικών δικαιωμάτων προς όλους τους ασφαλισμένους. Η συνένωση αυτή έχει ως επακόλουθο και τη συνύπαρξη υπαλλήλων από διαφορετικούς εργασιακούς χώρους και με διαφορετική εργασιακή κουλτούρα.

Για τους σκοπούς της εργασίας διενεργήθηκε πρωτογενή έρευνα με χρήση ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν από τους υπαλλήλους του e-ΕΦΚΑ Θεσσαλονίκης.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι παρά τις αντίξοες συνθήκες που επικρατούν αυτή την περίοδο στον e-ΕΦΚΑ η απόδοση των υπαλλήλων του, αλλά, και η συναισθηματική εξυπηρέτηση που προσφέρουν βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα. Αντιθέτως, η ανασφάλεια που βιώνουν λόγω συχνών αλλαγών στη δομή του φορέα, μειώνει πολύ τον βαθμό της ψυχολογικής ασφάλειας, ενώ το επίπεδο της εργασιακής παρακίνησης βρίσκεται σε ουδέτερο επίπεδο.

Λέξεις κλειδιά: Εργασιακή παρακίνηση, ψυχολογική ασφάλεια, συναισθηματική εξυπηρέτηση, εργασιακή απόδοση, e-ΕΦΚΑ.

Abstract

The present research is an attempt to determine the level of job motivation, psychological safety, emotional labor and job performance of employees in the National Insurance. The fragmented social insurance from 1/1/2017 is merged and operates with consolidated legislation for benefits and pension rights to all insured. The result of this merging is the coexistence of employees from different workplaces and with different work culture.

For the purposes of this research, a primary survey was conducted using questionnaires completed by the employees of the e-EFKA branch of Thessaloniki.

The results of the research showed that despite the adverse conditions that prevail in e-EFKA, the performance of employees, but also, the emotional labor are at high level. Instead, the experienced insecurity, due to frequent changes in the structure of the e-EFKA, reduces the level of psychological safety, while, the level of work motivation is at a neutral level.

Keywords: Job motivation, psychological safety, emotional labor, job performance, e-EFKA.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 ^ο : Εισαγωγή.....	11
Κεφάλαιο 2 ^ο : Παρακίνηση.....	14
2.1 Ορισμός της παρακίνησης.....	14
2.2 Μορφές παρακίνησης	15
2.2.1 Εσωτερική παρακίνηση.....	16
2.2.2 Εξωτερική παρακίνηση.....	17
2.3 Η διαδικασία της παρακίνησης.....	18
2.4 Τα οφέλη της παρακίνησης.....	19
2.5 Κίνητρα και Δημόσιος Τομέας.....	21
Κεφάλαιο 3 ^ο : Ψυχολογική ασφάλεια.....	23
3.1 Ιστορική αναδρομή.....	23
3.2 Ορισμός της ψυχολογικής ασφάλειας.....	24
3.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες της ψυχολογικής ασφάλειας.....	25
3.3.1 Ηγεσία.....	25
3.3.2 Οργανωσιακές πρακτικές.....	26
3.3.3 Διαπροσωπικές σχέσεις.....	27
3.3.4 Χαρακτηριστικά της ομάδας.....	28
3.4 Τα αποτελέσματα της ψυχολογικής ασφάλειας σε τρία επίπεδα ανάλυσης	29
3.4.1 Ατομικό επίπεδο.....	29
3.4.2 Ομαδικό επίπεδο.....	32
3.4.3 Οργανωσιακό επίπεδο.....	42
Κεφάλαιο 4 ^ο : Συναισθηματική εξυπηρέτηση.....	46
4.1 Ορισμός συναισθηματικής εξυπηρέτησης.....	46
4.1.1 Συναισθηματική εξυπηρέτηση και συναισθηματική μετάδοση...46	
4.1.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες συναισθηματικής εξυπηρέτησης	48
4.1.3 Αποτελέσματα της συναισθηματικής εξυπηρέτησης.....	50
4.1.4 Συναισθήματα πελατών.....	51
4.1.5 Ικανοποίηση από την εξυπηρέτηση και προθέσεις συμπεριφοράς.....	52

4.2 Ρύθμιση συναισθημάτων.....	52
4.2.1 Επιφανειακή και εις βάθος υποκριτική.....	53
4.2.2 Συνέπειες ρύθμισης συναισθημάτων.....	55
4.3 Μηχανισμοί που επηρεάζουν τη συναισθηματική εξυπηρέτηση.....	56
4.3.1 Κίνητρο.....	57
4.3.2 Επιδεξιότητα.....	59
4.3.3 Μεταφορά.....	60
4.4 Επαναφόρτιση συναισθηματικής ενέργειας.....	61
Κεφάλαιο 5 ^ο : Κοινωνική ασφάλιση και Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης ΕΦΚΑ.....	64
5.1 Κοινωνική ασφάλιση.....	64
5.2 Η κοινωνική ασφάλιση στην Ελλάδα.....	65
5.3 Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης – ΕΦΚΑ.....	67
5.4 Πρακτικές ΔΑΠ στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης.....	68
Κεφάλαιο 6 ^ο : Μεθοδολογία.....	72
6.1 Μεθοδολογική προσέγγιση.....	72
6.2 Συλλογή δεδομένων.....	72
6.3 Δομή ερωτηματολογίου.....	73
Κεφάλαιο 7 ^ο : Περιγραφική στατιστική.....	75
7.1 Δημογραφικά στοιχεία.....	75
7.1.1 Προσωπικά στοιχεία.....	75
7.1.2 Εργασία.....	77
7.2 Έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach's alpha.....	81
7.3 Συχνότητες.....	82
7.4 Συσχετίσεις.....	83
7.4.1 Εργασιακή παρακίνηση.....	84
7.4.2 Ψυχολογική ασφάλεια.....	89
7.4.3 Συναισθηματική εξυπηρέτηση.....	94
7.4.4 Εργασιακή απόδοση.....	99
Κεφάλαιο 8 ^ο : Συζήτηση αποτελεσμάτων.....	104
8.1 Συμπεράσματα.....	104
8.2 Περιορισμοί.....	106
8.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	107
Βιβλιογραφία.....	108

Παράρτημα Α.....	128
Παράρτημα Β.....	133

Σχήματα

Σχήμα 1: Η διαδικασία της παρακίνησης

Πίνακες

Πίνακας 1: Δείκτες αξιοπιστίας Cronbach's alpha

Πίνακας 2: Περιγραφικά στατιστικά

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1: Φύλο

Διάγραμμα 2: Ηλικία

Διάγραμμα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης

Διάγραμμα 4: Οικογενειακή κατάσταση

Διάγραμμα 5: Καθεστώς εργασίας

Διάγραμμα 6: Θέση εργασίας

Διάγραμμα 7: Συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ

Διάγραμμα 8: Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα υποδιεύθυνση

Διάγραμμα 9: Συγχωνευθέν ασφαλιστικό ταμείο στον e-ΕΦΚΑ

Διάγραμμα 10: Εργασιακή παρακίνηση – Φύλο

Διάγραμμα 11: Εργασιακή παρακίνηση – Μορφωτικό επίπεδο

Διάγραμμα 12: Εργασιακή παρακίνηση – Θέση εργασίας

Διάγραμμα 13: Εργασιακή παρακίνηση – Συνολική προϋπηρεσία στον e-ΕΦΚΑ

Διάγραμμα 14: Εργασιακή παρακίνηση – Παλαιό ασφαλιστικό ταμείο

Διάγραμμα 15: Ψυχολογική ασφάλεια – Φύλο

Διάγραμμα 16: Ψυχολογική ασφάλεια – Μορφωτικό επίπεδο

Διάγραμμα 17: Ψυχολογική ασφάλεια – Θέση εργασίας

Διάγραμμα 18: Ψυχολογική ασφάλεια – Συνολική προϋπηρεσία στον e-ΕΦΚΑ

Διάγραμμα 19: Ψυχολογική ασφάλεια – Παλαιό ασφαλιστικό ταμείο

Διάγραμμα 20: Συναισθηματική εξυπηρέτηση – Φύλο

Διάγραμμα 21: Συναισθηματική εξυπηρέτηση – Μορφωτικό επίπεδο

Διάγραμμα 22: Συναισθηματική εξυπηρέτηση – Θέση εργασίας

Διάγραμμα 23: Συναισθηματική εξυπηρέτηση – Συνολική προϋπηρεσία στον e-ΕΦΚΑ

Διάγραμμα 24: Συναισθηματική εξυπηρέτηση – Παλαιό ασφαλιστικό ταμείο

Διάγραμμα 25: Εργασιακή απόδοση – Φύλο

Διάγραμμα 26: Εργασιακή απόδοση – Μορφωτικό επίπεδο

Διάγραμμα 27: Εργασιακή απόδοση – Θέση εργασίας

Διάγραμμα 28: Εργασιακή απόδοση – Συνολική προϋπηρεσία στον e-ΕΦΚΑ

Διάγραμμα 29: Εργασιακή απόδοση – Παλαιό ασφαλιστικό ταμείο

Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή

Η παρακίνηση στους οργανισμούς αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα ενεργοποίησης των υπαλλήλων, που επηρεάζει τα αποτελέσματα και τις επιδόσεις τους, αλλά και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες (Perry & Wise, 1990). Έχει να κάνει με αυτό που ενεργοποιεί και κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά, αλλά, και με το πώς αυτή η συμπεριφορά διατηρείται (Fry, 2003). Η παρακίνηση στην εργασία αναφέρεται στις επιθυμίες, που, συνδυασμένες με την προσδοκία ανταμοιβής για την καλή απόδοση, ωθούν το άτομο να καταβάλει προσπάθεια και να επιδείξει συνεργατική συμπεριφορά (Galbraith, 1977).

Σύμφωνα με τους Perry και Porter (1982, 1997) η βιβλιογραφία για τα κίνητρα τείνει να επικεντρώνεται υπερβολικά στους υπαλλήλους των επιχειρήσεων και γι' αυτό θα έπρεπε να υπάρξει περαιτέρω έρευνα για τη βελτίωση της κατανόησης του κινήτρου στους δημόσιους οργανισμούς.

Η απαίτηση της κοινωνίας για αποδοτικότερη εργασία από τους δημοσίους υπαλλήλους συνεχώς αυξάνεται. Όμως η αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπαλλήλων δεν εξαρτάται μόνο από την εκπαίδευση και τις ικανότητες τους, αλλά και από το σύστημα κινήτρων που τους παρέχεται, με σημαντικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών (Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė, 2014). Οι παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα στον δημόσιο τομέα μπορεί να απορρέουν από τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και το οργανωσιακό περιβάλλον (Wright, 2001).

Οι δημόσιες υπηρεσίες λαμβάνοντας υπόψη τις αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών για καλύτερη εξυπηρέτηση, ζητούν από τους υπαλλήλους τους να συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η βελτίωση αυτή μπορεί να επέλθει με τη συμμετοχή των εργαζομένων σε συμπεριφορές που επιτρέπουν τη μάθηση, όπως είναι η έκφραση νέων ιδεών, η συνεργασία με τους συναδέλφους και η χρήση νέων διαδικασιών (Edmondson, 1999, Nembhard & Edmondson, 2011). Ενώ τέτοιες δραστηριότητες ενδέχεται να ωφελήσουν τον οργανισμό, ενέχουν ορισμένους κινδύνους για το άτομο. Για παράδειγμα, η έκφραση νέων ιδεών μπορεί να αμφισβητήσει τον καθιερωμένο τρόπο που γίνονται τα πράγματα και να είναι αντίθετες με τη νοοτροπία ή τα συμφέροντα άλλων μελών του οργανισμού (Liang et al., 2012, Edmondson et al., 2001). Επιπλέον, ο πειραματισμός με τη χρήση νέων προσεγγίσεων

μπορεί εν τέλει να αποδειχθεί ανεπιτυχής και να θεωρηθεί ως αποτυχία των εμπλεκόμενων ατόμων, κάτι που ίσως να τα οδηγήσει σε δυσμένεια στον εργασιακό χώρο (Van Dyne & LePine, 1998). Ως αποτέλεσμα, αυξανόμενα στοιχεία υποδεικνύουν ότι τέτοιοι κίνδυνοι μπορεί να οδηγήσουν τους εργαζομένους στο να μην συνεισφέρουν στις διαδικασίες μάθησης και ως εκ τούτου να αναστέλλουν τόσο την ατομική όσο και την οργανωσιακή μάθηση (Detert & Burris, 2007). Η παροχή ενός ψυχολογικά ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, δηλαδή, ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται ασφαλείς να εκφράσουν ιδέες, να αναζητήσουν πρόθυμα τα σχόλια των άλλων, να παρέχουν ειλικρινή ανατροφοδότηση, να συνεργάζονται, να αναλαμβάνουν ρίσκα και να πειραματίζονται με νέες διαδικασίες, είναι ένας τρόπος για να ξεπεραστούν τέτοιες απειλές τόσο στην ατομική, όσο και στην οργανωσιακή μάθηση (Edmondson, 1999).

Η κατανόηση των πλεονεκτημάτων που φέρνει η ψυχολογική ασφάλεια στους οργανισμούς, των καταστάσεων στις οποίες η ψυχολογική ασφάλεια έχει τη μεγαλύτερη επιρροή και των παραγόντων που μπορεί να οδηγήσουν στην ανάπτυξη της ψυχολογικής ασφάλειας, θα βοηθήσει τις Διοικήσεις των οργανισμών να σχεδιάσουν περιβάλλοντα εργασίας που μεγιστοποιούν τα ευεργετικά αποτελέσματά της (Newman, et al., 2017). Η ψυχολογική ασφάλεια γίνεται ολοένα και πιο σημαντική για την επιτυχία του οργανισμού, εξαιτίας των απαιτήσεων για ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων ώστε να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι (Edmondson & Lei, 2014).

Η επιτυχία κάθε δημόσιου οργανισμού κρίνεται κυρίως από το επίπεδο των υπηρεσιών εξυπηρέτησης που παρέχει στους πολίτες και τα συναισθήματα ικανοποίησης που τους προκαλεί. Ένα χαμόγελο ή η φιλική διάθεση του υπαλλήλου, μπορεί να συνδεθούν με την θετική αντίληψη των πολιτών για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του οργανισμού (π.χ., Parasuraman et al., 1985, Pugh, 2001, Tsai, 2001). Ωστόσο, οι υπάλληλοι που εργάζονται στην εξυπηρέτηση των πολιτών δεν μπορούν να έχουν διαρκώς καλή διάθεση και πολλές φορές πρέπει να καταβάλουν προσπάθεια για να δημιουργήσουν την συναισθηματική κατάσταση που απαιτείται για το έργο τους (Ashforth & Tomiuk, 2000, Hochschild, 1983, Parkinson, 1991). Έτσι, συχνά, αναγκάζονται να χρησιμοποιήσουν δραματουργικές προσεγγίσεις, οι οποίες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, την επιφανειακή υποκριτική, με την οποία ο υπάλληλος προσπαθεί να υποκριθεί τα «σωστά» συναισθήματα και την εις βάθος υποκριτική, με την οποία ο υπάλληλος προσπαθεί να τροποποιήσει τα πραγματικά του συναισθήματα

σύμφωνα με τις περιστάσεις που καλείται να αντιμετωπίσει (Grove & Fisk, 1989, Hochschild, 1983).

Η προσπάθεια για την παροχή συναισθηματικής εξυπηρέτησης συχνά είναι επιζήμια για την ευημερία των εργαζομένων (π.χ. Hochschild, 1983, Kruml & Geddes, 2000) και συνδέεται με την επαγγελματική εξουθένωση και την κατάθλιψη (Abraham, 1998, Brotheridge & Grandey, 2002, Erickson & Wharton, 1997). Επιπλέον, η αποτυχία εμφάνισης των «σωστών» συναισθημάτων είναι πολύ πιθανό να γίνει αντιληπτή από τους πολίτες και να οδηγήσει σε αρνητικές αντιδράσεις (Ashkanasy et al., 2002, Rafaeli & Sutton, 1987, Ekman et al., 1988). Ένας αποτελεσματικός τρόπος για τους εργαζομένους να ανακτήσουν τα συναισθηματικά τους αποθέματα και να αποφευχθούν οι αρνητικές επιπτώσεις της συναισθηματικής εξυπηρέτησης είναι μέσω των θετικών, ανταποδοτικών κοινωνικών σχέσεων με τους συναδέλφους και τους συναλλασσόμενους (Brotheridge & Lee, 2002).

Στην παρούσα εργασία γίνεται προσπάθεια διερεύνησης των παραγόντων παρακίνησης, της ύπαρξης κλίματος ψυχολογικής ασφαλείας και των συνθηκών συναισθηματικής εξυπηρέτησης στους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα και συγκεκριμένα στους υπαλλήλους στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης που συστάθηκε για πρώτη φορά στην ιστορία της κοινωνικής ασφάλισης με το Ν 4387/2016 και αποτελεί οργανισμό της γενικής κυβέρνησης.

Κεφάλαιο 2^ο: Παρακίνηση

2.1 Ορισμός της παρακίνησης

Ο όρος παρακίνηση προέρχεται από τη λατινική λέξη “movere”, που σημαίνει «κινώ» (Kretiner & Kinicki 1998). Η παρακίνηση αντιπροσωπεύει όλες εκείνες τις ψυχολογικές διεργασίες που προκαλούν τη διέγερση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου, για την κατάκτηση ενός στόχου (Mitchell, 1982). Θα μπορούσε, δηλαδή, να ορισθεί ως η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους, των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του (Μπουραντάς, 2002). Η παρακίνηση, όμως, είναι μία εσωτερική διαδικασία, ξεχωριστή για κάθε άτομο (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001) και αποτελεί χαρακτηριστικό ενός ατόμου πρόθυμου να καταβάλει προσπάθειες προς ένα συγκεκριμένο σύνολο συμπεριφορών (Tai, 2003).

Η παρακίνηση όπως ορίζεται από τον Robbins (1993) είναι η προθυμία του ατόμου να ασκήσει μεγάλη προσπάθεια για την κατάκτηση κάποιων στόχων, η προσπάθεια αυτή εξαρτάται από την δυνατότητα της να ικανοποιήσει κάποιες ατομικές του ανάγκες. Σε αυτό το πλαίσιο, ως ανάγκη ορίζεται εσωτερική κατάσταση του ατόμου που κάνει ορισμένα αποτελέσματα να φαίνονται ελκυστικά. Μια μη ικανοποιημένη ανάγκη δημιουργεί ένταση που διεγείρει τις «ορμές» μέσα στο άτομο, οι οποίες στη συνέχεια δημιουργούν μια συμπεριφορά αναζήτησης ώστε να βρουν συγκεκριμένους στόχους που, εάν επιτευχθούν, θα ικανοποιήσουν την ανάγκη αυτή και θα οδηγήσουν στη μείωση της έντασης (Robbins, 1993). Το συμπέρασμα είναι ότι οι εργαζόμενοι με κίνητρα βρίσκονται σε κατάσταση έντασης και για να ανακουφίσουν αυτήν την ένταση, καταβάλλουν προσπάθεια. Όσο μεγαλύτερη είναι η ένταση, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο προσπάθειας (Robbins, 1993).

Άρα, η παρακίνηση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Είναι η επιθυμία και η προθυμία ενός μέλους μιας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της (Χατζηπαντελή, 1999). Είναι η συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά έναν ορισμένο τρόπο, και δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα που δέχεται το άτομο είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Από τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η παρακίνηση στους οργανισμούς, δημόσιους και ιδιωτικούς, αποτελεί μια δυναμική και ενεργητική διαδικασία που συμβάλλει στην υλοποίηση των αλλαγών. Παράλληλα, μπορεί να αξιοποιηθεί για την αύξηση του βαθμού συμμετοχής των μελών του οργανισμού στη λειτουργική διαδικασία και στην αύξηση της επίδοσης τόσο των μελών όσο και των αποδόσεων του οργανισμού (Αβδιμιώτης, 2018).

2.2 Μορφές παρακίνησης

Το να έχεις κίνητρο σημαίνει ότι κάτι σε ωθεί να προβείς σε μια ενέργεια. Ένα άτομο που δεν αισθάνεται ώθηση ή έμπνευση για να δράσει χαρακτηρίζεται επομένως ως χωρίς κίνητρα, ενώ κάποιος που ενεργοποιείται προς ένα σκοπό θεωρείται παρακινημένος. Ως εκ τούτου, όλοι όσοι εργάζονται με άλλους ενδιαφέρονται για τα κίνητρα και οι επαγγελματίες όλων των κατηγοριών αντιμετωπίζουν το διαχρονικό ερώτημα πώς να καλλιεργήσουν περισσότερα κίνητρα στους γύρω τους.

Ωστόσο, ακόμη και ένας σύντομος προβληματισμός υποδηλώνει ότι το κίνητρο δεν είναι σχεδόν ποτέ ένα ενιαίο φαινόμενο. Οι άνθρωποι έχουν διαφορετικά είδη κινήτρων. Δηλαδή, διαφέρουν όχι μόνο ως προς τον αριθμό των κινήτρων (πόσα κίνητρα), αλλά και ως προς τον προσανατολισμό αυτών των κινήτρων (τι είδους κίνητρα).

Η κατανόηση των κινήτρων συμβάλλει στην κατανόηση και στην ερμηνεία της συμπεριφοράς του ατόμου, ενώ η κατανόηση της συμπεριφοράς του ατόμου οδηγεί στη δυνατότητα πρόβλεψης αυτής της συμπεριφοράς, πράγμα που στον εργασιακό χώρο αποτελεί σημαντικό ζητούμενο. Αν προβλεφθεί η συμπεριφορά τότε, σε επίπεδο διοίκησης, μπορούν να προσδιοριστούν ζητήματα όπως, ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις, ένα συνεργατικό περιβάλλον εργασίας, ο συντονισμός της όλης προσπάθειας, η επιμόρφωση των εργαζομένων με απώτερο στόχο την ικανοποίηση από την εργασία και συνεπώς την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005). Ο τρόπος με τον οποίο θα σχεδιαστούν οι θέσεις εργασίας, εξαρτάται όχι μόνο από την εικόνα που υπάρχει για τις γνώσεις και τις ικανότητες των υπαλλήλων, αλλά και από την αντίληψη που επικρατεί για την προθυμία τους να εργαστούν (Χατζηπαντελή, 1999).

Τα κίνητρα ορίζονται ως μια εσωτερική κατάσταση που ξεσηκώνει το άτομο και το ωθεί να δράσει σε διάφορες κατευθύνσεις, έχοντας ως επίκεντρο των προσπαθειών του την επίτευξη στόχων (Weiner, 1990). Χαρακτηρίζεται ως μια συστηματική και μεθοδευμένη προσπάθεια, προκειμένου να αναπτυχθεί το ενδιαφέρον, τα συναισθήματα και η δράση του υπαλλήλου με απώτερο στόχο την επίτευξη υψηλής εργασιακής επίδοσης (Σαρμανιώτης, 2005). Αυτό συμβαίνει με διάφορους τρόπους σύμφωνα με τις θεωρίες της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Τα άτομα που έχουν ισχυρά κίνητρα πετυχαίνουν καλύτερα μαθησιακά ή εργασιακά αποτελέσματα (Decy & Ryan, 2000). Αυτό συμβαίνει γιατί τα κίνητρα αυξάνουν την ενέργεια και το επίπεδο δραστηριοτήτων του ατόμου (Pintrich et al., 1993), επηρεάζουν τις πιθανότητες που έχει να ασχοληθεί έντονα με το έργο αυτό, επηρεάζουν τις επιλογές του, προωθούν την έναρξη ορισμένων δραστηριοτήτων και την επιμονή σε αυτές (Stipek, 2002) και τέλος επηρεάζουν τις στρατηγικές μάθησης και τις γνωστικές διεργασίες που χρησιμοποιεί το άτομο στο εργασιακό του περιβάλλον (Dweck & Elliot, 1983).

Τα κίνητρα μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες α) τα εσωτερικά κίνητρα που συνδέονται με την ικανοποίηση που προκύπτει από την ίδια την εργασία. Αυτό συμβαίνει όταν τα άτομα εργάζονται και αντλούν ικανοποίηση από την ίδια τη φύση της εργασίας τους και β) τα εξωτερικά κίνητρα που συνδέονται με τη χρηματική αμοιβή σε ανταπόδοση της προσφερόμενης εργασίας.

2.2.1 Εσωτερική παρακίνηση

Εσωτερική παρακίνηση ορίζεται ως η εκτέλεση μιας δραστηριότητας για τις εγγενείς ικανοποιήσεις της και όχι για κάποια διακριτή συνέπεια (Decy & Ryan, 2000). Όταν ένα άτομο έχει εσωτερικά κίνητρα, ωθείται να ενεργήσει για τη διασκέδαση ή την πρόκληση που συνεπάγεται και όχι λόγω εξωτερικών ωφελημάτων, πίσεων ή ανταμοιβών (Decy & Ryan, 2000). Το φαινόμενο της εσωτερικής παρακίνησης αναγνωρίστηκε για πρώτη φορά σε πειραματικές μελέτες της συμπεριφοράς των ζώων, όπου ανακαλύφθηκε ότι πολλοί οργανισμοί εμπλέκονται σε διερευνητικές, παιχνιδιάρικες συμπεριφορές και συμπεριφορές με γνώμονα την περιέργεια, ακόμη και απουσία ενίσχυσης ή ανταμοιβής (White, 1959).

Η Συντελεστική Θεωρία (Skinner, 1953) υποστήριξε ότι όλες οι συμπεριφορές υποκινούνται από ανταμοιβές (δηλαδή, από διακριτές συνέπειες όπως το φαγητό ή τα

χρήματα), οι δραστηριότητες με εσωτερική παρακίνηση λέγονταν ότι ήταν εκείνες για τις οποίες η ανταμοιβή ήταν στην ίδια τη δραστηριότητα. Αντίθετα, η Θεωρία της Μάθησης (Hull, 1943) υποστήριξε ότι όλες οι συμπεριφορές υποκινούνται από φυσιολογικές ορμές, οι δραστηριότητες με εσωτερικά κίνητρα λέγεται ότι είναι αυτές που παρέχουν ικανοποίηση έμφυτων ψυχολογικών αναγκών.

Η εσωτερική παρακίνηση στη δουλειά μπορεί επίσης να φανεί μέσω του προσδιορισμού του στόχου (goal identification). Προσδιορισμός του στόχου σημαίνει ότι το άτομο έχει ενσωματώσει στο δικό του σύστημα αξιών, το όραμα, τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού (Galbraith, 1977). Οι στόχοι έχουν αξία για το άτομο, επειδή αποκτήθηκαν μέσω μίας μακράς διαδικασίας κοινωνικοποίησης εντός του οργανισμού, ή επειδή συνέβαλαν στην ανάπτυξη του οράματος, των αξιών και των στόχων του οργανισμού και έτσι έχουν υψηλή αποδοχή και είναι υψηλά δεσμευμένοι σε αυτούς. Η επίτευξη αυτών των στόχων είναι αποφασιστική για την ικανοποίηση υψηλότερων αναγκών για αυτοεκτίμηση, οικειότητα και ανάπτυξη. Για τα άτομα που βιώνουν την εσωτερική παρακίνηση η εκτέλεση της εργασίας αποτελεί ανταμοιβή. Με την έννοια αυτή, δεν υπάρχει διάκριση μεταξύ εκτέλεσης και ανταμοιβής, ή η εκτέλεση και η ανταμοιβή γίνονται ένα και το αυτό (Fry, 2003).

2.2.2 Εξωτερική παρακίνηση

Αν και το εσωτερικό κίνητρο είναι ξεκάθαρα ένας σημαντικός τύπος κινήτρων, οι περισσότερες από τις δραστηριότητες που κάνουν οι άνθρωποι δεν έχουν εσωτερικά κίνητρα (Decy & Ryan, 2000). Αυτό ισχύει ιδιαίτερα μετά την πρώιμη παιδική ηλικία, καθώς η ελευθερία για εσωτερικά κίνητρα περιορίζεται όλο και περισσότερο από κοινωνικές απαιτήσεις και ρόλους που απαιτούν από τα άτομα να αναλάβουν την ευθύνη για μη ενδιαφέροντα καθήκοντα.

Η εξωτερική παρακίνηση αποτελείται από συμπεριφορές που ενεργοποιούνται από παράγοντες εξωτερικούς στο άτομο (Fry, 2003). Εμφανίζεται όταν οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, κυρίως μέσω οικονομικής αποζημίωσης (Osterloh et al., 2002). Η εξωτερική παρακίνηση χρησιμοποιήθηκε παραδοσιακά για την παρακίνηση των εργαζομένων κυρίως σε συγκεντρωτικούς, τυποποιημένους και γραφειοκρατικούς οργανισμούς και αφορά σε εξωτερικές

ανταμοιβές, οι οποίες έχουν εξωτερική προέλευση, δίνονται από άλλους και χρειάζεται να συναντούν ή να ξεπερνούν τις προσδοκίες των άλλων (Galbraith, 1977).

Οι εξωτερικές ανταμοιβές μπορεί να είναι ατομικές, ομαδικές, ή να αφορούν σε όλο το σύστημα ενός οργανισμού (Galbraith, 1977) , όπως η προαγωγή, ο έπαινος ή επιπλέον οικονομικές ανταμοιβές. Διακρίνονται σε απτές ανταμοιβές όπως οι προαγωγές, οι αυξήσεις μισθών, τα μπόνους, τα προνόμια ασφάλισης, τα ρεπό ή οι τιμωρίες και σε μη απτές ανταμοιβές όπως ο έπαινος ή η δημόσια επιδοκιμασία.

2.3 Η διαδικασία της παρακίνησης

Η δύναμη που οδηγεί τους ανθρώπους σε ενέργειες που σκοπεύουν στην εκπλήρωση των αναγκών τους ή στην επιτυχία των επιθυμητών στόχων, προκαλεί τη διαδικασία της παρακίνησης (Πετρίδου, 2016). Η παρακίνηση αναφέρεται στην παροχή κινήτρων στο άτομο, ώστε να αποκτήσει τη δύναμη αυτή, που θα το κάνει να συμπεριφερθεί κατά τον επιθυμητό τρόπο (Πετρίδου, 2016).

Η διαδικασία της παρακίνησης περιλαμβάνει τρία βασικά χαρακτηριστικά στάδια: την ανάγκη, τα κίνητρα και τους στόχους (Πετρίδου, 2016, Μπουραντάς, 2002). Η αλληλεπίδραση των σχέσεων μεταξύ των προαναφερόμενων στοιχείων εκφράζει απλοποιημένα τη διαδικασία της παρακίνησης μέσα από μια συγκεκριμένη σειρά, η οποία εμφανίζεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 1: Η διαδικασία της παρακίνησης

Πηγή: Μπουραντάς, 2002.

Η ανάγκη, η οποία δύναται να είναι συνειδητή ή υποσυνείδητη, παράγει το κίνητρο, το οποίο προσδιορίζει τις ενέργειες, τους στόχους και τη συμπεριφορά, η οποία οδηγεί στην υλοποίηση των στόχων, που επιφέρουν την ικανοποίηση των αναγκών και κατ' επέκταση την εξάλειψη, τη μείωση ή την αύξηση του κινήτρου. Η

κάλυψη των αναγκών επιφέρει κάποιου είδους ανταμοιβή, η οποία μπορεί να είναι εσωτερική ή εξωτερική (Lambrou et al., 2010). Η πρώτη συνδέεται με την προσωπικότητα του ατόμου και περιλαμβάνει αισθήματα περηφάνιας και αναγνώρισης, ενώ η δεύτερη προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον και αφορά οικονομικά μεγέθη και υλικά αγαθά. Όσο περισσότερο το άτομο επιτυγχάνει οικονομική εξασφάλιση τόσο μειώνεται η αξία των εξωτερικών ανταμοιβών και αρχίζει η επιδίωξη της απόλαυσης των εσωτερικών ανταμοιβών (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι ένα πολύπλοκο φαινόμενο διότι οι ανάγκες των ατόμων προσδιορίζονται από ποικίλους παράγοντες, οι οποίοι τροποποιούνται και η ιεραρχική τους δομή μεταβάλλεται σημαντικά μέσα στο χρόνο και το περιβάλλον (Μπουραντάς, 2002). Οι σχέσεις μεταξύ των συστατικών στοιχείων της παρακίνησης είναι δύσκολο να προσδιοριστούν ποσοτικά και ποιοτικά διότι (Πετρίδου, 2016):

- οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους και επιζητούν διαφορετικά κίνητρα για να ικανοποιήσουν τις διαφορετικές τους ανάγκες
- οι άνθρωποι επιζητούν διαφορετικά κίνητρα στις διαφορετικές χρονικές περιόδους της ζωής τους
- τα κίνητρα τείνουν να χάνουν την παρακίνητική τους δράση, όσο οι ανάγκες ικανοποιούνται ή παρεμποδίζεται η ικανοποίησή τους.

Παράλληλα, οι προσδοκίες της κοινωνίας, οι οποίες σχετίζονται με τον τρόπο που πρέπει να παρέχονται οι υπηρεσίες και τον τρόπο αλληλεπίδρασης μεταξύ του εργαζομένου και του συναλλασσόμενου πολίτη, καθορίζουν την παρακίνηση (Franco et al., 2002).

2.4 Τα οφέλη της παρακίνησης

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι ένα ζήτημα που προβληματίζει διαρκώς την ηγεσία των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Οι εργαζόμενοι που δεν έχουν κίνητρα είναι πιθανό να καταβάλλουν όσο το δυνατόν λιγότερη προσπάθεια, να παράγουν εργασία χαμηλής ποιότητας, να απουσιάζουν συχνά και, εάν τους δοθεί η ευκαιρία, να εγκαταλείψουν τον οργανισμό (Amabile, 1993). Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται παρακινήμένοι στην εργασία τους είναι, συχνά, πιο επίμονοι, πιο δημιουργικοί και πιο παραγωγικοί, επιπλέον, τις διάφορες εργασίες τις

αναλαμβάνουν με προθυμία και τα αποτελέσματα που παράγουν είναι υψηλής ποιότητας (Amabile, 1993). Τα οφέλη της παρακίνησης μπορούν να παρατηρηθούν τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο οργανισμού.

Ατομικό επίπεδο. Το σημαντικότερο, ίσως, όφελος που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι είναι η εργασιακή ικανοποίηση, δηλαδή, η ικανοποίηση που απορρέει από το γεγονός ότι έχουν φέρει εις πέρας μία απαιτητική εργασία (Hackman & Oldham, 1976). Επιπλέον, ένας υπάλληλος που λαμβάνει ανατροφοδότηση, με την οποία είτε του αναγνωρίζεται το έργο που προσφέρει στον οργανισμό, είτε του παρέχονται πληροφορίες σχετικές με τον τρόπο βελτίωσης των ικανοτήτων του, είναι πιο πιθανό να προσπαθήσει να εμπλουτίσει τις υπάρχουσες δεξιότητές του (Rfou & Trawneh, 2009), να αναλάβει πρωτοβουλίες και να παρατηρηθεί αύξηση της δημιουργικότητάς του (Hennessey et al., 1989, Hennessey & Zbikowski, 1993). Όλα τα παραπάνω, είναι πιθανό, να αποφέρουν στον εργαζόμενο οικονομικά οφέλη, αναγνώριση από τον κοινωνικό του περίγυρο, αυτοπεποίθηση και να τον βοηθήσουν στην κατάκτηση των προσωπικών του στόχων, και εν τέλει να τον οδηγήσουν στην αυτοπραγμάτωση (Maslow, 1943).

Επίπεδο οργανισμού. Ένας από τους παράγοντες που επηρεάζει την επιβίωση ενός οργανισμού είναι η παρακίνηση, καθώς έχει διαπιστωθεί ότι οι παρακινημένοι υπάλληλοι είναι πιο αποδοτικοί (Linder, 1998). Παράλληλα, η εργασιακή παρακίνηση επηρεάζει θετικά τη δημιουργικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Paleologou et al., 2006, Jessen, 2010). Άλλο σημαντικό πλεονέκτημα, είναι ότι η παρακίνηση ενισχύει την πίστη και την αφοσίωσή των εργαζομένων προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, πράγμα που οδηγεί τους οργανισμούς στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς τους μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Rfou και Trawneh, 2009). Επίσης, βοηθά τους οργανισμούς να διατηρήσουν τους κρίσιμους υπαλλήλους τους, διότι κάθε φορά που ένας κρίσιμος υπάλληλος αποχωρεί, υπάρχει σημαντικός οικονομικός αντίκτυπος, δεδομένης της γνώσης που χάνεται (Fitz-enz, 1997).

Το κοινό σημείο όλων των επιτυχημένων οργανισμών είναι το ανεβασμένο ηθικό του ανθρώπινου δυναμικού τους, ο όρος ηθικό περιλαμβάνει τα αισθήματα και τις τάσεις των εργαζομένων για το αντικείμενο, το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας τους (Θεοδωράτος, 1999). Η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση μειώνει το ηθικό των εργαζομένων, αυξάνει τις απουσίες και τις καθυστερήσεις τους, δυσκολεύει τις

συνεργασίες και κατ' επέκταση επιδρά αρνητικά στην εισαγωγή καινοτομιών (Κυριαζόπουλος & Κιουλάφας, 1994).

2.5 Κίνητρα και Δημόσιος Τομέας

Οι μελετητές που ασχολούνται με την παρακίνηση των υπαλλήλων της Δημόσιας Διοίκησης, συχνά, ισχυρίζονται ότι τα κίνητρα των ατόμων που ακολουθούν την σταδιοδρομία του Δημόσιου Τομέα, διαφέρουν σημαντικά από τα κίνητρα των υπαλλήλων του Ιδιωτικού Τομέα. Καθώς, η δημόσια υπηρεσία είναι μια ειδική κλίση και όσοι την ακολουθούν, διαθέτουν διάφορα χαρακτηριστικά που ενδεχομένως να τους διαφοροποιούν από τους συμπολίτες τους. Η άποψη αυτή συνοψίζεται στην περιγραφή του Elmer Staats (1988): “Η δημόσια υπηρεσία είναι μία έννοια, μια στάση, μια αίσθηση καθήκοντος, ακόμα και μια αίσθηση της δημόσιας ηθικής”.

Η ηθική της δημόσιας υπηρεσίας ή κίνητρο της δημόσιας υπηρεσίας (Public Service Motivation – PSM) έχει σημαντικές επιπτώσεις στην συμπεριφορά των υπαλλήλων (Perry, 1996). Ειδικότερα, το επίπεδο και ο τύπος της ατομικής παρακίνησης στη δημόσια υπηρεσία και ο συνδυασμός των τρόπων παρακίνησης ενός δημόσιου οργανισμού επηρεάζουν την ατομική επιλογή της εργασίας, την απόδοση στην εργασία και την οργανωτική αποτελεσματικότητα (Perry & Wise, 1990, Rainey, 1982, Romzek, 1990).

Το κίνητρο δημόσιας υπηρεσίας (Public Service Motivation - PSM) ορίζεται ως η προδιάθεση του ατόμου να ανταποκρίνεται σε ερεθίσματα που στηρίζονται κυρίως ή αποκλειστικά σε δημόσιους οργανισμούς (Perry & Wise 1990). Τα κίνητρα αυτά μπορούν να χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες (Knoke & Wright-Isak, 1982):

1. Τα ορθολογικά κίνητρα (Rational Public Service Motives) που περιλαμβάνουν δράσεις που βασίζονται στη μεγιστοποίηση της ατομικής χρησιμότητας. Αποτελούν κίνητρα για εκείνους που πιστεύουν ότι το προσωπικό τους όφελος ταυτίζεται με το όφελος της κοινωνίας. Προσελκύουν άτομα που επιθυμούν να λάβουν μέρος στη διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής (Kelman, 1987).
2. Τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα (Norm Based Motives), δηλαδή, που αναφέρονται σε ενέργειες και προσπάθειες συμμόρφωσης με τους κανόνες. Αποτελούν κίνητρα σε όσους έχουν έντονη την αίσθηση καθήκοντος και την πίστη προς την δημόσια διοίκηση για την εξασφάλιση της κοινωνικής ισότητας.

3. Τα συναισθηματικά κίνητρα (Affective Motives), τα οποία χαρακτηρίζονται από την επιθυμία και τη θέληση του υπαλλήλου να βοηθήσει τους συνανθρώπους του. Οι Frederickson και Hart (1985) προτείνουν ότι το κεντρικό κίνητρο για τους δημόσιους υπαλλήλους πρέπει να είναι ο «πατριωτισμός της καλοσύνης», δηλαδή η συμπόνια. Ορίζουν τον πατριωτισμό της καλοσύνης ως «μια εκτεταμένη αγάπη όλων των ανθρώπων εντός των πολιτικών μας ορίων και την επιταγή ότι πρέπει να προστατεύονται σε όλα τα βασικά δικαιώματα που τους παρέχονται από τα εξουσιοδοτημένα έγγραφα».

Κεφάλαιο 3^ο: Ψυχολογική ασφάλεια

3.1 Ιστορική αναδρομή

Η ψυχολογική ασφάλεια περιγράφει τις αντιλήψεις των ανθρώπων για τις συνέπειες της ανάληψης διαπροσωπικών κινδύνων σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, όπως ένας χώρος εργασίας (Edmondson, 1999). Η ψυχολογική ασφάλεια για πρώτη φορά ερευνήθηκε από πρωτοπόρους μελετητές τη δεκαετία του 1960, στη συνέχεια μένει στην αφάνεια για χρόνια, έως τη δεκαετία του 1990 που γνωρίζει νέο ανανεωμένο ενδιαφέρον, το οποίο συνεχίζεται μέχρι και σήμερα. Η οργανωσιακή έρευνα έχει προσδιορίσει την ψυχολογική ασφάλεια ως κρίσιμο παράγοντα για την κατανόηση φαινομένων όπως η προφορική επικοινωνία, η ομαδική εργασία, η ομαδική μάθηση και η οργανωσιακή μάθηση (Edmondson & Lei, 2014). Ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός των ερευνών για την ψυχολογική ασφάλεια επικεντρώνεται στην κατανόηση της φύσης της, στον εντοπισμό των παραγόντων που την επηρεάζουν και στην εξέταση των συνεπειών της στα άτομα, τις ομάδες και τους οργανισμούς (Edmondson & Lei, 2014).

Στην σχετική βιβλιογραφία, οι ρίζες της έννοιας της ψυχολογικής ασφάλειας εντοπίζονται σε πρώιμες συζητήσεις σχετικά με το τι χρειάζεται για να επέλθει η οργανωσιακή αλλαγή. Το 1965, οι καθηγητές του MIT Edgar Schein και Warren Bennis υποστήριξαν ότι η ψυχολογική ασφάλεια είναι απαραίτητη για να κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται ασφαλείς και ικανοί να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους, ανταποκρινόμενοι σε μεταβαλλόμενες οργανωσιακές προκλήσεις. Ο Schein (1993) αργότερα υποστήριξε ότι η ψυχολογική ασφάλεια βοηθά τους ανθρώπους να ξεπεράσουν την αμυντικότητα ή το μαθησιακό άγχος, που εμφανίζεται όταν τους παρουσιάζονται δεδομένα που έρχονται σε αντίθεση με τις προσδοκίες ή τις ελπίδες τους. Όταν στον εργασιακό χώρο υπάρχει ψυχολογική ασφάλεια τα άτομα είναι ελεύθερα να εστιάζουν στους συλλογικούς στόχους και στην πρόληψη προβλημάτων, παρά στην αυτοπροστασία (Schein, 1993).

Έκτοτε, αρκετοί άλλοι ερευνητές έχουν ασχοληθεί με το ζήτημα της ψυχολογικής ασφάλειας σε περιβάλλοντα εργασίας. Σε έρευνά του, ο William Kahn (1990) επανάφερε στο προσκήνιο το θέμα της ψυχολογικής ασφάλειας μελετώντας συμβούλους καλοκαιρινών κατασκηνώσεων και μέλη αρχιτεκτονικών εταιρειών,

δείχνοντας τον τρόπο με τον οποίο η ψυχολογική ασφάλεια επιτρέπει την προσωπική δέσμευση στην εργασία. Πρότεινε ότι, η ψυχολογική ασφάλεια επηρεάζει την προθυμία των ατόμων να εμπλακούν ή να εκφραστούν σωματικά, γνωστικά και συναισθηματικά κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους, αντί να απεμπλακούν και να υπερασπιστούν τον εαυτό τους. Επιπλέον, ο Kahn υποστήριξε ότι οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να πιστέψουν ότι θα τους δοθεί το ελαφρυντικό της αμφιβολίας, ένα καθοριστικό χαρακτηριστικό της ψυχολογικής ασφάλειας, όταν οι σχέσεις μέσα σε μια δεδομένη ομάδα χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό. Χρησιμοποιώντας περιγραφικά στατιστικά στοιχεία από την έρευνά του έδειξε επίσης μια ποσοτική σχέση μεταξύ της προσωπικής δέσμευσης και της ψυχολογικής ασφάλειας.

Ένα κεντρικό θέμα στην έρευνα για την ψυχολογική ασφάλεια, στο πέρασμα των δεκαετιών και σε διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης, είναι ότι διευκολύνει την πρόθυμη συνεισφορά ιδεών και ενεργειών σε ένα κοινό πλαίσιο δράσης (Edmondson & Lei, 2014). Για παράδειγμα, η ψυχολογική ασφάλεια βοηθά να εξηγηθεί γιατί οι εργαζόμενοι μοιράζονται πληροφορίες και γνώσεις (Collins & Smith, 2006, Siemsen et al., 2009), προτείνουν οργανωσιακές βελτιώσεις (Detert & Burris, 2007, Liang et al., 2012) και αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών (Baer & Frese, 2003).

3.2 Ορισμός της ψυχολογικής ασφάλειας

Οι Schein και Bennis (1965) εισήγαγαν την ψυχολογική ασφάλεια ως ένα κρίσιμο μέρος της διαδικασίας που απαιτείται για την οργανωσιακή μάθηση και την αλλαγή. Πρότειναν ότι η ψυχολογική ασφάλεια μειώνει τις αντιληπτές απειλές, υπερνικά τα εμπόδια στην αλλαγή και δημιουργεί ένα πλαίσιο που ενθαρρύνει τις προσπάθειες και αποδέχεται την αποτυχία χωρίς αντίποινα, παραίτηση ή ενοχή (Schein & Bennis, 1965).

Αργότερα, ο Schein (1985) υποστήριξε ότι η ψυχολογική ασφάλεια βοηθά τους ανθρώπους να ξεπεράσουν την αμυντικότητα ή το «μαθησιακό άγχος», που εμφανίζεται όταν παρουσιάζονται, στους ανθρώπους, δεδομένα που διαψεύδουν τις προσδοκίες ή τις ελπίδες τους, τα οποία μπορούν να εμποδίσουν την παραγωγική μαθησιακή συμπεριφορά. Η ψυχολογική ασφάλεια δεν συνεπάγεται ένα άνετο περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι είναι απαραίτητα στενοί φίλοι, ούτε υποδηλώνει

απουσία πίεσης ή προβλημάτων (Schein, 1985). Αντιθέτως, περιγράφει ένα κλίμα που επιτρέπει την παραγωγική συζήτηση, οδηγώντας στην έγκαιρη πρόληψη των προβλημάτων και στην επίτευξη κοινών στόχων, επειδή οι άνθρωποι είναι λιγότερο επικεντρωμένοι στην αυτοπροστασία (Schein, 1985).

Ο Kahn (1990) πρότεινε ότι η ψυχολογική ασφάλεια είναι μια απαραίτητη προϋπόθεση για να αισθάνονται οι άνθρωποι προσκολλημένοι στους ρόλους τους. Το όρισε ως το αίσθημα του να αισθάνεται κανείς ικανός ώστε να δείξει και να χρησιμοποιήσει τον εαυτό του, χωρίς να φοβάται τις αρνητικές συνέπειες για την εικόνα του ή την καριέρα του (Kahn 1990).

Αν και έχουν προταθεί αρκετοί ορισμοί της ψυχολογικής ασφάλειας, η πλειονότητα των μελετητών ακολούθησε τον Edmondson (1999) ορίζοντας την ως την κοινή πεποίθηση μεταξύ των ατόμων σχετικά με το εάν είναι ασφαλές να εμπλακούν σε διαπροσωπική ανάλυση κινδύνων στο χώρο εργασίας (Edmondson et al., 2007, Edmondson & Lei, 2014).

3.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες της ψυχολογικής ασφάλειας

Στην βιβλιογραφία, υπάρχει μια πληθώρα μελετών που εξετάζουν τους προσδιοριστικούς παράγοντες της ψυχολογικής ασφάλειας σε διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης. Ο Kahn (1990) εντόπισε τέσσερις προσδιοριστικούς παράγοντες: την ηγεσία, τις οργανωσιακές πρακτικές, τις διαπροσωπικές σχέσεις και τα χαρακτηριστικά της ομάδας.

3.3.1. Ηγεσία

Η αυξανόμενη έρευνα τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο έχει εξετάσει τις επιπτώσεις που έχουν οι υποστηρικτικές συμπεριφορές της ηγεσίας στα εργασιακά αποτελέσματα μέσω της ψυχολογικής ασφάλειας. Για παράδειγμα, σε ατομικό επίπεδο, έχει αποδειχτεί ότι η ενσωμάτωση του ηγέτη (Bienefeld & Grote, 2014, Carmeli et al., 2010), η υποστήριξη (May et al., 2004), η αξιοπιστία (Madjar & Ortiz-Walters, 2009), η ανοιχτότητα (Detert & Burriss, 2007) και η ακεραιότητα στη συμπεριφορά του (Palanski & Vogelgesang, 2011) επηρεάζουν έντονα τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την ψυχολογική ασφάλεια, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν στα αποτελέσματα

των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων της επικοινωνίας, της συμμετοχής στη δημιουργική εργασία, της εργασιακής απόδοσης και της δέσμευσης. Ομοίως, σε επίπεδο ομάδας, οι συλλογικές αντιλήψεις των εργαζομένων για την υποστήριξη και την καθοδήγηση που λαμβάνουν από τον αρχηγό της ομάδας (Edmondson, 1999, Roberto, 2002), για τη συμμετοχή του ηγέτη στη ομάδα (Hirak et al., 2012, Nembhard & Edmondson, 2006), για την εμπιστοσύνη που δείχνουν στο πρόσωπο του ηγέτη (Li & Tan, 2012, Schaubroeck, et al., 2011) και για την ακεραιότητα στη συμπεριφορά του ηγέτη (Leroy et al., 2012) έχει βρεθεί ότι προάγουν αποτελέσματα σε επίπεδο ομάδας, όπως είναι η ομαδική μαθησιακή συμπεριφορά, η απόδοση της ομάδας και η εμπλοκή σε εργασίες που βελτιώνουν την ποιότητα και μειώνουν τα σφάλματα. Άλλες μελέτες έχουν βρει ότι τα θετικά στυλ ηγεσίας όπως η μετασχηματιστική ηγεσία (Nemanich & Vera, 2009), η ηθική ηγεσία (Walumbwa & Schaubroeck, 2009), η ηγεσία προσανατολισμένη στην αλλαγή (Ortega et al., 2014) και η κοινή ηγεσία (Liu et al., 2014) σχετίζονται θετικά και ισχυρά με αποτελέσματα όπως είναι η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, η ομαδική μάθηση και η ατομική μάθηση, μέσω του μηχανισμού διαμεσολάβησης της ψυχολογικής ασφάλειας.

Με βάση τη θεωρία της κοινωνικής μάθησης (Bandura, 1977), οι ερευνητές υποστήριξαν ότι ακούγοντας, υποστηρίζοντας και παρέχοντας σαφείς και συνεπείς οδηγίες, ο ηγέτης είναι σε θέση να πείσει τους υφισταμένους ότι είναι ασφαλές να παίρνουν ρίσκα και να συμμετέχουν σε ειλικρινή επικοινωνία (π.χ. Hirak et al., 2012, Liu et al., 2014, Nemanich & Vera, 2009, Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Άλλοι ερευνητές υποστήριξαν ότι οι διαδικασίες κοινωνικής ανταλλαγής μπορεί να αποτελούν τη βάση της σχέσης μεταξύ υποστηρικτικής ηγεσίας και ψυχολογικής ασφάλειας, διότι όταν οι υφιστάμενοι υποστηρίζονται από τον ηγέτη, στη συνέχεια θα ανταποδώσουν και οι ίδιοι με αντίστοιχες συμπεριφορές, δημιουργώντας ένα ψυχολογικά ασφαλές περιβάλλον για την υπόλοιπη ομάδα τους (Schaubroeck et al., 2011).

3.3.2. Οργανωσιακές πρακτικές

Σε ατομικό επίπεδο, υπάρχουν αυξανόμενα στοιχεία ότι οι υποστηρικτικές οργανωσιακές πρακτικές σχετίζονται θετικά με τα εργασιακά αποτελέσματα των εργαζομένων, όπως η οργανωτική δέσμευση και η εργασιακή απόδοση, καθώς

ενισχύουν τις αντιλήψεις για την ψυχολογική ασφάλεια. Για παράδειγμα, η έρευνα έχει βρει ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την οργανωσιακή υποστήριξη (Carmeli & Zisu, 2009), την καθοδήγηση (Chen et al., 2014) και τις πρακτικές διαφορετικότητας (Singh et al., 2013) ενισχύουν τα εργασιακά αποτελέσματα μέσω του μηχανισμού διαμεσολάβησης της ψυχολογικής ασφάλειας. Ωστόσο, οι Singh et al. (2013) βασίστηκαν στη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας για να υποστηρίξουν ότι η εφαρμογή πρακτικών ποικιλομορφίας στο χώρο εργασίας ενισχύει την ψυχολογική ασφάλεια μέσω της ταύτισης των εργαζομένων με τον οργανισμό.

3.3.3. Διαπροσωπικές σχέσεις

Η αυξανόμενη έρευνα σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο εξέτασε την κοινωνική υποστήριξη και τους κοινωνικούς πόρους που ενυπάρχουν στις διαπροσωπικές σχέσεις ως βασικούς καθοριστικούς παράγοντες της ψυχολογικής ασφάλειας. Σε ατομικό επίπεδο, η έρευνα έχει αποδείξει ότι η επιβράβευση των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων και ο βαθμός στον οποίο τα μέλη του οργανισμού αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε διαπροσωπική βάση, επηρεάζουν την ατομική μάθηση και την δέσμευση μέσω του μηχανισμού διαμεσολάβησης της ψυχολογικής ασφάλειας (Carmeli & Gittell, 2009, Carmeli et al., 2009, May et al., 2004). Ομοίως, σε επίπεδο ομάδας, οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις, η κοινωνική υποστήριξη και οι κοινωνικοί πόροι προάγουν την ψυχολογική ασφάλεια και συμβάλλουν στην ομαδική μάθηση, στην απόδοση και στην καινοτομία. Για παράδειγμα, οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι οι βασικοί μοχλοί της ψυχολογικής ασφάλειας είναι: το επίπεδο προηγούμενων αλληλεπιδράσεων και η εξοικείωση μεταξύ των μελών της ομάδας (Roberto, 2002), η ποιότητα των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας, που μετράται από την εμπιστοσύνη και την συλλογική σκέψη (Gu et al., 2013, Huang & Jiang, 2012, Schulte et al., 2012) και οι σχέσεις υψηλής ποιότητας μεταξύ των μελών της ομάδας και των εξωτερικών μερών (Brueller & Carmeli, 2011). Τέλος, σε οργανωσιακό επίπεδο, ο Carmeli (2007) διαπίστωσε ότι η δύναμη των κοινωνικών δικτύων μεταξύ των μελών του οργανισμού σχετίζεται θετικά με την ικανότητά τους να μαθαίνουν από την αποτυχία μέσω της ανάπτυξης ψυχολογικής ασφάλειας.

3.3.4. Χαρακτηριστικά της ομάδας

Τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, η έρευνα εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι ατομικές και συλλογικές αντιλήψεις για τα χαρακτηριστικά της ομάδας επηρεάζουν τις αντιλήψεις για την ψυχολογική ασφάλεια. Για παράδειγμα, σε ατομικό επίπεδο, οι ερευνητές βρήκαν ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων όσον αφορά την ομοιότητα στην κατανόηση μεταξύ των μελών της ομάδας (Bendoly, 2014) και το κλίμα συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας στις ομάδες (Rathert et al., 2009), επηρεάζουν την απόδοση του έργου και την οργανωσιακή δέσμευση μέσω υψηλότερων επιπέδων ψυχολογικής ασφάλειας εντός της ομάδας. Σε επίπεδο ομάδας, οι ερευνητές βρήκαν ότι χαρακτηριστικά όπως οι κοινές ομαδικές ανταμοιβές (Chen & Tjosvold, 2012), οι επίσημες δομές της ομάδας (Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013, Bunderson & Boumgarden, 2010) και η δέσμευση της ομάδας στην εργασία (Faraj & Yan, 2009) συνδέονται θετικά με υψηλότερα επίπεδα ψυχολογικής ασφάλειας της ομάδας. Ωστόσο, οι Chandrasekaran και Mishra (2012) διαπίστωσαν ότι μόνο η αυτονομία της ομάδας επηρεάζει την ψυχολογική ασφάλεια όταν οι στόχοι και οι διαδικασίες του έργου της ομάδας ευθυγραμμίζονται με τους ευρύτερους οργανωτικούς στόχους και όταν υπήρχαν χαμηλοί βαθμοί σχετικής εξερεύνησης (δηλαδή, η ομάδα επικεντρώνονταν στη βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων και διαδικασιών, παρά στην επιδίωξη ανάπτυξης νέων προϊόντων και διαδικασιών). Οι Lau και Murnighan (2005) βρήκαν ότι η παρουσία ισχυρών σφαλμάτων μέσα στις ομάδες (δηλαδή, η ύπαρξη υποομάδων με μη επικαλυπτόμενα δημογραφικά χαρακτηριστικά) οδήγησε σε μεγαλύτερη ψυχολογική ασφάλεια μεταξύ των μελών της ομάδας. Τέλος, ο O'Neill (2009) διαπίστωσε ότι όταν τα μέλη της ομάδας ήταν συλλογικά υπεύθυνα για κακές επενδυτικές αποφάσεις, η ψυχολογική ασφάλεια τους έδινε το θάρρος να παραδεχτούν την αποτυχία, ενώ όταν ήταν ατομικά υπεύθυνοι, η ψυχολογική ασφάλεια κλιμάκωσε τη δέσμευσή τους για κακές επενδυτικές αποφάσεις. Υποστήριξαν ότι αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, όταν υπάρχει συλλογική ευθύνη, τα μέλη της ομάδας έχουν μικρότερο κίνητρο να διασώσουν ένα έργο που μπορεί να αποτύχει.

Πέρα από αυτούς τους τέσσερις παράγοντες πιθανή επιρροή στην ψυχολογική ασφάλεια μπορεί να έχουν και οι ατομικές διαφορές (Kahn, 1990). Για παράδειγμα, ένα χαρακτηριστικό που σχετίζεται συνήθως με την ψυχολογική ασφάλεια είναι η

ενεργή προσωπικότητα, η οποία αντικατοπτρίζει μια σταθερή διάθεση για συμμετοχή σε ενεργές συμπεριφορές, που δεν επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το περιβάλλον (Bateman & Crant, 1993). Τα ενεργά άτομα αναλαμβάνουν να κάνουν αλλαγές, να εντοπίσουν προβλήματα και στη συνέχεια να τα επιλύσουν (Crant, 2000, Seibert, et al., 1999). Ως εκ τούτου, όσοι έχουν πιο ενεργές προσωπικότητες είναι λιγότερο πιθανό να αντιληφθούν μια κατάσταση ως ψυχολογικά ανασφαλής, ακόμη και αν οι συνθήκες του περιβάλλοντος υποδηλώνουν κάτι διαφορετικό (Chan, 2006). Για παράδειγμα, οι Detert και Burris (2007) διαπίστωσαν ότι η ενεργή προσωπικότητα είναι ένας σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης των αντιλήψεων για την ψυχολογική ασφάλεια.

3.4 Τα αποτελέσματα της ψυχολογικής ασφάλειας σε τρία επίπεδα ανάλυσης

Σύμφωνα με τους Edmondson και Lei (2014) η έρευνά για την ψυχολογική ασφάλεια αναλύεται σε τρία επίπεδα. Το πρώτο, περιλαμβάνει μελέτες που ερευνούν την ψυχολογική ασφάλεια ως φαινόμενο σε ατομικό επίπεδο με εμπειρικά δεδομένα και αποτελέσματα που απορρέουν από το άτομο. Το δεύτερο, περιγράφει την ψυχολογική ασφάλεια ως φαινόμενο σε επίπεδο οργανισμού και μετράται ως μέσος όρος των διαπροσωπικών εμπειριών μέσα σε έναν οργανισμό. Και στο τρίτο, μετράται η ψυχολογική ασφάλεια σε επίπεδο ομάδας.

3.4.1 Ατομικό επίπεδο

Στο ατομικό επίπεδο μελετώνται οι σχέσεις μεταξύ των ατομικών εμπειριών ψυχολογικής ασφάλειας και των αποτελεσμάτων, συμπεριλαμβανομένης της εργασιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής δέσμευσης, του ποιοτικού εσωτερικού ελέγχου, της μάθησης από την αποτυχία και της εμπλοκής στη δημιουργική εργασία (Edmondson & Lei, 2014). Ορισμένες μελέτες εξετάζουν τη συμμόρφωση των εργαζομένων σε αναμενόμενες συμπεριφορές (εντός ρόλου συμπεριφορές), θεωρώντας τους υπαλλήλους απλώς ανταποκρινόμενους σε διοικητικές ενέργειες, ανταμοιβές ή άλλους οργανωσιακούς παράγοντες (Edmondson & Lei 2014). Άλλοι δίνουν στους υπαλλήλους έναν πιο ενεργό ρόλο, εξετάζοντας τις σχέσεις μεταξύ ψυχολογικής

ασφάλειας και συμπεριφορών διακριτικής βελτίωσης, συμπεριλαμβανομένου και του τρόπου ομιλίας (π.χ., Detert & Burris, 2007).

Συμπεριφορά εντός ρόλου. Εξετάζονται οι σχέσεις μεταξύ της αντιληπτής ψυχολογικής ασφάλειας των ατόμων και της δέσμευσης τους στην εργασία τους. Ο Kahn (1990) ασχολήθηκε με ποιοτικές μελέτες, σχετικά με τις συνθήκες που επιτρέπουν στους ανθρώπους να εμπλακούν ή να απεμπλακούν προσωπικά από την εργασία τους. Οι Kark & Carmeli (2009) εξέτασαν τα συναισθηματικά συστατικά της ψυχολογικής ασφάλειας και υποστήριξαν ότι η ψυχολογική ασφάλεια προκαλεί συναισθήματα ζωτικότητας, τα οποία επηρεάζουν τη συμμετοχή ενός ατόμου στη δημιουργική εργασία. Το δείγμα τους περιελάμβανε 128 εργαζόμενους ενήλικες που ήταν μερικής απασχόλησης μεταπτυχιακοί φοιτητές σε μεγάλο πανεπιστήμιο στο Ισραήλ και τους ζητήθηκε να συμπληρώσουν δύο έρευνες, με διαφορά μίας εβδομάδας. Η ψυχολογική ασφάλεια προέβλεψε τη συμμετοχή τους στη δημιουργική εργασία και η μεταξύ τους σχέση δημιουργήθηκε εν μέρει από τη ζωτικότητα.

Οι Gong et al. (2012) μελέτησαν τις σχέσεις μεταξύ της ψυχολογικής ασφάλειας, της ατομικής δημιουργικότητας, της προνοητικής δράσης των εργαζομένων και της ανταλλαγής πληροφοριών. Πρότειναν οι προνοητικοί υπάλληλοι να αναζητούν και να ανταλλάσσουν πληροφορίες με άλλους. Η ανταλλαγή πληροφοριών, με τη σειρά της, προώθησε τις σχέσεις εμπιστοσύνης, που οδήγησαν στην ψυχολογική ασφάλεια και στις προσπάθειες των εργαζομένων να γίνουν πιο δημιουργικοί. Η συλλογή δεδομένων, σε τρεις χωριστές χρονικές περιόδους, από 190 ζευγάρια υπαλλήλων-διευθυντών μιας αλυσίδας λιανικής της Ταϊβάν, υποστήριξε το επιχείρημα ότι οι ενεργοί εργαζόμενοι συμμετέχουν περισσότερο στην ανταλλαγή πληροφοριών και ότι η σχέση μεταξύ ανταλλαγής πληροφοριών και δημιουργικότητας διέπεται πλήρως από την εμπιστοσύνη.

Οι Siemsen et al. (2009) εξέτασαν τα αποτελέσματα της ψυχολογικής ασφάλειας στην ανταλλαγή τεχνογνωσίας μεταξύ των συναδέλφων, τόσο στις επιχειρήσεις παραγωγής, όσο και στις υπηρεσίες. Ο Siemsen και οι συνεργάτες του ερεύνησαν εάν η ψυχολογική ασφάλεια παρακινεί τους υπαλλήλους να ανταλλάξουν τεχνογνωσία, και υποστήριξαν ότι το επίπεδο εμπιστοσύνης που έχουν τα άτομα στις γνώσεις τους, θα μπορούσε να μετριάσει τη σχέση μεταξύ ψυχολογικής ασφάλειας και ανταλλαγής τεχνογνωσίας. Τα αποτελέσματά της ανωτέρω έρευνας, που ελήφθησαν από δεδομένα που συλλέχθηκαν από τέσσερις εταιρείες, έδειξαν ότι η μεγαλύτερη εμπιστοσύνη που

έχει ένα άτομο στις γνώσεις του, πράγματι, μειώνει τη δύναμη της σχέσης μεταξύ ψυχολογικής ασφάλειας και ανταλλαγής τεχνογνωσίας.

Προφορική επικοινωνία. Ένας μεγάλος αριθμός ερευνών εξετάζει τη σχέση της ψυχολογικής ασφάλειας με την προφορική επικοινωνία. Προφορική επικοινωνία ορίζεται η λεκτική επικοινωνία με κατεύθυνση από κάτω προς τα πάνω (Premeaux & Bedeian, 2003, Van Dyne & LePine, 1998). Παρακάμπτοντας, οι εργαζόμενοι, το status quo και προσφέροντας ιδέες για την βελτίωση των διαδικασιών μπορεί να βοηθήσουν τους οργανισμούς να μάθουν. Ωστόσο, ένας σημαντικός αριθμός ερευνών έχει δείξει ότι τα άτομα συχνά δεν εργάζονται σε περιβάλλοντα όπου αισθάνονται ασφαλείς να μιλήσουν (Detert & Edmondson, 2011, Milliken et al., 2003, Ryan & Oestreich, 1998).

Αρκετές μελέτες, που εκτείνονται σε πολλούς κλάδους, έχουν βρει ότι η ψυχολογική ασφάλεια καθορίζει τη σχέση μεταξύ διαφόρων μεταβλητών και της προφορικής επικοινωνίας των εργαζομένων (π.χ., Ashford et al., 1998, Miceli & Near, 1992). Για παράδειγμα, οι Detert & Burris (2007) ερεύνησαν δύο τύπους ηγεσίας με προσανατολισμό στην αλλαγή, τη μετασηματιστική ηγεσία και το διοικητικό άνοιγμα. Αναλύοντας δεδομένα από 3.149 υπαλλήλους και 223 διευθυντές σε μια αλυσίδα εστιατορίων στις Ηνωμένες Πολιτείες, διαπίστωσαν ότι οι υφιστάμενες αντιλήψεις για την ψυχολογική ασφάλεια επηρέαζαν τη σχέση ηγεσίας – προφορικής επικοινωνίας. Ομοίως, οι Walumbwa & Schaubroeck (2009) χρησιμοποίησαν ένα μοντέλο πολλαπλών επιπέδων, σε μια μελέτη 894 υπαλλήλων και των 222 άμεσων προϊσταμένων τους, σε ένα μεγάλο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα των ΗΠΑ και διαπίστωσαν ότι η ηθική ηγεσία επηρέασε τη προφορική επικοινωνία των εργαζομένων, μια σχέση που επηρεάστηκε εν μέρει από τις αντιλήψεις των υποστηρικτών της ψυχολογικής ασφάλειας.

Άλλες πρόσφατες έρευνες επικεντρώνονται σε ψυχολογικούς μηχανισμούς που ενθαρρύνουν ή αναστέλλουν την προφορική επικοινωνία. Για παράδειγμα, οι Liang et al. (2012) προσδιόρισαν δύο τύπους επικοινωνίας: Πρώτον, την ενθαρρυντική προφορική επικοινωνία που είναι η έκφραση των τρόπων βελτίωσης των εργασιακών πρακτικών και διαδικασιών προς όφελος ενός οργανισμού (Van Dyne & LePine, 1998). Δεύτερον, την απαγορευτική προφορική επικοινωνία που περιγράφει τις εκφράσεις ανησυχίας των εργαζομένων για υπάρχουσες ή επικείμενες πρακτικές, περιστατικά ή συμπεριφορές που μπορεί να βλάψουν τους οργανισμούς τους. Οι Liang και συνεργάτες (2012) εξέτασαν την ψυχολογική ασφάλεια, την αίσθηση της υποχρέωσης

για βελτίωση και την αυτοεκτίμηση που απορρέει από τον οργανισμό, ως τρεις μοναδικές, αλληλοεπιδρώμενες μεταβλητές για την πρόβλεψη συνθηκών ενθαρρυντικής και απαγορευτικής προφορικής επικοινωνίας. Χρησιμοποιώντας δεδομένα από ένα δείγμα 239 Κινέζων υπαλλήλων λιανικής, οι ερευνητές βρήκαν ότι η ψυχολογική ασφάλεια σχετίζεται στενά με την απαγορευτική προφορική επικοινωνία. Επιπλέον, αν και η αίσθηση της υποχρέωσης ενίσχυσε τη θετική επίδραση της ψυχολογικής ασφάλειας και στις δύο μορφές προφορικής επικοινωνίας, η αυτοεκτίμηση που απορρέει από τον οργανισμό αποδυνάμωσε την επίδραση της ενθαρρυντικής προφορικής επικοινωνίας. Σε παρόμοιο πνεύμα, οι Burris et al. (2008) εξέτασαν την προσήλωση και την αδιαφορία ως ψυχολογικούς μηχανισμούς που επηρεάζουν την προφορική επικοινωνία, σε μια μελέτη 499 διευθυντών σε μια αλυσίδα εστιατορίων στις ΗΠΑ. Η ηγεσία και οι μεταβλητές ψυχολογικής προσήλωσης ήταν το επίκεντρο αυτής της μελέτης. Η ψυχολογική ασφάλεια συμπεριλήφθηκε ως μεταβλητή ελέγχου. Τα αποτελέσματα έδειξαν μια άμεση θετική επίδραση της ψυχολογικής ασφάλειας στην προφορική επικοινωνία.

Μέσω μιας σειράς μελετών που σχεδιάστηκαν για να ρίξουν φως στην έλλειψη προφορικής επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, οι Detert & Edmondson (2011) υποστήριξαν ότι οι ανεπίσημες θεωρίες σχετικά με την προφορική επικοινωνία, π.χ. συγκεκριμένες πεποιθήσεις σχετικά με το πότε και γιατί το να μιλάς ανοιχτά στην εργασία σου είναι επικίνδυνο, εξηγούν τη σημαντική διαφοροποίηση των εργαζομένων όσον αφορά τον βαθμό συμμετοχής τους στην προφορική επικοινωνία.. Τα αποτελέσματα υποστήριξαν το επιχείρημα ότι η ψυχολογική ασφάλεια συμπληρώνει, αλλά δεν επηρεάζει, τις ανεξάρτητες σημαντικές επιπτώσεις των ανεπίσημων θεωριών στην προφορική επικοινωνία των εργαζομένων. Οι Detert και Edmondson (2011) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, εκτός από τη ψυχολογική ασφάλεια, οι ανεπίσημες θεωρίες σχετικά με την προφορική επικοινωνία (που προέρχονται από κοινωνικά κίνητρα αυτοπροστασίας σε ιεραρχικά σχήματα) ασκούν μια ανεξάρτητη επίδραση στον τρόπο προφορικής επικοινωνίας (π.χ. Edmondson, 1999).

3.4.2 Ομαδικό επίπεδο

Η έρευνα σε επίπεδο ανάλυσης ομάδας περιλαμβάνει μελέτες για τους άμεσους, διαμεσολαβητικούς και συντονιστικούς ρόλους της ψυχολογικής ασφάλειας στην

ομαδική μάθηση, την καινοτομία και την απόδοση. Η μελέτη της ψυχολογικής ασφάλειας σε επίπεδο ομαδικής ανάλυσης ξεκίνησε από την έρευνα του Edmondson, (1996, 1999), η οποία βρήκε σημαντικές διαφορές στο διαπροσωπικό κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας, μεταξύ ομάδων εντός των ίδιων οργανισμών. Ακόμη και μέσα σε ισχυρές κοινές οργανωτικές κουλτούρες, οι ομάδες που μελετήθηκαν διέφεραν σημαντικά στις πεποιθήσεις που σχετίζονται με τον διαπροσωπικό κίνδυνο (Edmondson, 2002, 2003). Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η ψυχολογική ασφάλεια είναι ουσιαστικά ένα φαινόμενο σε επίπεδο ομάδας (Edmondson 2002, 2003). Η διακύμανση αυτή μπορεί να αποδοθεί σε συμπεριφορές διευθυντή ή προϊσταμένου, οι οποίες μεταφέρουν ποικίλα μηνύματα σχετικά με τις συνέπειες της ανάληψης διαπροσωπικών κινδύνων που σχετίζονται με συμπεριφορές όπως η παραδοχή λάθους, το αίτημα βοήθειας ή η έκφραση ιδεών (π.χ. Edmondson, 1996, 2002, 2003).

Η ψυχολογική ασφάλεια ως προσδιοριστικός παράγοντας. Σε επίπεδο ομάδας, η ψυχολογική ασφάλεια έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται με την απόδοση και με συμπεριφορές ομαδικής μάθησης (π.χ., Edmondson, 1999). Ορισμένες μελέτες έχουν διερευνήσει τις επιπτώσεις της ψυχολογικής ασφάλειας στις πρακτικές μάθησης στις ομάδες. Οι Huang et al. (2008) πρότειναν ένα μοντέλο σύμφωνα με το οποίο η ψυχολογική ασφάλεια οδηγεί στην απόδοση της ομάδας μέσω της ομαδικής μάθησης. Αυτοί οι ερευνητές εξέτασαν 100 μέλη, 60 ομάδων έρευνας και ανάπτυξης του Ινστιτούτου Έρευνας Βιομηχανικής Τεχνολογίας στην Ταϊβάν, μετρώντας την ψυχολογική ασφάλεια, την ομαδική μάθηση και την απόδοση της ομάδας. Τα ευρήματά τους υποδηλώνουν ότι η ψυχολογική ασφάλεια προάγει την απόδοση της ομάδας, με την ομαδική μάθηση να μεσολαβεί στη σχέση ψυχολογική ασφάλεια - απόδοση. Υποστηρίζουν επίσης το συμπέρασμα ότι η ικανότητα ανοιχτής επικοινωνίας, μέσω πειραματισμού, συζήτησης και λήψης αποφάσεων είναι καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχημένη απόδοση της ομάδας.

Οι Tucker et al. (2007) εξέτασαν την ψυχολογική ασφάλεια ως παράγοντα πρόβλεψης της εφαρμογής βέλτιστων πρακτικών, εξετάζοντας δύο τύπους μάθησης ως μεσολαβητές: μαθαίνοντας τι και μαθαίνοντας πώς. Μελέτησαν 23 μονάδες εντατικής θεραπείας νεογνών σε 23 νοσοκομεία, με το καθένα να επιδιώκει να εφαρμόσει βελτιωμένες πρακτικές φροντίδας ασθενών. Οι μέθοδοι περιελάμβαναν παρατηρήσεις, συνεντεύξεις και έρευνες. Η έρευνα μέτρησε την ψυχολογική ασφάλεια, την αντιληπτή επιτυχία υλοποίησης, το επίπεδο αποδεικτικών στοιχείων και τις μαθησιακές

δραστηριότητες (μαθαίνοντας τι και μαθαίνοντας πώς) και ζήτησε περαιτέρω πληροφορίες σχετικά με τις λεπτομέρειες συγκεκριμένων έργων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ψυχολογική ασφάλεια συνδέθηκε με την εκμάθηση, η οποία μεσολάβησε σε μια σχέση μεταξύ ψυχολογικής ασφάλειας και επιτυχίας εφαρμογής. Εν ολίγοις, η ψυχολογική ασφάλεια επέτρεψε τη μάθηση, τον πειραματισμό και την παραγωγή νέων πρακτικών. Μεταγενέστερη έρευνα διαπίστωσε ότι οι μονάδες εντατικής θεραπείας με πιο εκτεταμένες μαθησιακές συμπεριφορές, είχαν χαμηλότερα ποσοστά θνησιμότητας μετά από δύο και τρία χρόνια παρατήρησης (Nembhard & Tucker, 2011).

Οι Choo et al. (2007) μελέτησαν πώς η ψυχολογική ασφάλεια θα μπορούσε να επηρεάσει τη μάθηση και τη δημιουργία γνώσης, και συνεπώς την απόδοση. Χρησιμοποιώντας ένα διαδικτυακό ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε σε 951 μέλη της ομάδας διαχείρισης ολικής ποιότητας (TQM- Total Quality Management) σε 206 έργα μιας κατασκευαστικής εταιρείας, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η ψυχολογική ασφάλεια επηρέασε τη γνώση που δημιουργήθηκε αλλά όχι τις μαθησιακές συμπεριφορές που επηρεάζουν τη βελτίωση της ποιότητας. Εν ολίγοις, ένα ψυχολογικά ασφαλές περιβάλλον επιτρέπει τον διαφορετικό τρόπο σκέψης, τη δημιουργικότητα και την ανάληψη κινδύνων και παρακινεί τη συμμετοχή στη μάθηση, προάγοντας έτσι την απόδοση της ομάδας.

Κάποιες άλλες μελέτες διερεύνησαν πώς η ψυχολογική ασφάλεια αλληλεπιδρά με άλλους παράγοντες πρόβλεψης της απόδοσης. Η Tucker (2007) μελέτησε την πρόληψη της λειτουργικής αποτυχίας, προβλέποντας ότι η ψυχολογική ασφάλεια, η επίλυση προβλημάτων και η αίσθηση ευθύνης επηρεάζουν τη βελτίωση του συστήματος πρώτης γραμμής. Ερεύνησε 37 υπαλλήλους από 14 νοσηλευτικές μονάδες νοσοκομείων για να μετρήσει την ψυχολογική ασφάλεια, τη βελτίωση του συστήματος, την αποτελεσματικότητα επίλυσης προβλημάτων, την αίσθηση ευθύνης και τον αριθμό των λειτουργικών αποτυχιών στην προηγούμενη βάρδια εργασίας. Σε αυτή τη μελέτη, οι λειτουργικές αστοχίες, όπως η έλλειψη εξοπλισμού ή πληροφοριών, ήταν εκπληκτικά συχνές και τόσο η ψυχολογική ασφάλεια όσο και η αποτελεσματικότητα επίλυσης προβλημάτων συσχετίστηκαν με βελτιωτικές συμπεριφορές με στόχο τη μείωση τέτοιων αστοχιών. Σε αντίθεση με τα προβλεπόμενα αποτελέσματα, η αίσθηση ευθύνης συνδέθηκε αρνητικά με τη βελτίωση του συστήματος πρώτης γραμμής. Οι Mu και Gnyawali (2003) μελέτησαν την αποτελεσματικότητα της ομάδας, που μετράται ως συνάρτηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας και της ανάπτυξης γνώσεων και δεξιοτήτων. Εξέτασαν την ψυχολογική ασφάλεια, τη σύγκρουση καθηκόντων και τις

κοινωνικές αλληλεπιδράσεις ως προσδιοριστικούς παράγοντες. Τα αποτελέσματα ήταν η συνεργατική ανάπτυξη γνώσης και η αντιληπτή απόδοση της ομάδας. Στη μελέτη συμμετείχαν 132 προπτυχιακοί φοιτητές στη διοίκηση επιχειρήσεων, σε ένα μάθημα επιχειρηματικής πολιτικής και στρατηγικής, σε σχολείο των ανατολικών ΗΠΑ, οι οποίοι ολοκλήρωσαν δύο ομαδικές εργασίες: (α) την εις βάθος ανάλυση και παρουσίαση μιας επιχειρηματικής υπόθεσης και (β) μια κριτική της ανωτέρω ανάλυσης (που διεξάγεται από άλλη ομάδα). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η σύγκρουση καθηκόντων επηρέασε αρνητικά τη συνεργατική ανάπτυξη γνώσης και ότι η ψυχολογική ασφάλεια μετρίασε αυτές τις αρνητικές επιπτώσεις. Δηλαδή, όταν η ψυχολογική ασφάλεια ήταν υψηλότερη, η αντίληψη των μαθητών για την ομαδική απόδοση ήταν μεγαλύτερη, μετριάζοντας τις αρνητικές επιπτώσεις της σύγκρουσης στην απόδοση. Οι Mu και Gnyawali πρότειναν ότι η ψυχολογική ασφάλεια βοηθά τους μαθητές να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις εργασίες της ομάδας.

Τέλος, άλλοι ερευνητές της ψυχολογικής ασφάλειας μελέτησαν την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία ως προγνωστικούς παράγοντες της ομαδικής μάθησης και της αποτελεσματικότητας. Για παράδειγμα, οι Tjosvold et al. (2004) μελέτησαν την ομαδική μάθηση, τη συνεργασία και την επίλυση προβλημάτων σε μια έρευνα 107 ομάδων, διαφορετικών οργανισμών της Κίνας. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η συνεργασία μέσα σε μια ομάδα οδηγεί στην επίλυση των προβλημάτων και επιτρέπει στα μέλη και τους ηγέτες της να συζητούν τα λάθη τους και να μαθαίνουν από αυτά. Άλλες σχετικές μελέτες διερεύνησαν το κλίμα εμπιστοσύνης και βρήκαν παρόμοιο μοτίβο. Ο Butler (1999) εξέτασε τις προσδοκίες, το κλίμα εμπιστοσύνης, την ανταλλαγή πληροφοριών και την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της διαπραγματεύσεως σε μια έρευνα 108 τριάδων (ομάδες των τριών) που περιελάμβανε 324 ασκούμενους μάνατζερ που εγγράφηκαν στις 14 ενότητες ενός μαθήματος οργανωσιακής συμπεριφοράς ενός πανεπιστημίου των νοτιοανατολικών Ηνωμένων Πολιτειών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ανταλλαγή πληροφοριών επηρέασε εν μέρει τη σχέση μεταξύ των προσδοκιών και του κλίματος εμπιστοσύνης. Επιπλέον, όσο η εμπιστοσύνη αυξάνονταν, η αναποτελεσματικότητα μειώνονταν. Το κλίμα εμπιστοσύνης και η ποσότητα πληροφοριών συνέβαλαν στην αποτελεσματικότητα των διαπραγματεύσεων. Οι De Jong και Elfring (2010) επικεντρώθηκαν, ομοίως, στο πώς η εμπιστοσύνη επηρεάζει την απόδοση της ομάδας με μια διαδικτυακή έρευνα που μετρά την εμπιστοσύνη, την ομαδική προσπάθεια, την παρακολούθηση και την αποτελεσματικότητα της ομάδας, χρησιμοποιώντας 565 μέλη, 73 ομάδων του

λογιστηρίου μιας εταιρείας συμβούλων στην Ολλανδία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εμπιστοσύνη επηρέασε θετικά την ομαδική προσπάθεια και την παρακολούθηση της ομάδας, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητά της.

Η ψυχολογική ασφάλεια ως διαμεσολαβητής. Πολλές μελέτες θεωρούν την ψυχολογική ασφάλεια ως μεσολαβητή των σχέσεων μεταξύ του οργανωσιακού πλαισίου, των χαρακτηριστικών της ομάδας, της ηγεσίας και των αποτελεσμάτων της καινοτομίας, της απόδοσης, της μάθησης και της βελτίωσης (π.χ. Edmondson, 1999). Μια άλλη μελέτη πρότεινε μια πιο περίπλοκη εικόνα: οι Faraj και Yan (2009) πρότειναν ότι η εργασία ορίων (οριακή έκταση, προσωρινή τοποθέτηση ορίων και ενίσχυση ορίων) προβλέπει την ψυχολογική ασφάλεια, η οποία προάγει την καλύτερη απόδοση, με τη σχέση μεταξύ ψυχολογικής ασφάλειας και απόδοσης που μετριάζεται από την αβεβαιότητα της εργασίας και την έλλειψη πόρων. Μέτρησαν την απόδοση της ομάδας, την εργασία στα όρια, την αβεβαιότητα των εργασιών, τη σπανιότητα πόρων και την ψυχολογική ασφάλεια χρησιμοποιώντας 290 άτομα, 64 ομάδων ανάπτυξης λογισμικού. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εργασία στα όρια συνδέθηκε θετικά με την ψυχολογική ασφάλεια της ομάδας και η αβεβαιότητα των εργασιών και η σπανιότητα των πόρων πράγματι μετριάζουν αυτό το αποτέλεσμα. Η σχέση μεταξύ της οριακής εργασίας και της ομαδικής ψυχολογικής ασφάλειας ήταν θετική μόνο υπό συνθήκες υψηλής αβεβαιότητας εργασίας και σπανιότητας πόρων.

Άλλες μελέτες δείχνουν ξεκάθαρα την ψυχολογική ασφάλεια ως μεσολαβητή μεταξύ των προηγούμενων συνθηκών και των αποτελεσμάτων. Τα δομικά χαρακτηριστικά της ομάδας συχνά χρησιμεύουν ως προσδιοριστικοί παράγοντες του διαμεσολαβητικού ρόλου της ψυχολογικής ασφάλειας (Edmondson & Lei, 2014). Ο Edmondson (1999) πρότεινε ένα μοντέλο ομαδικής μάθησης στο οποίο οι υποστηρικτικές δομές της ομάδας επιτρέπουν την ψυχολογική ασφάλεια, οδηγώντας σε συμπεριφορές μάθησης και απόδοσης της ομάδας. Διεξήγαγε μια μελέτη πεδίου πολλαπλών μεθόδων σε 51 ομάδες εργασίας και 496 άτομα μιας κατασκευαστικής εταιρείας, που περιελάμβανε τρεις φάσεις συλλογής δεδομένων, συμπεριλαμβανομένων συνεντεύξεων, παρατηρήσεων και ερευνών, για να αξιολογήσει την υποστήριξη οργανωσιακού πλαισίου, την ψυχολογική ασφάλεια, τη μάθηση και την απόδοση, όλα σε επίπεδο ανάλυσης ομάδας. Τα αποτελέσματα υποστηρίζουν την ιδέα ότι η ψυχολογική ασφάλεια μεσολαβεί μεταξύ οργανωσιακών παραγόντων και ομαδικής μάθησης. Επιπλέον, η ομαδική μάθηση συσχετίστηκε με την απόδοση της ομάδας, η οποία αξιολογήθηκε τόσο μέσω των αυτοαναφορών των μελών

της ομάδας όσο και μέσω των αξιολογήσεων προϊσταμένων και πελατών. Μια μεταγενέστερη ποιοτική μελέτη ανέπτυξε τις διαπροσωπικές διαδικασίες μέσω των οποίων η ψυχολογική ασφάλεια επιτρέπει μαθησιακές συμπεριφορές που περιλαμβάνουν τόσο προβληματισμό όσο και δράση σε ομάδες με καθήκοντα που κυμαίνονται από τη διαμόρφωση στρατηγικής έως τις πωλήσεις και την κατασκευή προϊόντων (Edmondson, 2002). Οι Nembhard και Edmondson (2006) χρησιμοποίησαν τα δεδομένα της έρευνας για να δείξουν ότι η θέση, βάσει ρόλων, στις ομάδες υγειονομικής περίθαλψης συσχετίστηκε θετικά με την ψυχολογική ασφάλεια, η οποία με τη σειρά της προέβλεψε τη συμμετοχή σε δραστηριότητες μάθησης και βελτίωσης της ποιότητας σε 23 μονάδες εντατικής θεραπείας. Επιπλέον, έδειξαν ότι η ενσωμάτωση της ηγεσίας (από την πλευρά των προϊσταμένων της ΜΕΘ) μείωσε την επίδραση της θέσης στην ψυχολογική ασφάλεια.

Αρκετές μελέτες βασίζονται σε αυτά τα ευρήματα. Οι Bunderson και Boumgarden (2010) εξέτασαν 11 ομάδες παραγωγής μαζί με τους επόπτες βάρδιας και τους μηχανικούς από μια εταιρεία υψηλής τεχνολογίας και βρήκαν μια σημαντική σχέση μεταξύ της δομής και της μάθησης της ομάδας, με την ψυχολογική ασφάλεια να μεσολαβεί στη σχέση αυτή. Η ανταλλαγή πληροφοριών και η συχνότητα των συγκρούσεων μεσολάβησαν επίσης στη σημαντική σχέση μεταξύ ψυχολογικής ασφάλειας και μάθησης. Οι Bresman και Zellmer-Bruhn (2012) υπέθεσαν ότι η οργανωσιακή και η ομαδική δομή είναι ένας παράγοντας ικανοποίησης της ομαδικής μάθησης. Έλαβαν δεδομένα από 62 αυτοδιαχειριζόμενα μέλη και διευθυντές ομάδας, 13 φαρμακευτικών μονάδων, χρησιμοποιώντας συνεντεύξεις και έρευνες για να αξιολογήσουν την εσωτερική και εξωτερική μάθηση, τη δομή της ομάδας, την οργανωσιακή δομή, την αυτονομία των εργασιών και την ψυχολογική ασφάλεια. Όπως είχε προβλεφθεί, η δομή της ομάδας ενθάρρυνε την εσωτερική και εξωτερική μαθησιακή συμπεριφορά της ομάδας, προάγοντας την ψυχολογική ασφάλεια. Η δομή της ομάδας μετρίασε, επίσης, τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δομής και της αυτονομίας, όταν καθιστούσε ικανή τη μάθηση.

Οι Chandrasekaran και Mishra (2012) διερεύνησαν την ψυχολογική ασφάλεια και την αυτονομία της ομάδας ως προσδιοριστικούς παράγοντες της απόδοσης της ομάδας. Διεξήγαγαν μια διαδικτυακή έρευνα σε 34 ομάδες, 28 οργανισμών υψηλής τεχνολογίας, προσκαλώντας τους επικεφαλής του έργου και τα μέλη της ομάδας να αξιολογήσουν την απόδοση του έργου, τον κύκλο εργασιών της ομάδας, την ψυχολογική ασφάλεια, την αυτονομία της ομάδας, τη σχετική εξερεύνηση, την

εκμετάλλευση και τη μετρική ευθυγράμμιση του έργου. Η μετρική ευθυγράμμιση έργου-οργάνωσης αναφέρεται στην ευθυγράμμιση των μέτρων ενός έργου με ευρύτερους οργανωσιακούς στόχους και μέτρα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μεγαλύτερη αυτονομία της ομάδας συσχετίστηκε με μεγαλύτερη ψυχολογική ασφάλεια. Πιο συγκεκριμένα, η αύξηση της ψυχολογικής ασφάλειας μείωσε τις αντιπαραθέσεις στην ομάδα και βελτίωσε την απόδοση στους ομίλους.

Εκτός από την ανάλυση οργανωσιακών και ομαδικών χαρακτηριστικών, ορισμένες μελέτες διερευνούν την ηγεσία ως σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της εμπιστοσύνης ή των επιδράσεων της ψυχολογικής ασφάλειας στη μάθηση ή την απόδοση. Για παράδειγμα, οι Carmeli et al. (2012) πρότειναν ότι η σχεσιακή ηγεσία βελτιώνει την ποιότητα των αποφάσεων, έχοντας ως μεσολαβητές την ψυχολογική ασφάλεια και τη μάθηση από τις αποτυχίες. Εξέτασαν 237 μέλη ανώτατων διοικητικών ομάδων στο Ισραήλ από διάφορους κλάδους της βιομηχανίας, μετρώντας την εμπιστοσύνη, τη μάθηση από την αποτυχία, την ποιότητα των στρατηγικών αποφάσεων και τη σχεσιακή ηγεσία. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η εμπιστοσύνη μεσολάβησε στη σχέση μεταξύ της σχεσιακής ηγεσίας του Διευθύνοντος Συμβούλου και της εκμάθησης της ομάδας από τις αποτυχίες. Επιπλέον, η μάθηση από τις αποτυχίες μεσολάβησε στη σχέση μεταξύ εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας.

Οι Hirak et al. (2012) διερεύνησαν την ενσωμάτωση των ηγετών, την ψυχολογική ασφάλεια και τη μάθηση των εργαζομένων από τις αποτυχίες. Τα δεδομένα από τρεις έρευνες σε 55 προϊσταμένους και 224 μέλη ενός μεγάλου νοσοκομείου έδειξαν ότι η ενσωμάτωση των προϊσταμένων αύξησε την απόδοση, με την ψυχολογική ασφάλεια να παίζει ρόλο μεσολαβητή στη σχέση. Η ψυχολογική ασφάλεια προώθησε, επίσης, τη μάθηση από τις αποτυχίες, οι οποίες με τη σειρά τους προέβλεπαν την απόδοση της μονάδας. Μια παρόμοια μελέτη από τους Schaubroeck et al. (2011) διαπίστωσε ότι η συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζει την εμπιστοσύνη, οδηγώντας σε ισχύ, ψυχολογική ασφάλεια και απόδοση της ομάδας. Σε αυτή τη μελέτη συμμετείχαν 191 υπάλληλοι χρηματοοικονομικών εταιρειών του Χονγκ Κονγκ και των ΗΠΑ, που απάντησαν σε μια έρευνα που μετρούσε την εμπιστοσύνη που βασίζεται στο συναίσθημα, στη γνωστική εμπιστοσύνη, στη δύναμη της ομάδας, στην ψυχολογική ασφάλεια, στη μετασχηματιστική ηγεσία, στην εξυπηρετική ηγεσία και στην απόδοση της ομάδας. Τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η εξυπηρετική ηγεσία επηρεάζει την εμπιστοσύνη που βασίζεται στο συναίσθημα, η οποία δημιουργεί ψυχολογική ασφάλεια, ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει την εμπιστοσύνη που βασίζεται στη γνώση,

οδηγώντας στην ισχύ της ομάδας. Κάθε κατεύθυνση είχε έμμεσες επιπτώσεις στην άλλη και η καθεμία συνέβαλε στην απόδοση της ομάδας.

Οι Edmondson et al. (2001) πρότειναν ένα μοντέλο διαδικασιών που βοηθάει τις ομάδες να μάθουν νέες ρουτίνες, που αλλάζουν τη διαπροσωπική δυναμική της ομάδας. Η ποιοτική μελέτη πεδίου περιελάμβανε ημιδομημένες συνεντεύξεις σε 165 μέλη που εργάζονται στο χειρουργείο, 16 νοσοκομείων που εφαρμόζουν μια νέα ελάχιστα επεμβατική τεχνολογία καρδιοχειρουργικής, μαζί με κλινικά δεδομένα σε επίπεδο ασθενή. Η μελέτη είναι ασυνήθιστη όσον αφορά την αξιολόγηση της ψυχολογικής ασφάλειας μέσω κωδικοποίησης ποιοτικών δεδομένων και όχι μέσω ερευνών. Οι ερωτηθέντες ρωτήθηκαν για τη συμπεριφορά τους σε πραγματικές και υποθετικές καταστάσεις χειρουργείου και οι ερευνητές διαπίστωσαν τα επίπεδα ψυχολογικής ασφάλειας από αυτές τις απαντήσεις. Η επιτυχία εφαρμογής (που καθορίζεται από τον αριθμό των νέων περιπτώσεων που πραγματοποιήθηκαν, το ποσοστό των καρδιολογικών επεμβάσεων στο τμήμα που χρησιμοποιούν τη νέα προσέγγιση κατά την περίοδο της μελέτης και την τάση για αυξημένη, έναντι μειωμένης χρήσης της νέας προσέγγισης) συνδέθηκε με μια ηγετική προσέγγιση που παρακίνησε τα μέλη της ομάδας να συμμετάσχουν πλήρως στη διαδικασία μάθησης και να διεξάγουν στοχαστικές συνεδρίες πρακτικής και πρώιμες δοκιμές για να χτίσουν ψυχολογική ασφάλεια και να ενθαρρύνουν την ανταλλαγή γνώσεων και ανησυχιών μέσω του στοχασμού. Οι συγγραφείς πρότειναν ότι η ψυχολογική ασφάλεια είναι σημαντική για τη δημιουργία νέων ρουτινών, ιδιαίτερα εκείνων που διαταράσσουν τις σχέσεις κατάστασης, όπως μπορεί να συμβεί στην εφαρμογή νέας τεχνολογίας.

Τέλος, ο Roussin (2008) ερεύνησε τις επιπτώσεις της ηγεσίας, της ποιότητας των σχέσεων και ενός ψυχολογικά ασφαλούς περιβάλλοντος στη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας. Χρησιμοποιώντας συγκριτική ανάλυση που περιλαμβάνει τις συνεντεύξεις των μελών της ομάδας ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας μέσω ενημέρωσης και εκδόσεων και των μελών ενός ροκ συγκροτήματος, ο Roussin υποστήριξε ότι οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτό που ονόμασε «δυναμικές μεθόδους ανακάλυψης» (δηλ., διερευνητικές συζητήσεις μεταξύ των μελών και των ηγετών της ομάδας) προώθησαν την εμπιστοσύνη, την ψυχολογική ασφάλεια και την απόδοση της ομάδας.

Η ψυχολογική ασφάλεια ως αποτέλεσμα. Οι Edmondson και Mogelof (2005) διερεύνησαν τους προσδιοριστικούς παράγοντες της ψυχολογικής ασφάλειας (οργανωτικούς πόρους, αλληλεπιδράσεις μελών και ηγέτη ομάδας, σαφήνεια στόχων ομάδας και διαφορές προσωπικότητας) σε τρία επίπεδα ανάλυσης με ένα ασυνήθιστα

ολοκληρωμένο σύνολο δεδομένων. Με δεδομένα διαχρονικής έρευνας που συλλέχθηκαν από 26 ομάδες καινοτομίας σε επτά εταιρείες, οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι η ψυχολογική ασφάλεια διέφερε σημαντικά τόσο μεταξύ των ομάδων του ίδιου οργανισμού, όσο και μεταξύ των διάφορων οργανισμών. Η μόνη μεταβλητή της προσωπικότητας που σχετίζεται με την ψυχολογική ασφάλεια ήταν ο νευρωτισμός. Τα άτομα με υψηλότερο νευρωτισμό ανέφεραν χαμηλότερη ψυχολογική ασφάλεια.

Ψυχολογική ασφάλεια ως ρυθμιστικός (ή μετριαστικός παράγοντας). Στη σχετική βιβλιογραφία, συχνά, έχει θεωρηθεί ότι η ψυχολογική ασφάλεια έχει κύρια ή μεσολαβητική επίδραση στην εξήγηση των αποτελεσμάτων της ομάδας. Ωστόσο, μελέτες έχουν δείξει μικτή υποστήριξη για τις επιπτώσεις της ψυχολογικής ασφάλειας στην ομαδική μάθηση και την καινοτομία, υποδηλώνοντας την ανάγκη προσοχής στις πιθανές οριακές συνθήκες αυτών των σχέσεων (Edmondson, 2004). Η ψυχολογική ασφάλεια μπορεί να μετριάσει τις σχέσεις μεταξύ προηγούμενων, όπως η σαφήνεια του στόχου ή η ανάγκη για μάθηση, και τα αποτελέσματα μάθησης ή απόδοσης (Burke et al., 2006, Edmondson, 2004). Επιπλέον, άλλες έρευνες δίνουν έμφαση στις επιδράσεις του μετριασμού της ψυχολογικής ασφάλειας (π.χ. Bradley et al., 2012, Caruso & Woolley, 2008, Gibson & Gibbs, 2006, Kirkman et al., 2013, Leroy et al., 2012). Αυτές οι έρευνες διερευνούν πώς η ψυχολογική ασφάλεια επηρεάζει τη σχέση μεταξύ (α) της διαφορετικότητας της ομάδας και (β) της καινοτομίας και της απόδοσης της ομάδας, καθιστώντας ευκολότερο για τις ομάδες να αξιοποιήσουν τα οφέλη της διαφορετικότητας μέσω πιο ανοιχτών συνομιλιών. Οι Caruso και Woolley (2008), για παράδειγμα, ανέπτυξαν ένα εννοιολογικό μοντέλο που περιγράφει πώς η αλληλεξάρτηση επηρεάζει τη συνεργασία και την αποτελεσματική απόδοση, δίνοντας έμφαση στην ψυχολογική ασφάλεια ως κλίμα που ευνοεί την αναγνώριση και τη χρήση της αλληλεξάρτησης μέσα στην ομάδα.

Οι Gibson και Gibbs (2006) εξέτασαν τον ρόλο ενός ψυχολογικά ασφαλούς περιβάλλοντος επικοινωνίας σε ομάδες με γεωγραφική διασπορά, ηλεκτρονική εξάρτηση, δυναμική δομή και εθνική ποικιλομορφία. Πραγματοποίησαν συνεντεύξεις σε 177 μέλη, 14 ομάδων από διαφορετικούς οργανισμούς, περιοχές, βιομηχανίες και εθνικότητας. Η ποιοτική ανάλυση αυτών των δεδομένων αποκάλυψε αρνητικές επιπτώσεις λόγω της γεωγραφικής διασποράς, της ηλεκτρονικής εξάρτησης και της εθνικής ποικιλομορφίας στην καινοτομία και έδειξε ότι ένα ψυχολογικά ασφαλές περιβάλλον επικοινωνίας μπορεί να μετριάσει αυτές τις αρνητικές επιπτώσεις. Στη συνέχεια, οι Gibson και Gibbs δοκίμασαν τις υποθέσεις τους σε μια διαδικτυακή

έρευνα σε 266 άτομα από 56 ομάδες έργων μηχανικής που σχεδιάζαν στρατιωτικά αεροσκάφη τελευταίας τεχνολογίας. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν τις αρνητικές επιπτώσεις στην καινοτομία της ομάδας και τις μετριαστικές επιδράσεις της ψυχολογικής ασφάλειας σε αυτές.

Ο Kirkman και οι συνεργάτες του (2013) στην προσπάθειά τους να διερευνήσουν παράγοντες έκτακτης ανάγκης που ενδέχεται να αλλάξουν τη δυναμική της σχέσης μεταξύ εθνικής διαφορετικότητας και απόδοσης σε ομάδες που ονομάζονται Οργανωτικές Κοινότητες Πρακτικής (Organizational Communities of Practice - OCoPs), μελέτησαν την ψυχολογική ασφάλεια και τον πλούτο των μέσων επικοινωνίας. Οι συγγραφείς συνέλεξαν δεδομένα από περισσότερα από 200 μέλη, 30 παγκόσμιων OCoPs μιας πολυεθνικής εταιρείας εξόρυξης και επεξεργασίας ορυκτών με περισσότερες από 300 εγκαταστάσεις σε 44 χώρες, που είχαν εφαρμόσει επίσημες παγκόσμιες OCoP. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ψυχολογική ασφάλεια ενίσχυσε τη θετική σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας της εθνικότητας και της απόδοσης για τις OCoP με υψηλότερη εθνική ποικιλομορφία, αλλά και αποδυνάμωσε την αρνητική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών σε χαμηλότερα επίπεδα ποικιλομορφίας.

Ο Leroy και οι συνεργάτες του (2012) ερευνήσαν την πρόκληση της διοίκησης να επιβάλλει πρωτόκολλα ασφαλείας, ενώ παράλληλα ενθαρρύνει την αναφορά των λαθών των εργαζομένων. Χρησιμοποίησαν μια έρευνα δύο σταδίων, με 54 νοσηλευτικές ομάδες, αποτελούμενες από 580 άτομα τεσσάρων βελγικών νοσοκομείων. Η ανάλυσή τους πρότεινε ότι η προτεραιότητα της ομάδας για ασφάλεια και η ψυχολογική ασφάλεια της ομάδας, μεσολάβησαν στη σχέση μεταξύ των αναφερόμενων λαθών θεραπείας και της ακεραιότητας της συμπεριφοράς του προϊσταμένου που σχετίζεται με την ασφάλεια. Η σχέση μεταξύ της προτεραιότητας ασφαλείας της ομάδας και του αριθμού των λαθών ήταν ισχυρότερη για υψηλότερα επίπεδα ψυχολογικής ασφάλειας της ομάδας, υποδηλώνοντας ότι η τήρηση των διαδικασιών ασφαλείας αντικατοπτρίζει ένα γνήσιο ενδιαφέρον για την ασφάλεια, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς να μιλήσουν για λάθη.

Χρησιμοποιώντας ομάδες προπτυχιακών φοιτητών ενός πανεπιστήμιου των Ηνωμένων Πολιτειών, οι Bradley et al. (2012) εξέτασαν την ψυχολογική ασφάλεια της ομάδας ως προϋπόθεση υπό την οποία η σύγκρουση καθηκόντων θα βελτιώσει την απόδοση της ομάδας. Οι ερευνητές συνέλεξαν δεδομένα από 561 προπτυχιακούς φοιτητές που χωρίστηκαν τυχαία σε 117 ομάδες πέντε ατόμων, μετρώντας την ψυχολογική ασφάλεια, τις συγκρούσεις καθηκόντων και την απόδοση της ομάδας. Η

ανάλυση έδειξε ότι το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας βοηθά στην εκμετάλλευση των αντιπαραθέσεων για τη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας, επιτρέποντας την έκφραση δημιουργικών ιδεών και την κριτική συζήτηση, χωρίς αμηχανία ή υπερβολική προσωπική σύγκρουση μεταξύ των μελών της ομάδας. Όλες οι παραπάνω μελέτες υπογραμμίζουν τα ευνοϊκά αποτελέσματα της ψυχολογικής ασφάλειας στη μάθηση, την καινοτομία και την απόδοση και υποστηρίζουν έντονα την ανάγκη να αναπτυχθεί μια καλύτερη κατανόηση του μεσολαβητικού ρόλου που παίζει η ψυχολογική ασφάλεια στις ομάδες.

3.4.3 Οργανωσιακό επίπεδο

Η έρευνα σε οργανωσιακό επίπεδο προσδιορίζει σχέσεις μεταξύ της ψυχολογικής ασφάλειας, των πρακτικών ανθρώπινων πόρων (HR) που βασίζονται στη δέσμευση, του κοινωνικού κεφαλαίου, των σχέσεων υψηλής ποιότητας, του κλίματος πρωτοβουλίας και της απόδοσης της επιχείρησης, καθεμία μετρούμενη σε οργανωσιακό επίπεδο ανάλυσης (Edmondson & Lei, 2014).

Οργανωσιακή απόδοση. Οι Collins & Smith (2006) δοκίμασαν ένα μοντέλο που προβλέπει ότι οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων που βασίζονται στη δέσμευση, οδηγούν σε ένα κοινωνικό κλίμα εμπιστοσύνης, το οποίο υποστηρίζει την ανταλλαγή και τον συνδυασμό γνώσης και, τελικά, προωθεί την καλύτερη απόδοση της εταιρείας. Οι συγγραφείς υποστήριξαν ότι οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων και οι σχέσεις εργοδότη-εργαζόμενου υψηλής επένδυσης παρακινούν τους εργαζομένους και παρέχουν την απαιτούμενη ευελιξία για να έχουν καινοτόμα και δυναμικά περιβάλλοντα εργασίας. Η 10μηνη διαχρονική επιτόπια μελέτη τους περιελάμβανε δεδομένα από διευθυντές ανθρώπινων πόρων, εργαζομένους γνώσης και CEO σε 136 εταιρείες υψηλής τεχνολογίας. Μέτρησαν τις πρακτικές ανθρώπινων πόρων που βασίζονται στη δέσμευση, στο κοινωνικό κλίμα, στη συνεργασία, στους κοινούς κώδικες επικοινωνίας και στην ανταλλαγή γνώσεων, χρησιμοποιώντας έρευνες και αξιολογώντας την απόδοση της εταιρείας έχοντας ως σημείο αναφοράς την αύξηση των εσόδων και των πωλήσεων. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι το κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας και η χρήση κοινού κώδικα επικοινωνίας σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την απόδοση της εταιρείας. Οι σχέσεις αυτές, επηρεάζονται εν μέρει από τον βαθμό ανταλλαγής ιδεών και τεχνογνωσίας μεταξύ των εργαζομένων γνώσης.

Σε μια έρευνα 165 εργαζομένων από 47 μεσαίου μεγέθους γερμανικές εταιρείες, οι Baer & Frese (2003) συνέδεσαν την ψυχολογική ασφάλεια στην απόδοση της εταιρείας, με την εισαγωγή καινοτομιών στις διαδικασίες. Μέτρησαν τις καινοτόμες διαδικασίες, το κλίμα πρωτοβουλίας, την ψυχολογική ασφάλεια και την απόδοση της εταιρείας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το κλίμα πρωτοβουλίας και η ψυχολογική ασφάλεια σχετίζονται θετικά με την απόδοση της εταιρείας, μετριάζοντας τη σχέση μεταξύ των καινοτόμων διαδικασιών και της απόδοσης της εταιρείας.

Οργανωσιακή μάθηση. Άλλες μελέτες εξετάζουν τις σχέσεις μεταξύ της ψυχολογικής ασφάλειας και των αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την οργανωσιακή μάθηση. Αυτές περιλαμβάνουν τάσεις συμπεριφοράς σε επίπεδο επιχείρησης που κυμαίνονται από την κριτική σκέψη έως την αντιμετώπιση προβλημάτων, την ενασχόληση με τις αποτυχίες και τη διαχείριση σφαλμάτων, τα οποία μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη επιχείρηση. Για παράδειγμα, οι Carmeli et al. (2009) μελέτησαν τη συσχέτιση μεταξύ της μάθησης από την αποτυχία, της ψυχολογικής ασφάλειας και των εργασιακών σχέσεων υψηλής ποιότητας πραγματοποιώντας έρευνα σε 212 φοιτητές οι οποίοι εργάζονταν με μερική απασχόληση σε διάφορους βιομηχανικούς κλάδους (π.χ. ηλεκτρονικά, ενέργεια). Η έρευνα μέτρησε τις μαθησιακές συμπεριφορές, την ψυχολογική ασφάλεια και πέντε συστατικά σχέσεων υψηλής ποιότητας: συναισθηματική ικανότητα μεταφοράς, ένταση, συνδεσιμότητα, θετική εκτίμηση και αμοιβαιότητα. Κάθε συστατικό των σχέσεων υψηλής ποιότητας συσχετίστηκε με την ψυχολογική ασφάλεια, η οποία μεσολάβησε στο αποτέλεσμα των μαθησιακών συμπεριφορών, παρέχοντας περαιτέρω υποστήριξη στο συμπέρασμα ότι οι θετικές υποκειμενικές εμπειρίες των εργασιακών σχέσεων είναι το κλειδί για την ψυχολογική ασφάλεια και συνεπώς για την οργανωσιακή μάθηση (Carmeli et al., 2009).

Οι Carmeli (2007) και Carmeli & Gittell (2009) επικεντρώθηκαν πιο στενά στην ψυχολογική ασφάλεια και στη μάθηση από την αποτυχία. Οι Carmeli & Gittell (2009) δοκίμασαν ένα μοντέλο που προβλέπει ότι οι σχέσεις υψηλής ποιότητας προκαλούν ψυχολογική ασφάλεια, η οποία με τη σειρά της θα προέβλεπε τη μάθηση με βάση την αποτυχία. Οι συγγραφείς χρησιμοποίησαν μια έρευνα για τη μέτρηση των μαθησιακών συμπεριφορών που βασίζονται στην αποτυχία, στην ψυχολογική ασφάλεια και στις σχέσεις υψηλής ποιότητας μεταξύ δύο πληθυσμών: (α) υπαλλήλων τριών οργανισμών σε εταιρείες λογισμικού, ηλεκτρονικών και χρηματοοικονομικών προϊόντων στο Ισραήλ και (β) μεταπτυχιακούς φοιτητές που εργάζονταν στον τραπεζικό τομέα, τις

ασφάλειες, τις τηλεπικοινωνίες, τα ηλεκτρονικά είδη, τα τρόφιμα και ποτά, τα φαρμακευτικά προϊόντα και τον ιατρικό εξοπλισμό. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι η ψυχολογική ασφάλεια μεσολάβησε στη σχέση μεταξύ της μάθησης που βασίζεται στην αποτυχία και των σχέσεων υψηλής ποιότητας. Ο Carmeli (2007) μελέτησε την ψυχολογική ασφάλεια σε επίπεδο οργανισμού, σε εξωτερικό και εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο και μάθηση με βάση την αποτυχία. Το εξωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο ορίστηκε ως οι συγκεκριμένες σχέσεις που διατηρεί ένας εργαζόμενος με άλλους, ενώ το εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο περιλαμβάνει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων μέσα σε ένα δίκτυο (Carmeli, 2007). Αξιολόγησε αυτές τις μεταβλητές ερευνώντας 137 μέλη, 33 οργανισμών στο Ισραήλ τόσο στον βιομηχανικό όσο και στον κυβερνητικό τομέα. Τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο συσχετίστηκαν θετικά με την ψυχολογική ασφάλεια, γεγονός που επέτρεψε τη μάθηση με βάση την αποτυχία.

Μια άλλη μελέτη σε οργανωσιακό επίπεδο εξέτασε τις επιπτώσεις της ψυχολογικής ασφάλειας στην αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας. Οι Cataldo et al. (2009) συσχέτισαν το οργανωσιακό πλαίσιο και την ψυχολογική ασφάλεια με την οργανωσιακή αλλαγή, υποστηρίζοντας ότι η αυτονομία και η δομή πρέπει να είναι ισορροπημένες κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας αλλαγής για να επιτραπεί η ευελιξία, διατηρώντας παράλληλα τη συνοχή των εργαζομένων. Η ανωτέρω μελέτη ανέλυσε δεδομένα από συνομιλίες, συνεντεύξεις και αρχεία μεγάλων χρηματοοικονομικών εταιρειών, που εφαρμόζουν αλλαγές, σχετικές με την επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων τους. Τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ασφαλείς κατά το χρόνο εφαρμογής των αλλαγών, για να ισχύσουν αυτές οι αλλαγές (Cataldo et al., 2009).

Αν και η ψυχολογική ασφάλεια είναι μια πολυεπίπεδη έννοια, είναι πιθανό να είναι πιο ισχυρή και ουσιαστική σε επίπεδο ομάδας, σε αντίθεση με το οργανωσιακό επίπεδο, εκτός εάν ο οργανισμός είναι μικρός (Newman et al., 2017). Επιπλέον, οι περισσότεροι από τους προσδιοριστικούς παράγοντες της ψυχολογικής ασφάλειας, σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, μπορούν να ομαδοποιηθούν στην κατηγορία των υποστηρικτικών περιβαλλόντων (δηλ., υποστηρικτική ηγεσία, υποστηρικτικές σχέσεις με συναδέλφους και υποστηρικτικές οργανωσιακές πρακτικές) (Newman et al., 2017). Στην πλειονότητα των παραπάνω μελετών, η ψυχολογική ασφάλεια ήταν ο μηχανισμός μέσω του οποίου τα αποτελέσματα αυτών των υποστηρικτικών περιβαλλόντων

μεταδόθηκαν σε επιθυμητά αποτελέσματα, όπως η αυξημένη ανταλλαγή γνώσεων, η δέσμευση, η δημιουργικότητα, η καινοτομία και τελικά η απόδοση. Επίσης, η έρευνα έδειξε ότι η ψυχολογική ασφάλεια είναι ένας πολύτιμος πόρος, ιδιαίτερα σημαντικός σε εργασιακά περιβάλλοντα με μεγάλο βαθμό επικινδυνότητας, όπου η προφορική επικοινωνία είναι επιτακτική ανάγκη για τη μείωση των σφαλμάτων και τη βελτίωση της ασφάλειας (Leroy et al., 2012).

Κεφάλαιο 4ο: Συναισθηματική εξυπηρέτηση

4.1 Ορισμός συναισθηματικής εξυπηρέτησης

Η συναισθηματική εργασία είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται στην βιβλιογραφία και περιλαμβάνει τη ρύθμιση των συναισθημάτων στο εργασιακό περιβάλλον (Hochschild, 1983, Morris & Feldman, 1996). Ο όρος μπορεί να αναφέρεται σε περιπτώσεις όπου η εργασία απαιτεί υψηλά επίπεδα ρύθμισης των συναισθημάτων ή σε περιπτώσεις όπου η ρύθμιση των συναισθημάτων είναι απαραίτητη και συχνή, το βασικό στοιχείο είναι ότι η κατάλληλη παρουσίαση των συναισθημάτων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος μιας επιτυχημένης απόδοσης (Grandey, 2000, Pugh, 2001, Totterdell & Holman, 2003). Γενικά, ο όρος συναισθηματική εργασία περιλαμβάνει τη διαχείριση των εξωτερικών εκφράσεων των εργαζομένων σύμφωνα με την εικόνα που επιθυμεί να παρουσιάσει ο οργανισμός (Beal et al, 2006). Το αποτέλεσμα που προκύπτει από τις εργασίες που περιλαμβάνουν συναισθηματική εργασία, αναφέρεται ως συναισθηματική εξυπηρέτηση (Grandey, 2003, Tsai & Huang, 2002). Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι κανόνες προβολής που διατηρεί κάποιος εργαζόμενος εξαρτάται από τον τρόπο αντίληψής του, επομένως, ο βαθμός της συναισθηματικής εξυπηρέτησης μπορεί να διαφέρει από υπάλληλο σε υπάλληλο (Beal et al, 2006).

Η σημασία της συναισθηματικής εξυπηρέτησης έχει αυξηθεί μετά τη στροφή προς μια οικονομία προσανατολισμένη στην παροχή υπηρεσιών (Morris & Feldman, 1996, Schneider & Bowen, 1995). Η έρευνα διαπίστωσε ότι η συναισθηματική εξυπηρέτηση συνδέεται με το χρονικό διάστημα που οι πελάτες περνούν στα καταστήματα, τη θετική τους διάθεση, τις αξιολογήσεις ποιότητας των υπηρεσιών και την προθυμία τους να επισκεφτούν ξανά το κατάστημα ή να το συστήσουν σε φίλους (Pugh, 2001, Tsai & Huang, 2002).

4.1.1 Συναισθηματική εξυπηρέτηση και συναισθηματική μετάδοση

Το συναίσθημα παίζει κεντρικό ρόλο στην επιθυμία κατανάλωσης (Oliver, 1997). Στις περισσότερες αγορές υπηρεσιών, οι υπάλληλοι της πρώτης γραμμής απαιτείται να επιδεικνύουν θετικά συναισθήματα, όπως ζεστασιά και φιλικότητα, κατά

την διάρκεια των συναλλαγών (Ashforth & Humphrey, 1993). Αυτή η συναισθηματική παροχή υπηρεσιών περιλαμβάνει έναν συνδυασμό προφορικής επικοινωνίας, όπως η επιλογή των χρησιμοποιούμενων λέξεων και του τόνου της φωνής, και των κοινωνικά αποδεκτών εκφράσεων του προσώπου και στάσεων τους σώματος (Tsai, 2001, Wharton & Erickson, 1993). Αν και έχει παρατηρηθεί πως έως και το 90% της συναισθηματικής εξυπηρέτησης επικοινωνείται μη λεκτικά (Dallimore et al., 2007, Friedman & Riggio, 1981, Dallimore et al., 2007, Fromkin & Rodman, 1983).

Ο όρος συναισθηματική μετάδοση έχει επινοηθεί για να περιγράψει τη διαδικασία με την οποία μεταδίδονται και βιώνονται συναισθηματικές καταστάσεις μεταξύ των ανθρώπων (Howes et al., 1985, Hatfield et al., 1992). Η συναισθηματική μετάδοση μπορεί επομένως να γίνει κατανοητή ως η ροή των συναισθημάτων από το ένα άτομο στο άλλο, με τον παραλήπτη να λαμβάνει τα συναισθήματα που παρουσιάζει ο αποστολέας στην κοινωνική αλληλεπίδραση (Schoenewolf, 1990, Hennig-Thurau et al., 2006). Αυτό μπορεί να συμβεί μεταξύ δύο ατόμων, μεταξύ ενός ατόμου και μιας ομάδας ανθρώπων ή μεταξύ ομάδων ανθρώπων (Barsade, 2002). Το μεγαλύτερο μέρος της διαδικασίας της συναισθηματικής μετάδοσης είναι ασυνείδητο. Αυτή η αποκαλούμενη «πρωτόγονη συναισθηματική μετάδοση» (Hatfield et al., 1994) καθοδηγείται από μια διαδικασία μίμησης δύο σταδίων, όπου ένα άτομο μιμείται αυθόρμητα τις εκφράσεις του προσώπου και τις μη λεκτικές ενδείξεις ενός άλλου. Με αυτόν τον τρόπο, ο αποδέκτης βιώνει τα αντίστοιχα συναισθήματα μέσω ψυχολογικών δεσμών που συχνά είναι υποσυνείδητα και αυτόματα (Barsade, 2002). Ως εκ τούτου, έχει υποστηριχθεί ότι η συναισθηματική μετάδοση υποκινείται από τον βαθμό στον οποίο ο αποστολέας παρουσιάζει συναισθήματα (Hennig-Thurau et al., 2006).

Η εμπειρική έρευνα έχει εφαρμόσει την έννοια της συναισθηματικής μετάδοσης στην παροχή υπηρεσιών και έχει επιβεβαιώσει ότι οι θετικές συναισθηματικές εκδηλώσεις από τους παρόχους υπηρεσιών μπορούν να προκαλέσουν μια αντίστοιχη αλλαγή στη συναισθηματική κατάσταση ενός καταναλωτή (Hennig-Thurau et al., 2006). Επιπλέον, μια τέτοια θετική διάθεση στον πελάτη οδηγεί, με τη σειρά της, σε περισσότερες θετικές αξιολογήσεις, συμπεριλαμβανομένων της ικανοποίησης των καταναλωτών και των προθέσεων συμπεριφοράς (Mattila & Enz, 2002).

4.1.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες συναισθηματικής εξυπηρέτησης

Συναισθήματα εργαζομένων. Οι υπάλληλοι στην παροχή υπηρεσιών, συνήθως, εκπαιδεύονται σχετικά με τα συναισθήματα και τις εκφράσεις που είναι κατάλληλα στην συναλλαγή με τους πελάτες (Chris Lin & Lin, 2011). Ωστόσο, αυτά τα συναισθήματα δεν είναι πάντα αυτά που πραγματικά βιώνει ο εργαζόμενος εκείνη τη στιγμή. Οι προσπάθειες που απαιτούνται για να διατηρηθεί ένα χαμογελαστό πρόσωπο κατά την εξυπηρέτηση ενός δυσάρεστου πελάτη συχνά οδηγούν σε συναισθηματική εργασία (Hochschild, 1983, Grandey, 2000). Επομένως, είναι σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ των αληθινών συναισθημάτων και των συναισθημάτων που εκφράζονται έπειτα από εκπαίδευση (Pugh, 2001, Rafaeli & Sutton, 1990). Ο Ekman (1985) διαπίστωσε ότι τα πραγματικά συναισθήματα (τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά) εκφράζονται ακόμα και όταν συντελείται προσπάθεια συγκάλυψής τους, συνήθως, μέσω εκφράσεων του προσώπου και του τόνου της φωνής. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι που βιώνουν μια θετική εσωτερική συναισθηματική κατάσταση θα είναι πιο πιθανό να εκδηλώσουν θετικά συναισθήματα κατά την εργασία τους (George, 1991, Pugh, 2001). Οπότε, όσο πιο θετικό είναι το εσωτερικό συναίσθημα του υπαλλήλου, τόσο πιο θετική είναι η συναισθηματική εξυπηρέτηση που προσφέρει (Chris Lin & Lin, 2011).

Διάθεση της ομάδας εργασίας. Η συναισθηματική εξυπηρέτηση μπορεί να επηρεαστεί από τις διαθέσεις των γύρω ανθρώπων, όπως οι συνάδελφοι σε ομάδες εργασίας (Torrerdell et al., 1998). Αυτή η διαπίστωση είναι σύμφωνη με εμπειρικές ενδείξεις ότι οι άνθρωποι μπορούν να επηρεαστούν από τις γνώσεις και τις στάσεις των άλλων ανθρώπων μέσα στο κοινωνικό τους περιβάλλον (Bateman et al., 1987, Gump & Kulik, 1997, Shetzer, 1993, Torrerdell et al., 1998). Μια τέτοια ανταλλαγή συναισθημάτων μπορεί να συμβάλει σε μια αίσθηση κοινής πορείας μέσα στις ομάδες εργασίας (George, 1990, Bartel & Saavedra, 2000). Η έρευνα έχει δείξει ότι ορισμένες διαθέσεις αυξάνουν τα κίνητρα για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, προωθούν την επιλεκτική προσοχή σε πληροφορίες που σχετίζονται με το αποτέλεσμα και αυξάνουν την ετοιμότητα δράσης για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων (Forgas, 1995). Μέσα στις ομάδες εργασίας, οι συλλογικές διαθέσεις μπορούν να προάγουν τη συνοχή, την προσπάθεια και την επιμονή, κάτι που μπορεί να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας να επιτύχουν συλλογικούς στόχους όπως η θετική συναισθηματική

εξυπηρέτηση (Hackman, 1992). Επομένως, όσο πιο θετική είναι η διάθεση της ομάδας εργασίας, τόσο πιο θετική είναι η συναισθηματική εξυπηρέτηση των υπαλλήλων (Chris Lin & Lin, 2011).

Περιβάλλον εξυπηρέτησης. Ακριβώς όπως η κοινωνική αλληλεπίδραση επηρεάζεται από το φυσικό περιβάλλον στο οποίο εμφανίζεται (Bennett & Bennett, 1970, Varlander & Yakhlef, 2006), έτσι και η συμπεριφορά των πελατών και των εργαζομένων επηρεάζεται από το περιβάλλον εξυπηρέτησης (Bitner, 1992, Chebat & Michon, 2003).

Όσον αφορά τα συναισθήματα των εργαζομένων, η έρευνα στη συμπεριφορά του οργανισμού υποδηλώνει ότι το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων (Davis, 1984, Fried et al., 2001, Carlopio & Gardner, 1995, Parish et al., 2008, Steele, 1986, Sundstrom & Altman, 1989) και την επικοινωνία τους με τους πελάτες (Bitner, 1992). Ένα ευχάριστο φυσικό περιβάλλον εργασίας, το οποίο περιλαμβάνει μια ευχάριστη ατμόσφαιρα και φυσικό σχεδιασμό όσον αφορά τον φωτισμό, τη μουσική, τον εξαερισμό και τη διαρρύθμιση του χώρου εργασίας, έχει αποδειχθεί ότι ενισχύει τις συμπεριφορικές προθέσεις των εργαζομένων (Bitner, 1992, May et al., 2005, Sundstrom & Sundstrom, 1986) και τη συναισθηματική εξυπηρέτηση (Tsai & Huang, 2002). Ως εκ τούτου, όσο πιο ευνοϊκό είναι το περιβάλλον εξυπηρέτησης, τόσο πιο θετική είναι η συναισθηματική εξυπηρέτηση (Chris Lin & Lin, 2011).

Επειδή οι περισσότερες υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα στο περιβάλλον εξυπηρέτησης των επιχειρήσεων, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι οι εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι το περιβάλλον εξυπηρέτησης έχει σημαντική επίδραση στα συναισθήματα των πελατών (Sherman et al., 1997, Wakefield & Baker, 1998). Ακόμη και πριν την αγορά, οι καταναλωτές συνήθως αναζητούν διάφορες πληροφορίες σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Berry & Clark, 1986, Bitner, 1992). Από αυτή την άποψη, αρκετές μελέτες έχουν βρει ότι το περιβάλλον δημιουργεί εμπειρίες που συνδέονται με τα συναισθήματα των πελατών (Morrison & Beverland, 2003, Babin & Darden, 1996, Chebat et al., 1993, Dube et al., 1995, Burns & Neisner, 2006), και έτσι προκαλούν συναισθηματικές αντιδράσεις στους πελάτες (Babin & Darden, 1996, Baker et al., 1992, Donovan et al., 1994, Wakefield & Blodgett, 1999). Ένα λιγότερο ευχάριστα σχεδιασμένο περιβάλλον εξυπηρέτησης μπορεί να μειώσει τα θετικά συναισθήματα των πελατών και να οδηγήσει σε αρνητική διάθεση (Baker et al., 2002), ενώ ένα καλά σχεδιασμένο περιβάλλον μπορεί να

προκαλέσει ευχάριστα συναισθήματα που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση. Δηλαδή, όσο πιο ευνοϊκό είναι το περιβάλλον εξυπηρέτησης, τόσο πιο θετικό είναι το συναίσθημα του πελάτη (Chris Lin & Lin, 2011).

4.1.3 Αποτελέσματα της συναισθηματικής εξυπηρέτησης

Η έρευνα για τη συναισθηματική μετάδοση υποδηλώνει ότι η έκφραση των θετικών ή των αρνητικών συναισθημάτων από τους ανθρώπους μπορεί να προκαλέσει μια αντίστοιχη συναισθηματική κατάσταση σε άλλους (Hatfield et al., 1994, Pugh, 2001). Για παράδειγμα, οι McHugo et al. (1985) απέδειξε ότι η έκθεση σε χαμογελαστές ή συνοφρυωμένες εικόνες μπορεί να προκαλέσει αντίστοιχες αλλαγές στις εκφράσεις του προσώπου των θεατών. Ο Pugh (2001) διαπίστωσε ότι οι ταμίες των τραπεζών που εκδηλώνουν θετικά συναισθήματα (χαμόγελο, χαιρετισμός, αύξηση της οπτικής επαφής, έκφραση ευγνωμοσύνης) κάνουν τους πελάτες να βιώνουν πιο θετικές διαθέσεις. Οι Tsai και Huang (2002) έδειξαν ότι η θετική συναισθηματική εξυπηρέτηση από τους υπαλλήλους των πωλήσεων μπορεί να δημιουργήσει εσωτερικές διαθέσεις που συμβάλλουν στην εκδήλωση θετικών συναισθημάτων από τους πελάτες. Σύμφωνα με τον Pugh (2001), η συναισθηματική μετάδοση συμβαίνει χωρίς συνειδητή επίγνωση. Δηλαδή, οι πελάτες μιμούνται υποσυνείδητα τις εκφράσεις των υπαλλήλων κατά τη διάρκεια της συναλλαγής. Στη συνέχεια, αυτή η μίμηση μεταβάλλει τη συναισθηματική κατάσταση του ίδιου του πελάτη (Hennig-Thurau et al., 2006), οδηγώντας στην υπόθεσή ότι όσο πιο θετική είναι η συναισθηματική εξυπηρέτηση του υπαλλήλου της υπηρεσίας, τόσο πιο θετικά είναι τα συναισθήματα του πελάτη (Chris Lin & Lin, 2011).

Η ικανοποίηση από την εξυπηρέτηση αναφέρεται σε μια μεμονωμένη συναλλαγή και όχι σε μια γενική αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών της εταιρείας (Bitner et al., 1990, Mano & Oliver, 1993). Αρκετές μελέτες έχουν υποστηρίξει ότι, γενικά, οι άνθρωποι που εμπλέκονται σε μια συναλλαγή εκτιμούν αυτούς που εκφράζουν θετικά συναισθήματα ως πιο συμπαθητικούς και ευγενικούς (Clark & Taraban, 1991, Harker & Keltner, 2001). Οι πελάτες συχνά ερμηνεύουν την προβολή των συναισθημάτων των εργαζομένων ως μέρος της ίδιας της υπηρεσίας (Grove & Fisk, 1992), γεγονός που υποδηλώνει ότι έχουν προσδοκίες σχετικά με την παρουσίαση θετικών συναισθημάτων (Tsai, 2001). Έτσι, τα συναισθήματα ενός εργαζομένου θα επηρεάσουν την

ικανοποίηση του πελάτη. Εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει ότι η υπηρεσία με θετική συναισθηματική εξυπηρέτηση έχει και θετική επίδραση στις εντυπώσεις των πελατών (Bitner et al., 1990, Pugh, 2001, Tsai, 2001, Tsai & Huang, 2002). Οι Hennig-Thurau et al. (2006) απέδειξαν ότι το χαμόγελο των εργαζομένων είχε σημαντικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από τη συνάντηση. Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι όσο πιο θετική είναι η συναισθηματική εξυπηρέτηση, τόσο πιο θετική είναι και η ικανοποίηση από την υπηρεσία (Chris Lin & Lin, 2011).

4.1.4 Συναισθήματα πελατών

Έχει αποδειχθεί ότι τα συναισθήματα των πελατών έχουν ισχυρή επιρροή στην ικανοποίησή τους (Oliver, 1997). Κατά την αξιολόγηση μιας συγκεκριμένης καταναλωτικής εμπειρίας, οι πελάτες βασίζονται στην τρέχουσα συναισθηματική τους κατάσταση (Hennig-Thurau et al., 2006) και μια αλλαγή στα συναισθήματα τους επηρεάζει την εκτιμώμενη ικανοποίησή τους (Baron, 1987, Sinclair & Mark, 1995). Αυτό συμφωνεί με διάφορες έρευνες που έχουν δείξει θετική συσχέτιση μεταξύ του θετικού συναισθήματος και της ικανοποίησης του πελάτη (Mano & Oliver, 1993, Oliver, 1993, Price et al., 1995, Wirtz et al., 2000, Soderlund & Rosengren, 2004). Ως εκ τούτου, ο πελάτης που βίωσε θετικά συναισθήματα στις συναλλαγές του θα έχει υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης, δηλαδή, όσο πιο θετικό είναι το συναίσθημα του πελάτη, τόσο πιο θετική είναι η ικανοποίηση από την υπηρεσία (Chris Lin & Lin, 2011).

Άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ των συναισθημάτων των πελατών και των προθέσεων συμπεριφοράς τους. Οι πελάτες που έχουν ευχάριστη διάθεση τείνουν να βλέπουν τη θετική πλευρά των πραγμάτων και να είναι πιο πρόθυμοι να επιστρέψουν στο κατάστημα (Donovan & Rossiter, 1982, Gardner, 1985). Με άλλα λόγια, οι πελάτες που βιώνουν θετικά συναισθήματα στις συναλλαγές τους είναι πιο πιθανό να επισκεφτούν ξανά το ίδιο κατάστημα για να απολαύσουν την ίδια θετική εμπειρία (Tsai & Huang, 2002). Επιπλέον, ο Nyer (1997) έδειξε ότι τα άτομα με θετική διάθεση είναι πιο πρόθυμα να διαδώσουν από στόμα σε στόμα θετικές κριτικές. Επομένως, όσο πιο θετικό είναι το συναίσθημα του πελάτη, τόσο πιο θετική είναι η πρόθεση συμπεριφοράς (Chris Lin & Lin, 2011).

4.1.5 Ικανοποίηση από την εξυπηρέτηση και προθέσεις συμπεριφοράς

Η ικανοποίηση των πελατών έχει θετική επίδραση στις προθέσεις συμπεριφοράς όπως η επαναγορά, η πιθανότητα σύστασης της συγκεκριμένης υπηρεσίας σε φίλους, ο όγκος των αγορών και η αφοσίωση (Cronin et al., 2000, Dabholkar, 1994, Dabholkar & Thorpe, 1994, Rust & Williams, 1994). Ένας ικανοποιημένος πελάτης είναι λιγότερο πιθανό να αναζητήσει πληροφορίες σχετικά με εναλλακτικές λύσεις, να ενδώσει σε προωθητικές ενέργειες ανταγωνιστών ή να προσπαθήσει να μειώσει την εξάρτηση του από τον υπάρχοντα πάροχο υπηρεσιών (Anderson & Srinivasan, 2003). Επιπλέον, οι Szymanski και Henard (2001) διαπίστωσαν επίσης ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες δεν εκφράζουν παράπονα για την συγκεκριμένη υπηρεσία σε τρίτους. Ως εκ τούτου, όσο πιο θετική είναι η ικανοποίηση από την υπηρεσία, τόσο πιο θετική είναι η πρόθεση συμπεριφοράς (Chris Lin & Lin, 2011).

4.2 Ρύθμιση συναισθημάτων

Για τους περισσότερους ανθρώπους, η συνεπής ρύθμιση του συναισθήματος μπορεί, συχνά, να είναι ένα πολύ δύσκολο έργο (Baumeister et al., 1998, Gross, 2002). Η ρύθμιση γίνεται όλο και πιο δύσκολη όταν τα συναισθήματα είναι ασυμβίβαστα με τα συναισθήματα που οι άνθρωποι θα προτιμούσαν να βιώσουν, μια κατάσταση που συχνά αναφέρεται ως συναισθηματική ασυμφωνία (Morris & Feldman, 1996). Όταν συμβαίνει συναισθηματική ασυμφωνία στη δουλειά, η ρύθμιση της συναισθηματικής κατάστασης είναι απαραίτητη για τη διατήρηση των επιθυμητών κανόνων συμπεριφοράς (Beal et al., 2006). Η συναισθηματική ασυμφωνία στο χώρο εργασίας συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν αρνητικά συναισθήματα ενώ οι κανόνες συμπεριφοράς απαιτούν την έκφραση θετικών συναισθημάτων (Beal et al., 2006).

Η καλή προσαρμογή στη δουλειά ενός ατόμου μπορεί να μειώσει το βαθμό στον οποίο απαιτείται γενικά η υποκριτική (Arvey et al., 1998). Ωστόσο, η ποιοτική έρευνα δείχνει ότι όλοι οι εργαζόμενοι κάποια στιγμή διαπιστώνουν ότι τα πραγματικά τους συναισθήματα δεν συμφωνούν πάντα με τους ρόλους της εργασίας τους (Ashforth & Tomiuk, 2000).

4.2.1 Επιφανειακή και εις βάθος υποκριτική

Ακολουθώντας ένα δραματουργικό μοντέλο, οι ερευνητές έκαναν μια χρήσιμη διάκριση μεταξύ δύο στρατηγικών υποκριτικής (Grandey, 2000, 2003, Hochschild, 1983), την επιφανειακή και την εις βάθος υποκριτική. Η επιφανειακή υποκριτική αναφέρεται στις προσπάθειες αλλαγής της εξωτερικής έκφρασης του συναισθήματος, δηλαδή, οι άνθρωποι "πνίγουν" τα ανεπιθύμητα συναισθήματα και παρουσιάζουν αυτά που ταιριάζουν με τη συγκεκριμένη περίσταση (Beal et al., 2006). Αντίθετα, η εις βάθος υποκριτική αναφέρεται στις προσπάθειες αλλαγής των πραγματικών συναισθημάτων (Beal et al., 2006). Αυτή η μορφή ρύθμισης επιτυγχάνεται συνήθως είτε μέσω γνωστικής επανεκτίμησης των γεγονότων που σχετίζονται με τα αρνητικά συναισθήματα, είτε μέσω αυτού που ο Gross (1998) ονόμασε ανάπτυξη προσοχής, δηλαδή, το άτομο σκέφτεται κάτι άλλο για να αλλάξει την υπάρχουσα συναισθηματική κατάσταση με την επιθυμητή.

Παρόλο που και οι δύο μορφές υποκριτικής είναι εσωτερικά ψευδείς και αμφοτέρως περιλαμβάνουν προσπάθεια (Ashforth & Humphrey, 1993), αντιπροσωπεύουν διαφορετικές προθέσεις. Όταν ο υπάλληλος ασχολείται με την εις βάθος υποκριτική προσπαθεί να τροποποιήσει τα συναισθήματα του ώστε να ταιριάζουν με την απαιτούμενη συμπεριφορά (Grandey, 2003). Η πρόθεση του, λοιπόν, είναι να φανεί αυθεντική η συμπεριφορά του. Έτσι, η εις βάθος υποκριτική ονομάστηκε «ψεύτικη καλή πίστη» (Rafaeli & Sutton, 1987). Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος μπορεί να φανταστεί τον εαυτό του στη θέση ενός δύσκολου πελάτη για να προσπαθήσει να νιώσει ενσυναίσθηση. Αυτή η καλή πρόθεση μπορεί να μην είναι πάντοτε παρούσα στους εργαζόμενους, ιδιαίτερα σε εκείνους που δεν ταυτίζονται και δεν αποδέχονται τους εργασιακούς τους ρόλους (Ashforth & Humphrey, 1993). Επιπλέον, οι άνθρωποι μπορεί να μην ακολουθούν την εις βάθος υποκριτική εάν δεν ξέρουν πώς να ρυθμίσουν τα συναισθήματά τους (Grandey, 2000). Στην επιφανειακή υποκριτική οι εργαζόμενοι τροποποιούν τη συμπεριφορά τους χωρίς όμως να αλλάζουν τα εσωτερικά τους συναισθήματα (Grandey, 2003). Ακολουθώντας αυτή τη στρατηγική ο υπάλληλος θα βιώσει συναισθηματική ασυμφωνία ή ένταση, διότι οι εκφράσεις και τα συναισθήματα του αποκλίνουν (Hochschild, 1983). Για παράδειγμα, ο υπάλληλος μπορεί να φορέσει ένα συμπαθητικό προσωπίο, αλλά στην πραγματικότητα εκνευρίζεται. Η επιφανειακή υποκριτική είναι «μίμηση κακής πίστης»

(Rafaeli & Sutton, 1987). Ο υπάλληλος συμμορφώνεται με τους κανόνες συμπεριφοράς για να διατηρήσει τη δουλειά του και όχι για να βοηθήσει τον πελάτη ή τον οργανισμό.

Κάθε υπάλληλος και κάθε κατάσταση μπορεί να έχει πολλές διαφορετικές πτυχές, οι οποίες οδηγούν στην επιλογή της επιφανειακής ή της εις βάθος υποκριτικής (Ashforth & Tomiuk, 2000, Grandey, 2000). Οι ερευνητές Ashforth και Tomiuk (2000) και Parkinson (1991) προτείνουν δύο συγκεκριμένες πτυχές, τους κανόνες συμπεριφοράς και την εργασιακή ικανοποίηση.

Κανόνες συμπεριφοράς. Από τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής συνήθως αναμένεται να εκφράζουν θετικά συναισθήματα (π.χ., Rafaeli & Sutton, 1987), σε αντίθεση με το θυμό που αναμένεται, για παράδειγμα, από τους εισπράκτορες χρεών ή την ουδετερότητα που αναμένεται από τους δικαστές. Η γνώση των υπαλλήλων για τέτοιες προσδοκίες ή τέτοιους κανόνες συμπεριφοράς, είναι σημαντική για την υιοθέτηση της κατάλληλης υποκριτικής, ένα ιδανικό πρότυπο συμπεριφοράς που έχει ανακοινωθεί και μπορεί να επιβληθεί μέσω εποπτείας, μπορεί να παρακινήσει τους υπαλλήλους να δράσουν με τη μία ή την άλλη στρατηγική (Rafaeli & Sutton, 1987). Η χρήση οποιασδήποτε προσέγγισης υποκριτικής, επιφανειακής ή εις βάθος, είναι σύμφωνη με τους κανόνες συμπεριφοράς, καθώς και οι δύο οδηγούν στην αναμενόμενη συμπεριφορά (Grandey, 2003). Σύμφωνα με τους Ashforth και Tomiuk (2000), η επικράτηση της υποκριτικής στην παροχή υπηρεσιών δεν προκαλεί έκπληξη, δεδομένης της πανταχού παρουσίας κανόνων συμπεριφοράς και του γεγονότος ότι ακόμη και οι υπάλληλοι που ταυτίζονται έντονα με τον ρόλο τους, δεν είναι δυνατόν να αισθάνονται πάντα με τον τρόπο που αναμένεται από αυτούς.

Εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται θετικά στη δουλειά θα πρέπει να έχουν λιγότερες πιθανότητες, κατά μέσο όρο, να προσποιηθούν (Grandey, 2003). Αυτό συμβαίνει επειδή τα συναισθήματα τους είναι σύμφωνα με τον τρόπο συμπεριφοράς που απαιτείται από τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής (Grandey, 2003). Η έρευνα έχει δείξει ότι όσοι νιώθουν μεγάλη εργασιακή ικανοποίηση προσαρμόζονται καλύτερα στην εργασία τους (π.χ. Brief, 1998) και είναι πιο πιθανό να έχουν θετικά συναισθήματα ενώ εργάζονται (Fisher, 2000). Για τους λόγους αυτούς, όσοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους θα πρέπει να προσποιούνται λιγότερο κατά την άσκηση των καθηκόντων τους (Grandey, 2003).

4.2.2 Συνέπειες ρύθμισης συναισθημάτων

Υποθέτοντας ότι τόσο η επιφανειακή όσο και η εις βάθος υποκριτική είναι εξίσου πιθανό να οδηγήσουν στη διατήρηση των κανόνων συμπεριφοράς, θα πρέπει να εξετάσουμε και ποιο είναι το κόστος για όσους χρησιμοποιούν τη στρατηγική της επιφανειακής υποκριτικής που θεωρείται και πιο αγχωτική. Όπως έχουν προτείνει διάφοροι ερευνητές (π.χ. Butler et al., 2003, Richards & Gross, 1999), η επιφανειακή υποκριτική είναι μια πιο δύσκολη στρατηγική και η χρόνια συμμετοχή σε αυτή τη στρατηγική θα έχει επιπτώσεις στη ζωή του ατόμου. Διάφοροι συγγραφείς έχουν εντοπίσει συνδέσεις μεταξύ της επιφανειακής υποκριτικής και διαφόρων αρνητικών επιπτώσεων στη ζωή και στα εργασιακά αποτελέσματα του ατόμου (π.χ. Brotheridge & Grandey, 2002, Erickson & Wharton, 1997, Grandey, 2000, Zapf, 2002). Ο Hochschild (1983) πρότεινε ότι η απόκρυψη συναισθημάτων συνδέθηκε με την εξουθένωση και τη μειωμένη αυτοεκτίμηση. Η Pugliesi (1999), διαπίστωσε ότι οι προσπάθειες ελέγχου της έκφρασης των συναισθημάτων στην εργασία σχετίζονται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση και θετικά με την ψυχολογική δυσφορία.

Πράγματι, τα θετικά και τα αρνητικά συναισθήματα συνδέονται συχνά με σημαντικές πτυχές της ζωής όπως η ικανοποίηση από την εργασία και η ψυχολογική δυσφορία (π.χ., McWilliams et al., 2003, Thoresen et al., 2003). Επιπλέον, το μοτίβο αρνητικότητας που φαίνεται να σχετίζεται με την επιφανειακή υποκριτική θα εξαπλωθεί και θα περιλαμβάνει γενικές αυτοαξιολογήσεις του ατόμου (Beal et al., 2006). Αυτή η υπόθεση βασίζεται σε στοιχεία που αποδεικνύουν ότι ο νευρωτισμός και η γενικευμένη αυτοαποτελεσματικότητα αποτελούν μέρος της αυτοαξιολόγησης (Judge et al., 2003). Έτσι, η τάση, ενός ατόμου, να βρίσκεται διαρκώς σε μια αρνητική κατάσταση συνδέεται στενά με την αρνητική αξιολόγηση του εαυτού του (Beal et al., 2006).

Τέλος, οι συνέπειες στην προσωπική ζωή του ατόμου μετά από χρόνια χρήση της στρατηγικής της εις βάθος υποκριτικής είναι πιο διφορούμενες. Έχουν ληφθεί σχετικά λίγα ευρήματα για την εις βάθος υποκριτική και οι σχέσεις που έχουν σημειωθεί είναι κάπως ασυνεπείς. Για παράδειγμα, οι Brotheridge και Grandey (2002) διαπίστωσαν ότι η εις βάθος υποκριτική σχετίζεται θετικά με τα συναισθήματα της προσωπικής επιτυχίας στην εργασία. Ωστόσο, ο Grandey (2003) διαπίστωσε ότι η εις βάθος υποκριτική είχε αρνητική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση.

4.3 Μηχανισμοί που επηρεάζουν τη συναισθηματική εξυπηρέτηση

Οι εργασιακές σχέσεις είναι μια σημαντική πτυχή της ζωής ενός ανθρώπου. Η αίσθηση του ανήκειν στην εργασία συνδέεται με μια αίσθηση ισχυρής προσκόλλησης στον οργανισμό (Kahn, 1998). Επειδή οι καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, συνήθως, ενθαρρύνονται και καλλιεργούνται σε οργανισμούς με υψηλό κλίμα για εξυπηρέτησης (Ostroff, 1993), οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν μια σχετικά ισχυρή αίσθηση προσκόλλησης στον οργανισμό (Carr et al., 2003), η οποία τείνει να προκαλεί περαιτέρω θετικά συναισθήματα (Lawler, 1992). Με αποτέλεσμα, ότι όσο περισσότερο οι υπάλληλοι φαίνεται να απολαμβάνουν την αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους τους, τόσο πιο πιθανό είναι να αναπτύξουν θετικά συναισθήματα για την εργασία τους (Ferguson Bulan et al., 1997).

Μέσα σε ένα κλίμα εξυπηρέτησης, οι εργαζόμενοι τείνουν να ταυτίζονται με τον προσανατολισμό του οργανισμού προς την εξυπηρέτηση των πελατών (Schneider et al., 1998). Καθοδηγούμενοι από αυτή την εσωτερικευμένη αξία, οι εργαζόμενοι προσπαθούν να προσφέρουν υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης στους πελάτες τους (Peccei & Rosenthal, 2000). Η διαδικασία της υιοθέτησης και της εσωτερίκευσης αξιών και στόχων που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση πελατών είναι συνυφασμένη με συναισθήματα (Liu & Yang, 2008). Τα άτομα επιδιώκουν να βιώσουν ορισμένα θεμελιώδη συναισθήματα μέσω της συμπεριφοράς τους για να επιβεβαιώσουν την κοινωνική τους ταυτότητα (Ashforth & Saks, 2002).

Μέσω της συναισθηματικής κοινωνικοποίησης με τη χρήση συναισθηματικών αντιδράσεων για την εναρμόνιση της συναισθηματικής κατάστασης του ατόμου με τον εργασιακό του ρόλο, η μικρής διάρκειας αυθεντικότητα μπορεί να οδηγήσει σε μακροπρόθεσμη (Ashforth & Saks, 2002). Ως αποτέλεσμα, οι υπάλληλοι που έχουν προσωπικότητες που συνάδουν με τον εργασιακό τους ρόλο μπορεί να βιώνουν αυθεντικά θετικά συναισθήματα που συμφωνούν με τους κανόνες συμπεριφοράς του οργανισμού (Ashforth & Humphrey, 1993). Η δέσμευση στους κανόνες συμπεριφοράς του οργανισμού βρέθηκε ότι διευκολύνει την εις βάθος υποκριτική και τη συναισθηματική εξυπηρέτηση (Gosserand & Diefendorff, 2005), υποδηλώνοντας ότι η ταύτιση με τον εργασιακό ρόλο όχι μόνο παρακινεί τους υπαλλήλους να προσπαθήσουν να βιώσουν τα συναισθήματα που εκφράζουν, αλλά όλο αυτό γίνεται και με επιτυχία. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι οι απαιτήσεις για θετικά συναισθήματα

συσχετίστηκαν με σωματικά συμπτώματα για όσους είχαν χαμηλή ταύτιση με τον οργανισμό, αλλά όχι και για εκείνους που ταυτίζονταν έντονα (Schaubroeck & Jones, 2000). Αυτό υποδηλώνει ότι η ταύτιση με τον οργανισμό προωθεί τα θετικά συναισθήματα, γεγονός που καθιστά την έκφραση τους λιγότερο αγχωτική για τους υπαλλήλους (Liu & Yang, 2008). Επιπλέον, η εταιρική φήμη μπορεί, επίσης, να προκαλέσει στους εργαζόμενους θετικά συναισθήματα, όπως υπερηφάνεια και έμπνευση (Dutton & Dukerich, 1991).

Τα θετικά συναισθήματα μπορεί να προέρχονται από διάφορα γεγονότα που συμβαίνουν στον εργασιακό χώρο, τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, την εσωτερικευση των στόχων και των αξιών του οργανισμού και τη συμμετοχή στις αποφάσεις του οργανισμού. Οι θετικές συναισθηματικές εμπειρίες των υπαλλήλων παροχής υπηρεσιών επηρεάζουν τη συναισθηματική εξυπηρέτηση που προσφέρει ο οργανισμός μέσω τριών μηχανισμών που ονομάζονται κίνητρο, επιδεξιότητα και μεταφορά (Liu & Yang, 2008).

4.3.1 Κίνητρο

Το κίνητρο στην εργασία καθορίζει τις επιλογές κάποιου για το αν θα ασχοληθεί με μια συγκεκριμένη δραστηριότητα, πόση προσπάθεια θα καταβάλει και πόσο καιρό θα επιμείνει σε αυτήν τη δραστηριότητα. Οι Gosserand και Diefendorff (2005) διαπίστωσαν ότι τα άτομα θα πρέπει να είναι αφοσιωμένα στους κανόνες συμπεριφοράς, προκειμένου αυτοί οι κανόνες να επηρεάσουν πραγματικά τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά τους, υποδηλώνοντας ότι το κίνητρο επηρεάζει τη συναισθηματική εξυπηρέτηση. Το κίνητρο ορίζεται ως η διαδικασία κατά την οποία οι υπάλληλοι καταβάλλουν πρόθυμα την προσπάθεια που απαιτείται για τη διατήρηση ενός πρότυπου υπηρεσίας υψηλής ποιότητας (Liu & Yang, 2008). Υποστηρίζεται ότι οι θετικές συναισθηματικές εμπειρίες χρησιμεύουν ως ώθηση που παρακινεί τους υπαλλήλους να διαχειρίζονται καλύτερα τις συναλλαγές με τους πελάτες.

Τα συναισθήματα μπορεί να επηρεάσουν τα κίνητρα μέσω των προσδοκιών (Erez & Isen, 2002, George & Brief, 1996, Seo, Feldman Barrett, & Bartunek, 2004). Τα άτομα που βρίσκονται σε μια θετική συναισθηματική κατάσταση τείνουν να εστιάζουν περισσότερο σε μια πιο θετική προοπτική για το μέλλον και σε πιθανά θετικά αποτελέσματα (Fredrickson, 1998, George & Brief, 1996, Staw & Barsade, 1993). Για

το λόγο αυτό, τείνουν επίσης να θέτουν δύσκολους στόχους, να είναι επίμονοι με τους στόχους τους και να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη αυτών των στόχων (Seo et al., 2004). Οι Erez και Isen (2002) βρήκαν ότι τα άτομα που ήταν σε θετική συναισθηματική κατάσταση ήταν πιο πιθανό να πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους θα οδηγούσαν σε μια επιθυμητή απόδοση και είχαν υψηλότερο επίπεδο απόλαυσης των ευνοϊκών ανταμοιβών που αποκτήθηκαν. Αντίστοιχα, προτείνεται ότι οι υπάλληλοι που αισθάνονται θετικά συναισθήματα είναι πιο πιθανό να αισθάνονται ότι οι προσπάθειές τους στην εξυπηρέτηση θα επιτύχουν την ικανοποίηση των πελατών και είναι πιο πιθανό να είναι περήφανοι που είναι σε θέση να επιτύχουν τον στόχο της ποιοτικής εξυπηρέτησης (Liu & Yang, 2008).

Επιπλέον, οι θετικές συναισθηματικές καταστάσεις γενικά ενθαρρύνουν τη συνεργασία και μειώνουν την επιθετικότητα στις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις (Isen & Baron, 1991). Σε μεγάλο βαθμό, τα άτομα που βιώνουν θετικά συναισθήματα έχουν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση και είναι πιο πρόθυμα να βοηθήσουν τους άλλους (George & Brief, 1992, Staw et al., 1994). Τείνουν, επίσης, να είναι πιο συνεργάσιμοι όταν προκύπτουν συγκρούσεις (Isen & Baron, 1991). Ως εκ τούτου, όταν οι υπάλληλοι βρίσκονται σε θετική συναισθηματική κατάσταση είναι λιγότερο πιθανό να ενοχληθούν από μικρά προβλήματα στις συναλλαγές με τους πελάτες (Liu & Yang, 2008). Αντίθετα, τείνουν να είναι πιο διασκεδαστικοί, κατανοητοί και συγχωρητικοί (Liu & Yang, 2008). Μια τέτοια σταθερή, θετική συναισθηματική κατάσταση θα τους βοηθήσει να δημιουργήσουν προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες και να ενισχύσει την πίστη των πελατών στον οργανισμό (Liu & Yang, 2008). Τα σταθερά, θετικά συναισθήματα των υπαλλήλων μπορεί ακόμη και να δράσουν θετικά στη διαδικασία συναισθηματικής ανταλλαγής υπαλλήλου-πελάτη (Staw et al., 1994), η οποία μετατρέπει τη συναλλαγή σε μια πραγματικά ευχάριστη εμπειρία και για τα δύο μέρη, παρακινώντας ακόμα περισσότερο τους υπαλλήλους να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες στο μέλλον.

Έτσι, οι υπάλληλοι παροχής υπηρεσιών που βιώνουν θετικά συναισθήματα παρακινούνται να προβλέψουν τις ανάγκες των πελατών και είναι έτοιμοι να τους βοηθήσουν να τις εκπληρώσουν (Liu & Yang, 2008). Με αυτόν τον τρόπο, οι θετικές συναισθηματικές εκφράσεις καλλιεργούνται πιο εύκολα στις αλληλεπιδράσεις υπαλλήλου-πελάτη. Κάτι που θα οδηγήσει τελικά σε επιτυχημένη συναισθηματική εξυπηρέτηση, η οποία ενισχύει την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών (Liu & Yang, 2008).

4.3.2 Επιδεξιότητα

Επιδεξιότητα ορίζεται το σύνολο των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων να παρέχουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου (Liu & Yang, 2008). Οι υπάλληλοι πρέπει όχι μόνο να έχουν κίνητρα, αλλά να έχουν και τη δυνατότητα να εξυπηρετούν τους πελάτες με τον κατάλληλο τρόπο. Ως εκ τούτου, οι υπάλληλοι με θετική συναισθηματική κατάσταση συνήθως είναι πιο ικανοί να διαχειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις και πιο ευέλικτοι στην επίλυση προβλημάτων με τους πελάτες (Liu & Yang, 2008).

Η έρευνα για τη θετική ψυχολογία έχει συνδέσει τα θετικά συναισθήματα με συμπεριφορές προσέγγισης, εξερεύνησης, εκμάθησης και δημιουργίας προσανατολισμού (Fredrickson, 1998, 2001). Ενώ τα αρνητικά συναισθήματα περιορίζουν τη λειτουργία σκέψης-δράσης, τα θετικά συναισθήματα ωθούν τα άτομα να απορρίψουν συνηθισμένα σενάρια συμπεριφοράς και να ακολουθήσουν νέα μονοπάτια σκέψης και δράσης (Liu & Yang, 2008). Έχει επίσης βρεθεί ότι τα άτομα που βρίσκονται σε θετική συναισθηματική κατάσταση έχουν πιο ευέλικτη και δημιουργική σκέψη και είναι πιο ικανά στην επίλυση προβλημάτων (Isen, 1999). Στο χώρο της παροχής υπηρεσιών, οι υπάλληλοι με θετικά συναισθήματα μπορεί να δουν διάφορες πτυχές μιας κατάστασης, να είναι έτοιμοι να κατανοήσουν τις ανάγκες των πελατών και να είναι ευέλικτοι στην εύρεση νέων τρόπων για να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες (Liu & Yang, 2008). Αυτό σημαίνει επίσης ότι όταν προκύψουν προβλήματα, θα είναι διορατικοί και επιδέξιοι στη διαχείρισή τους, ώστε να διατηρηθεί η φιλική ατμόσφαιρα (Liu & Yang, 2008).

Επιπλέον, τα θετικά συναισθήματα βοηθούν τα άτομα να ανακάμψουν γρήγορα από τις επιπτώσεις ενός αρνητικού γεγονότος (Fredrickson & Levenson, 1998) και βοηθούν τους υπαλλήλους να αφήσουν πίσω τους αρνητικές καταστάσεις που προκαλούνται από καθημερινές ταλαιπωρίες στην εργασία ή συναντήσεις με δύσκολους πελάτες. Οι υπάλληλοι μπορούν στη συνέχεια να επικεντρωθούν στην εξυπηρέτηση των πελατών με τρόπο που καθορίζεται από τους κανόνες και τις πολιτικές του οργανισμού, βοηθώντας έτσι στην επίτευξη της συναισθηματικής εξυπηρέτησης.

Ενώ εκτεταμένη έρευνα έχει τεκμηριώσει τα αποτελέσματα των θετικών συναισθηματικών καταστάσεων στην απόδοση μέσω παρακίνησης και αυξημένης

ικανότητας (π.χ. Erez & Isen, 2002, George & Brief, 1996), λίγα ερευνητικά στοιχεία είναι διαθέσιμα στο πλαίσιο της υπηρεσίας. Ωστόσο, υπάρχουν κάποια έμμεσα στοιχεία. Για παράδειγμα, η θετική συναισθηματικότητα έχει βρεθεί ότι σχετίζεται θετικά με την εις βάθος υποκριτική και αρνητικά με την επιφανειακή υποκριτική (Gosserand & Diefendorff, 2005). Υποθέτοντας ότι οι υπάλληλοι παροχής υπηρεσιών με θετικό συναίσθημα είναι πιθανό να εκφράζουν θετικά συναισθήματα στις συναντήσεις τους με πελάτες (Schauboeck & Jones, 2000). Αυτό υποδηλώνει ότι τα θετικά συναισθήματα των υπαλλήλων παροχής υπηρεσιών ενισχύουν τα κίνητρά τους να αποδώσουν συναισθηματικά (Liu & Yang, 2008). Σε άλλες έρευνες, έχει βρεθεί ότι οι θετικοί πελάτες συνδέονται με την απόδοση των υπαλλήλων παροχής υπηρεσιών (Van Dolen et al., 2004, Tan et al., 2004), το οποίο υποδηλώνει ότι οι θετικές διαπροσωπικές συναντήσεις που προκαλούν θετικά συναισθήματα στους υπαλλήλους, ενισχύουν τα κίνητρα και την ικανότητά τους σε συναισθηματική εξυπηρέτηση (Liu & Yang, 2008). Αντίστοιχα οφέλη προκύπτουν και από τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

4.3.3 Μεταφορά

Τα φαινόμενα μεταφοράς συναισθημάτων παρουσιάζονται όταν συναισθήματα που δημιουργούνται σε έναν τομέα, από γεγονότα που αφορούν αυτό τον τομέα, μεταφέρονται για να βιωθούν σε έναν άλλο τομέα (Edwards & Rothbard, 2000). Για παράδειγμα, τα συναισθήματα στην εργασία και τα συναισθήματα στο σπίτι είναι πιθανό να μπερδεύονται και να επηρεάζουν το ένα το άλλο (π.χ. Edwards & Rothbard, 2000, Wharton & Erickson, 1993), εμφανίζοντας επιδράσεις μεταφοράς συναισθημάτων μεταξύ του εργασιακού και του οικογενειακού τομέα. Ως μεταφορά θεωρείται η διαδικασία κατά την οποία τα θετικά συναισθήματα που προκαλούνται από το εσωτερικό περιβάλλον εργασίας μεταφέρονται στη συναλλαγή με τους πελάτες (Liu & Yang, 2008).

Πιθανόν κάποιοι να υποστηρίξουν ότι οι υπάλληλοι παροχής υπηρεσιών αντιμετωπίζουν τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τις συναντήσεις με τους πελάτες διαφορετικά, τα θετικά συναισθήματα που δημιουργούνται στο εσωτερικό περιβάλλον εργασίας να μην επηρεάζουν σημαντικά τα συναισθήματά τους κατά την συναλλαγή με τους πελάτες. Όμως αυτό δεν ισχύει για δύο λόγους. Πρώτον, οι υπάλληλοι παροχής

υπηρεσιών κατέχουν οριακούς ρόλους (Ryan & Ployhart, 2003) και τα όρια μεταξύ των ρόλων μπορεί να μην είναι πάντα ξεκάθαρα. Λόγω της στενής επαφής με διάφορους πελάτες καθημερινά, οι υπάλληλοι του σέρβις αναπτύσσουν μια βαθιά κατανόηση των αναγκών και των προοπτικών των πελατών και συνδέοντα μαζί τους. Έτσι, οι υπάλληλοι παροχής υπηρεσιών είναι πιθανό να βλέπουν τόσο τους συναδέλφους όσο και τους πελάτες ως αναπόσπαστα μέρη της δουλειάς τους και να μην αλλάζουν τα γενικά συναισθηματικά πρότυπα συμπεριφοράς όταν αλληλεπιδρούν μαζί τους (Liu & Yang, 2008). Δεύτερον, η ύπαρξη θετικών συναισθηματικών καταστάσεων μπορεί να κάνει τους υπαλλήλους παροχής υπηρεσιών να βλέπουν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον εργασίας ως ένα σύνολο, αντί να διακρίνουν συνειδητά τους συναδέλφους και τους πελάτες ως δύο ξεχωριστές ομάδες ανθρώπων (Liu & Yang, 2008). Τα θετικά συναισθήματα τείνουν να φέρνουν τους ανθρώπους πιο κοντά (Wharton & Erickson, 1993) και έχει βρεθεί ότι τα άτομα που βιώνουν θετικές συναισθηματικές καταστάσεις είναι πιο πιθανό να ταξινομήσουν τα άτομα μιας ομάδας εκτός οργανισμού ως μέλη της εσωτερικής ομάδας. (Dovidio et al., 1995).

Η υπόθεση της δέσμευσης του Rothbard (2001) υποστηρίζει ότι τα θετικά συναισθήματα που βιώνονται στην εργασία μπορούν να μεταφερθούν στο οικιακό περιβάλλον. Ακολουθώντας αυτή τη λογική, τα θετικά συναισθήματα που βιώνουν οι υπάλληλοι παροχής υπηρεσιών στις αλληλεπιδράσεις τους με τους συναδέλφους στο «παρασκήνιο», μπορούν να μεταφερθούν στη «πρώτη γραμμή» όπου οι υπάλληλοι παροχής υπηρεσιών αλληλεπιδρούν με τους πελάτες (Liu & Yang, 2008). Ως έμμεση υποστήριξη σε αυτό το επιχείρημα, οι Rothbard και Wilk (2004) βρήκαν ότι η διάθεση των εργαζομένων ενός τηλεφωνικού κέντρου στην αρχή της ημέρας, η οποία πιθανότατα καθορίζεται από το εσωτερικό περιβάλλον εργασίας, όπως οι εργασιακές σχέσεις κάποιου, επηρέαζε τα συναισθήματα που εξέφραζαν κατά τον χειρισμό των κλήσεων των πελατών.

4.4 Επαναφόρτιση συναισθηματικής ενέργειας

Παρά τη θετική επίδραση του εργασιακού κλίματος στη συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων, οι υπάλληλοι παροχής υπηρεσιών μπορεί να αισθάνονται κατά καιρούς ότι είναι συναισθηματικά στραγγισμένοι από τις απαιτήσεις της εργασίας τους (Brotheridge & Lee, 2002). Σε τέτοιες καταστάσεις, είναι κρίσιμο

να έχουν ευκαιρίες να επαναφορτίσουν τη συναισθηματική τους ενέργεια. Η συναισθηματική ενέργεια αναφέρεται στο επίπεδο εμπιστοσύνης, ζεστασιάς και ενθουσιασμού που νιώθει κάποιος στις διαπροσωπικές του σχέσεις (Collins, 1981). Τα άτομα που διαθέτουν επαρκή αποθέματα θετικής συναισθηματικής ενέργειας είναι πιο ικανά να αντιμετωπίσουν με μεγαλύτερη επιτυχία τα τυχόν διαπροσωπικά προβλήματα που θα προκύψουν. Η συναισθηματική ενέργεια είναι μια πολύτιμη πηγή για τους υπαλλήλους που συναλλάσσονται διαρκώς με τους πελάτες. Σε θέσεις εργασίας που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών, είναι πολύ πιθανό οι υπάλληλοι να χάσουν τη συναισθηματική τους ενέργεια για διάφορους λόγους, όπως μεγάλος φόρτος εργασίας, δύσκολοι πελάτες και ούτω καθεξής (π.χ., Pugh, 2001). Τα άτομα που χάνουν τη συναισθηματική τους ενέργεια τείνουν να βιώνουν αρνητικά συναισθήματα όπως είναι η απόρριψη (Collins, 1981).

Σύμφωνα με τη Θεωρία Διατήρησης των Πόρων, η απώλεια πολύτιμων πόρων είναι από μόνη της αγχωτική, ειδικά όταν με αυτήν ξεκινάει ένας κύκλος απωλειών (Hobfoll & Shirom, 2000). Πράγμα που σημαίνει ότι η απόδοση του εργαζομένου δεν θα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του οργανισμού, όταν οι συναισθηματικοί του πόροι αξιοποιούνται συνεχώς χωρίς να αναπληρώνονται (Liu & Yang, 2008).

Ένας αποτελεσματικός τρόπος για τους εργαζομένους να ανακτήσουν τα συναισθηματικά τους αποθέματα είναι μέσω θετικών ανταποδοτικών κοινωνικών συναναστροφών με τους πελάτες ή τους συναδέλφους τους (Brotheridge & Lee, 2002). Αν και οι υπάλληλοι παροχής υπηρεσιών μπορεί να “ανεβαίνουν” συναισθηματικά από τις θετικές αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες (βλ. Van Dolen et al., 2004, Tan et al., 2004), είναι πιθανό να βασίζονται κυρίως στους συναδέλφους τους για την ανάκτηση της συναισθηματικής τους ενέργειας (Liu & Yang, 2008). Ο λόγος είναι ότι η επαναφόρτιση της συναισθηματικής ενέργειας μέσω των διαπροσωπικών σχέσεων απαιτεί αμοιβαίο συναισθηματικό μοίρασμα, και πολλές φορές, την απελευθέρωση της έντασης με την εκτόξευση συναισθηματικών ξεσπασμάτων που δεν συνάδουν με τους κανόνες συμπεριφοράς του οργανισμού (Thoits, 1996). Αν και ορισμένοι έμπειροι υπάλληλοι είναι σε θέση να οικοδομήσουν μακροπρόθεσμες διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες τους, οι περισσότερες αλληλεπιδράσεις υπαλλήλου - πελάτη παραμένουν σύντομες και σχετικά απρόσωπες (Kruml & Geddes, 2000), κάτι που δεν επιτρέπει ένα επαρκές επίπεδο εγγύτητας. Επιπλέον, οι υπάλληλοι του σέρβις αντιμετωπίζουν πολλούς περιορισμούς ως προς το τι μπορούν να επικοινωνήσουν με τους πελάτες τους, λόγω της διαφορετικής θέσης ισχύος που κατέχουν, καθώς και λόγω των πολιτικών και

των κανονισμών του οργανισμού (Liu & Yang, 2008). Επομένως, για να αντισταθμιστεί η συναισθηματική ενέργεια που χάνεται κατά τη διάρκεια των συναντήσεων με τους πελάτες, οι εργαζόμενοι εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους (Liu & Yang, 2008).

Σύμφωνα με την προαναφερθείσα άποψη, διαπιστώθηκε ότι ο χρόνος που αφιερώνεται στους πελάτες σχετίζεται περισσότερο με τα αισθήματα αυθεντικότητας των υπαλλήλων και λιγότερο με θετικά συναισθήματα για την εργασία τους, ενώ ο χρόνος που αφιερώνεται στους συναδέλφους τείνει να έχει θετικά αποτελέσματα στην ευημερία των εργαζομένων (Ferguson Bulan et al., 1997). Αυτό οφείλεται εν μέρει επειδή η αλλαγή του τρόπου, ή και του χώρου, εργασίας επιτρέπει στους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής ένα διάλειμμα από τον πόστο της εξυπηρέτησης και μια ευκαιρία να απολαύσουν και να εκτιμήσουν τις θετικές πλευρές της εργασίας τους, γεγονός που βοηθά στην αναπλήρωση των συναισθηματικών πόρων κάποιου (βλ. Frankenhaeuser et al., 1989, Fritz & Sonnentag, 2004, Beal et al., 2005).

Ένα καλό κλίμα εξυπηρέτησης συνδέεται με θετικές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων (Schneider et al., 1994). Τέτοιες ανταποδοτικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις με τους συναδέλφους χρησιμεύουν ως την πιο αξιόπιστη πηγή στην οποία μπορούν να βασιστούν οι υπάλληλοι για να επαναφορτίσουν τη συναισθηματική τους ενέργεια που εξαντλείται κατά την παροχή υπηρεσιών (Liu & Yang, 2008). Έχει βρεθεί ότι οι πολλές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις στην εργασία επηρεάζουν θετικά τις συναισθηματικές καταστάσεις και τη γενική ικανοποίηση από την εργασία (Tschan et al., 2004, Pies et al., 2005). Η συναισθηματική υποστήριξη από τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο έχει βρεθεί ότι κάνει τους υπαλλήλους να εργάζονται πιο σκληρά και να έχουν θετική στάση απέναντι στα προβλήματα και την επίλυσή τους, γεγονός που μειώνει τον αντίκτυπο από την αυξημένη εργασία και ελαχιστοποιεί τις εμπειρίες συναισθηματικής εξάντλησης (Bakker et al., 2005, Ito & Brotheridge, 2003). Επιπλέον, η βοήθεια που λαμβάνει ένας υπάλληλος από τους συναδέλφους του συμβάλλει σημαντικά στην καλή εξυπηρέτηση του πελάτη και κατ' επέκταση επηρεάζει την αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας (Schneider et al., 1998, Susskind et al., 2003). Συνοπτικά, το καλό κλίμα στην εργασία επηρεάζει θετικά τη συναισθηματική εξυπηρέτηση, επαναφορτίζοντας τη συναισθηματική ενέργεια των εργαζομένων, η οποία θα χρησιμοποιηθεί στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Κεφάλαιο 5^ο: Κοινωνική ασφάλιση και Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης ΕΦΚΑ

5.1 Κοινωνική ασφάλιση

Μέσα από την ερμηνεία της κοινωνικής πολιτικής και της κοινωνιολογίας της υγείας, προκύπτει ότι η κοινωνική ασφάλιση αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα μιας ευνομούμενης χώρας που ενισχύει την κοινωνική αλληλεγγύη και την αναδιανομή του εισοδήματος μεταξύ ομάδων με ιδιαίτερα εισοδηματικά χαρακτηριστικά, αλλά και μεταξύ ομάδων σε διαφορετικά χρονικά σημεία, δηλαδή μεταξύ των γενεών (Θεοδωρουλάκης & Κουμαριανός, 2012). Για το λόγο αυτό η κοινωνική ασφάλιση χαρακτηρίζεται ως ο βασικός πυλώνας κάθε κοινωνικού κράτους, αλλά και κράτους πρόνοιας.

Η ενίσχυση των κρατικών σχηματισμών με εθνικό χαρακτήρα στις αρχές του 19^{ου} αιώνα, η εξάπλωση των κοινωνικών δικαιωμάτων της εργασίας με το σχηματισμό εθνικών κρατών (Θεοδωρουλάκης & Κουμαριανός, 2012), οι κοινωνικές αλλαγές, η μετανάστευση, η μαζικοποίηση της εργατικής τάξης (Τούντας, 2008), η εμπορευματοποίηση της εργασίας, η άνοδος της παραγωγικότητας της εργασίας με την αποδοτική παραγωγή ενός προϊόντος (Taylor, 1911), είναι παράγοντες που οδήγησαν στην αύξηση της ζήτησης για υπηρεσίες υγείας και κοινωνικές παροχές και μάλιστα σε κοινωνικά περιβάλλοντα με περιορισμένους οικονομικούς πόρους (Φιλαλήθης, 2002).

Άλλοι παράγοντες που οδήγησαν στη θεσμοθέτηση της κοινωνικής ασφάλισης ήταν η βιομηχανική αστική ανάπτυξη, η ενίσχυση της κοινωνικής λειτουργίας του κράτους, η ανάπτυξη του εργατικού κινήματος, ο καπιταλιστικός τρόπος παραγωγής καθώς και η θεσμοθέτηση αυστηρότερων εργασιακών σχέσεων όπως η καθιέρωση της μισθωτής εξαρτημένης εργασίας (Νοικοκυράκης & Σαράφης, 2018). Η κοινωνική ασφάλιση αποτελεί κομμάτι της κοινωνικής πολιτικής κάθε κρατικού μηχανισμού και προέκυψε από την ανάγκη των πολιτών και των πιέσεων για κοινωνική αλλαγή και ευημερία (Zutavern & Kohli, 2012).

Η κοινωνική ασφάλιση συνιστά ένα σύστημα κανόνων που ρυθμίζει τα οικονομικά μέσα (ασφαλιστικές παροχές) που πρέπει να χορηγήσει ένας δημόσιος οργανισμός (ασφαλιστικός φορέας) στα πρόσωπα που υπάγονται σε αυτόν (ασφαλισμένους) και κινδυνεύουν από μείωση εισοδημάτων ή αύξηση των δαπανών

τους (ασφαλιστικός κίνδυνος) (Κρεμαλής, 1985). Κίνδυνος ορίζεται ως η οικονομική απώλεια που μπορεί να προκύψει από α) φυσικό κίνδυνο, όπως θάνατο, ασθένεια κτλ, β) ανθρώπινη πράξη, όπως τροχαίο ατύχημα και γ) γεγονός που συνέβη στο πλαίσιο άσκησης εργατικής δραστηριότητας, όπως ένα εργατικό ατύχημα (Χατζόπουλος, 2007). Ο κίνδυνος είναι πρωταρχικό στοιχείο της ασφάλισης και η τελευταία δεν νοείται χωρίς την ύπαρξη του κινδύνου. Συνεπώς η κοινωνική ασφάλιση προκύπτει ως λειτουργία λόγω της υποχρεωτικής συγκέντρωσης τυχαίων και απρόβλεπτων κινδύνων και η μεταφορά τους σε κάποιον φορέα που αναλαμβάνει να αποζημιώσει για τις ζημιές ή να παρέχει υπηρεσίες που συνδέονται με τον κίνδυνο (Νεκτάριος, 2003).

Σύμφωνα με τους Μάρδα και Βαλκάνο (2005) ο ορισμός που δίνεται για την κοινωνική ασφάλιση, την οριοθετεί εννοιολογικά ως ένα σύστημα προστασίας των μισθωτών αλλά και άλλων κατηγοριών εργαζομένων έναντι ασφαλιζόμενων κοινωνικών κινδύνων όπως είναι η ασθένεια, η ανεργία, ο θάνατος, το ατύχημα, το γήρας κτλ. Τα έσοδα για την επιτέλεση της προστασίας αυτής, προέρχονται από τις εισφορές των εργοδοτών και εργαζομένων και σε μικρότερο βαθμό από τις κοινωνικές εισφορές και την κρατική επιχορήγηση. Η μορφή της χρηματοδότησης αναφέρεται σε δύο συστήματα, το διανεμητικό σύστημα ή σύστημα κατανομής και στο κεφαλαιοποιητικό σύστημα (Μάρδας, 1993).

Συνεπώς, η λειτουργία της κοινωνικής ασφάλισης είναι συλλογική με δημόσιο χαρακτήρα και βασίζεται στις αρχές της καθολικότητας και των μη διακρίσεων, της υποχρεωτικότητας, της ανταποδοτικότητας, της κοινωνικής αλληλεγγύης και της αλληλεγγύης μεταξύ των γενεών (Τούντας, 2008).

5.2 Η κοινωνική ασφάλιση στην Ελλάδα

Η διαμόρφωση της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα και η εξέλιξή της ακολουθεί την ιστορική πορεία του νέου ελληνικού κράτους, από τη σύστασή του μετά την απελευθέρωση του από τους Τούρκους το 1930, έως και σήμερα. Τα χαρακτηριστικά και ο προσανατολισμός των υπηρεσιών της κοινωνικής ασφάλισης καθορίστηκαν και κατευθύνθηκαν από τις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές συνθήκες που επικράτησαν σε κάθε ιστορική περίοδο (Τούντας, 2008).

Τα πρώτα ασφαλιστικά ταμεία στην Ελλάδα ιδρύθηκαν το 1861 για τους ναυτικούς και τους δημοσίους υπαλλήλους, ενώ την ίδια χρονιά καθιερώνεται με νόμο

η επιβολή φόρου για την αποζημίωση των θυμάτων από τα ατυχήματα στα μεταλλεία (Τσαλίκης, 2001).

Από το 1924 και μετά, ιδρύθηκε ένας μεγάλος αριθμός ασφαλιστικών ταμείων τα οποία και αποτέλεσαν τα θεμέλια του θεσμού της Κοινωνικής Ασφάλισης στην Ελλάδα. Τα ταμεία αυτά ήταν το Ταμείο Σύνταξης των Σιδηροδρομικών Υπαλλήλων, το Ταμείο Συντάξεων Ασφάλισης Υγειονομικών – ΤΣΑΥ (1928), το Ταμείο Νομικών και Εφημεριδοπωλών (1929), το Ταμείο ασφάλισης Αρτεργατών, το Ταμείο Εκτελωνιστών (1931), το Ταμείο Τυπογράφων, το Ταμείο Σύνταξης Αυτοκινητιστών – ΤΣΑ (1932), το Ταμείο Σύνταξης Μηχανικών Εργοληπτών Δημοσίων Έργων – ΤΣΜΕΔΕ (1934) , το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων – ΙΚΑ (1934), το Ταμείο Εργατών Τύπου, το Ταμείο Επαγγελματιών και Βιοτεχνών Ελλάδας - ΤΕΒΕ, το Ταμείο των Χρηματιστών (1935) και το Ταμείο Ασφάλισης Εμπόρων – ΤΑΕ (1940). Επιπλέον, το 1945 καθιερώθηκε η ασφάλιση της Ανεργίας και το 1958 η χορήγηση οικογενειακών επιδομάτων. Το 1961 ιδρύθηκε ο Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων - ΟΓΑ (Αλεξιάδου, 2012).

Από την ίδρυση των παραπάνω ασφαλιστικών ταμείων, την σημαντικότερη ασφαλιστική μεταρρύθμιση σημείωσε η δημιουργία του ΙΚΑ, με το Ν.5733/1934, στο οποίο ασφαλιζόνταν το 1/3 του πληθυσμού της χώρας και, δικαίως, θεωρούνταν ως ο μεγαλύτερος φορέας κοινωνικής ασφάλισης.

Το ΙΚΑ καλύπτει φυσικούς κινδύνους (γηρατειά, θάνατος, ασθένεια, αναπηρία), οικογενειακούς κινδύνους (γάμος, τοκετός), κοινωνικούς κινδύνους (έλλειψη στέγης), καθώς επίσης, και εργασιακούς κινδύνους (ανεργία, επαγγελματική νόσος, εργατικό ατύχημα), οι οποίοι αποτρέπουν τον εργαζόμενο να εργασθεί και κατά συνέπεια να εισπράξει το μισθό του (Αλεξιάδου, 2010).

Στη ασφάλιση του ΙΚΑ εντάχθηκαν μέχρι το 2008 και άλλοι φορείς κύριας ασφάλισης για απονομή κύριας σύνταξης όπως το Ταμείο Ασφαλίσεως Προσωπικού Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος - ΤΑΠ-ΟΤΕ, το Ταμείου Συντάξεως Προσωπικού Ηλεκτρικών Σιδηρόδρομων Αθηνών Πειραιώς - ΤΣΠΗΣΑΠ, το Ταμείο Σύνταξης Προσωπικού της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος - ΤΣΠ-ΕΤΕ, το Προσωπικού της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος - ΤΣΠ-ΑΤΕ, το Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Ελληνικής Τράπεζας Βιομηχανικής Ανάπτυξης - ΤΑΠ-ΕΤΒΑ και το Ταμείο Σύνταξης και Επικουρικής Ασφάλισης Προσωπικού Γεωργικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων – ΤΣΕΑΠΓΣΟ.

5.3 Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης – ΕΦΚΑ

Ένα μεγάλο πρόβλημα στην κοινωνική ασφάλιση, που ζητούσε μια άμεση λύση, αποτελούσε το γεγονός της ποικιλομορφίας των παροχών και ο τρόπος με τον οποίο αυτές παρέχονταν στους ασφαλισμένους. Εκτός από τον πολυκερματισμό των φορέων και τις κοινωνικά άνισες παροχές, τα ταμεία εμφάνιζαν ελάχιστο έλεγχο στη διαχείριση της ζήτησης των υπηρεσιών υγείας και πρόνοιας, χωρίς τη δυνατότητα παρέμβασης για τη διαμόρφωση του κόστους και τη βελτίωση της ποιότητας, λόγω έλλειψης ενιαίων κανονισμών παροχών καθώς και απουσίας ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων (Βοζίκης & Λοπατατζίδης, 2006). Ο μεγάλος αριθμός των επιμέρους ταμείων και η άνιση παροχή ασφαλιστικών καλύψεων οδήγησε σε επιμέρους κοινωνικοασφαλιστικές κοινότητες με αποτέλεσμα να προκύψουν πολύμορφες ανισότητες ανάμεσα στα λεγόμενα «ευγενή» και «λαϊκά» ασφαλιστικά ταμεία.

Το πρόβλημα αυτό έρχεται να λύσει η ίδρυση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης – ΕΦΚΑ. Με το Ν.4387/2016 ιδρύεται ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης - ΕΦΚΑ που αφορά το κλάδο κύριας ασφάλισης και το Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών - Ε.Τ.Ε.Α.Ε.Π που αφορά την επικουρική ασφάλιση. Το ανωτέρω νομοσχέδιο τίθεται σε εφαρμογή από 01/01/2017. Στον ΕΦΚΑ ενσωματώνονται όλοι οι φορείς κύριας ασφάλισης, με σκοπό ο φορέας αυτός να γίνει ένας ενιαίος φορέας κοινωνικής ασφάλισης, με ενιαίους κανόνες για το σύνολο όλων όσων υπάγονται στις διατάξεις του καταστατικού του. Μέσα στο πλαίσιο της ενοποίησης των χορηγούμενων παροχών, ορίζεται ότι, όλες οι παροχές σε χρήμα οι οποίες παρέχονταν από τους εκάστοτε φορείς κύριας και επικουρικής ασφάλισης, θα καταβάλλονται πλέον από τον ΕΦΚΑ.

Η ίδρυση του ΕΦΚΑ αποτελεί την πρώτη θεσμοθετημένη και εφαρμοσμένη ασφαλιστική ενοποίηση με ενιαίους κανόνες και νόμους για όλους τους ασφαλισμένους με σκοπό τη δίκαιη κατανομή παροχών και συντάξεων σε όλους και την αντιμετώπιση της πολυνομίας και της ασφαλιστικής διαφορετικότητας των εργαζομένων (Κουμαριανός, 2017). Όμως, με την ενοποίηση αυτή, έρχεται στην επιφάνεια ένα μεγάλο πρόβλημα που έγκειται στην άνιση, μέχρι τώρα, μεταχείριση ανάμεσα στους αυτοτελώς απασχολούμενους, στους ελεύθερους επαγγελματίες, στους αγρότες και τους μισθωτούς, εξαιτίας του ότι δεν αναγνωρίζονται τα διαφορετικά χαρακτηριστικά που διέπουν την εργασιακή αλλά και την ασφαλιστική τους σχέση.

Η πιο σημαντική αλλαγή που πραγματοποιείται με την ίδρυση του ΕΦΚΑ, είναι η θέσπιση ενιαίων κανόνων παροχής κύριας σύνταξης. Με βάση τις διατάξεις του ΕΦΚΑ προβλέπεται η χορήγηση κατώτατης «εθνικής» σύνταξης για όλους τους ασφαλισμένους με τη χρηματοδότηση του κράτους, και παράλληλα η χορήγηση της «ανταποδοτικής» σύνταξης από το σύνολο των εισφορών του ασφαλισμένου από 01/01/2002 έως την ημερομηνία κατάθεσης της αίτησης συνταξιοδότησης. Ειδικότερα, από 13/05/2016 οι κύριες συντάξεις κάθε μήνα προκύπτουν από το άθροισμα μεταξύ της «εθνικής» και της «ανταποδοτικής» σύνταξης, ένα ποσό, που στόχος του είναι να εξασφαλίσει ένα αξιοπρεπές επίπεδο διαβίωσης, το οποίο θα προσεγγίζει όσο το δυνατόν περισσότερο το επίπεδο διαβίωσης που διέθετε ο ασφαλισμένος κατά τη διάρκεια του εργασιακού του βίου.

Ωστόσο, παρόλη την προσπάθεια εξίσωσης των ασφαλισμένων και εφαρμογής ενιαίων κανόνων και παροχών σε όλους, ο ΕΦΚΑ δέχτηκε και δέχεται σφοδρή κριτική. Διότι ενώ, από τη μία πλευρά, διευκολύνει τις διοικητικές υπηρεσίες και απλουστεύει διαδικασίες όπως οι γραφειοκρατικές αγκυλώσεις και τα δαιδαλώδη συστήματα, από την άλλη, προκαλεί την αντίδραση των ευαγών και «πλούσιων» ταμείων και επαγγελματικών κλάδων λόγω της εξίσωσης ανόμοιων καταστάσεων.

Τέλος, με την ψήφιση του Ν.4670/2020 που αφορά την «Ασφαλιστική μεταρρύθμιση και ψηφιακό μετασχηματισμό Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-Ε.Φ.Κ.Α.) και άλλες διατάξεις», ο ΕΦΚΑ μετονομάζεται σε Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης - e-ΕΦΚΑ. Στο νέο αυτό ενιαίο συνταξιοδοτικό σύστημα εντάσσονται και οι δημόσιοι λειτουργοί, υπάλληλοι αλλά και στρατιωτικοί, που έως τώρα αποτελούσαν μια ειδική κατηγορία ασφαλισμένων.

5.4 Πρακτικές ΔΑΠ στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης

Σύμφωνα με τον Legge (1995) οι ανθρωπίνι πόροι είναι πολύτιμοι και αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έτσι θα λέγαμε ότι η ΔΑΠ είναι αναπόσπαστο κομμάτι ενός οργανισμού διότι σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του (Παπαλεξανδρής & Μπουραντάς, 2003).

Μερικές από τις κυριότερες πρακτικές της ΔΑΠ περιλαμβάνουν (Παπαλεξανδρής & Μπουραντάς, 2003):

- *Την ανάλυση και το σχεδιασμό της θέσης εργασίας, δηλαδή περιλαμβάνει την περιγραφή των καθηκόντων της συγκεκριμένης θέσης εργασίας, των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται από τους υποψηφίους για την κάλυψη της και του φυσικού, τεχνικού και κοινωνικού περιβάλλοντος που την επηρεάζουν.*
- *Τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, που αφορά κυρίως την πρόβλεψη για μελλοντική κάλυψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, αφού προηγουμένως έγινε η καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, η ανάλυση των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά εργασίας και της δυνατότητας κινητικότητας του προσωπικού.*
- *Την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, που αφορά την κατάρτιση των νέων υπαλλήλων και την εξέλιξη των παλαιότερων, βάσει των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων και των στόχων του οργανισμού.*
- *Την πολιτική των αμοιβών και των πρόσθετων παροχών, δηλαδή ρυθμίζει θέματα σχετικά με τους μισθούς, τα μόνους, τις προαγωγές και τις επιβραβεύσεις.*
- *Την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, αφορά, δηλαδή, όλες τις ενέργειες που διασφαλίζουν τη βελτίωση της απόδοσης, μέσω της αξιολόγησης, σε σχέση με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.*
- *Τις εργασιακές σχέσεις και την εσωτερική επικοινωνία, που αναφέρεται στις σχέσεις εργαζομένων - εργοδοτών σχετικά με θέματα συνθηκών εργασίας, διευθέτηση διαφορών και συγκρούσεων, ικανοποίηση παραπόνων, αλλά και την καλλιέργεια και ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας και την καλή ενημέρωση και πληροφόρηση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων (Χυτήρης, 2001).*

Τα τελευταία χρόνια, σε μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού του Δημόσιου Τομέα, όλο και περισσότεροι οργανισμοί προσπαθούν να ακολουθήσουν τις πρακτικές της ΔΑΠ. Έτσι, βλέπουμε ότι η κουλτούρα πολλών δημόσιων οργανισμών, μετατοπίζεται από τα πρότυπα διοίκησης που ήταν βασισμένα σε αυστηρούς κανόνες, σε πρότυπα που είναι βασισμένα στην απόδοση.

Ο e-ΕΦΚΑ δεν θα μπορούσε να αποτελέσει εξαίρεση, καθότι αποτελεί τη σημαντικότερη μεταρρύθμιση που έγινε στον τομέα της κοινωνικής ασφάλισης. Τα τελευταία χρόνια η διοίκηση του φορέα κάνει φιλότιμες προσπάθειες να εναρμονιστεί με τις λειτουργίες της ΔΑΠ. Οι προσπάθειες αυτές αφορούν:

- Την περιγραφή και τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας. Τα πρώτα χρόνια της ίδρυσης του e-ΕΦΚΑ έγιναν προσπάθειες να περιγραφούν όλες οι θέσεις εργασίας του φορέα και να σχεδιαστούν νέες στα πλαίσια του προγραμματισμού των ανθρωπίνων πόρων. Εξαιτίας όμως των συχνών αλλαγών στο οργανόγραμμα, το εγχείρημα βρίσκεται σε εξέλιξη.
- Την εκπαίδευση του προσωπικού του. Στον e-ΕΦΚΑ διοργανώνονται διάφορες δράσεις εκπαίδευσης του προσωπικού με στόχο την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων του.
- Πρόσθετες αμοιβές. Στην προσπάθεια επιτάχυνσης της διεκπεραίωσης των εκκρεμών συνταξιοδοτικών αιτημάτων η διοίκηση του φορέα έθεσε μηνιαία στοχοθεσία, τα λεγόμενα «κλιμάκια», για τους υπαλλήλους που εργάζονται στις Διευθύνσεις των συντάξεων, κάθε υπάλληλος που θα καταφέρει να φτάσει το στόχο θα λάβει ένα μηνιαίο μόνους. Στην πορεία, δόθηκε η δυνατότητα ένταξης στα «κλιμάκια» και υπαλλήλων άλλων Διευθύνσεων, υπό την προϋπόθεση να παρέχουν υπερωριακό έργο για τις Διευθύνσεις συντάξεων.
- Επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και Διοίκησης. Στα πλαίσια της καλύτερης αντιμετώπισης των κρίσεων και των προβλημάτων που προκύπτουν στον φορέα, γίνονται συναντήσεις μεταξύ των εκπροσώπων των εργαζομένων και της Διοίκησης με στόχο την εύρεση της καλύτερης δυνατής λύσης.

Όλες οι παραπάνω προσπάθειες εναρμόνισης του e-ΕΦΚΑ με τις πρακτικές της ΔΑΠ, όπου κάποιες βρίσκονται σε εξέλιξη, κάποιες άλλες χρήζουν βελτίωσης και άλλες δείχνουν να λειτουργούν, φαίνεται να δημιουργούν σημαντικές προκλήσεις στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Η ενοποίηση των όλων ασφαλιστικών ταμείων κάτω από ένα ενιαίο φορέα κάνει ακόμα πιο ενδιαφέρουσες αυτές τις προκλήσεις, καθώς ο

e-ΕΦΚΑ καλείται να συμβιβάσει διαφορετικές κουλτούρες και νοοτροπίες κάτω από ένα κοινό πλαίσιο ΔΑΠ.

Κεφάλαιο 6^ο: Μεθοδολογία

6.1 Μεθοδολογική προσέγγιση

Οι μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες μπορούν να ταξινομηθούν με διάφορους τρόπους. Ένας τρόπος κατηγοριοποίησης των ερευνών είναι ο διαχωρισμός τους σε ποιοτικές (qualitative research) και σε ποσοτικές έρευνες (quantitative research) (Cohen, Manion, & Morrison, 2011). Η διαφορά μεταξύ της ποιοτικής και της ποσοτικής βρίσκεται στο σκοπό που εξυπηρετεί η κάθε μια. Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιεί ένα μικρό δείγμα ατόμων και έχει ως σκοπό την εις βάθος κατανόηση των φαινομένων που μελετά, ενώ η ποσοτική έρευνα έχει ως σκοπό την εύρεση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών και επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων σε μεγαλύτερο πληθυσμό. Η παρούσα έρευνα έχει τα χαρακτηριστικά της ποσοτικής έρευνας, διότι κρίνοντας τη σχέση του ερευνητή με το χώρο στον οποίο διεξάγεται η έρευνα, τα βασικά πλεονεκτήματα είναι τα εξής: α) ο ερευνητής μένει σε απόσταση και δεν επηρεάζει με οποιονδήποτε τρόπο τη συλλογή των δεδομένων, β) συλλέγει τα δεδομένα χρησιμοποιώντας ως εργαλείο μέτρησης το ερωτηματολόγιο και αναλύει τα δεδομένα χρησιμοποιώντας στατιστικές τεχνικές, οι οποίες βοηθούν στην εξαγωγή των συμπερασμάτων. Άρα, ως καταλληλότερη μέθοδος θεωρήθηκε η ποσοτική, διότι ο ερευνητής προσπαθεί με αντικειμενικό τρόπο να ανακαλύψει τι ακριβώς συμβαίνει γύρω του, χωρίς να επηρεάζεται από τις προσωπικές του αντιλήψεις, αξίες ή στάσεις. Αυτό επιτυγχάνεται με τη μελέτη του πληθυσμού ή κάποιων δειγμάτων του πληθυσμού και όχι μέσω της μελέτης μόνο μερικών περιπτώσεων, όπως γίνεται με την ποιοτική έρευνα.

6.2 Συλλογή δεδομένων

Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται σε μια έρευνα μπορούν να χωριστούν σε δύο τύπους, στα πρωτογενή και στα δευτερογενή δεδομένα (Bryman, 2008). Πρωτογενή δεδομένα είναι αυτά όπου ο ερευνητής που συλλέγει τα δεδομένα και ο συγγραφέας είναι το ίδιο πρόσωπο (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Ενώ, δευτερογενή είναι τα δεδομένα που συλλέγονται και μελετώνται από άλλους ερευνητές και στη συνέχεια περιλαμβάνονται σε διάφορες πηγές όπως βιβλία, περιοδικά, εκθέσεις, στατιστικά

στοιχεία. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν και οι δύο τεχνικές. Αρχικά πραγματοποιήθηκε η ανασκόπηση των πληροφοριών της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, της σχετικής με το προς εξέταση θέμα και έπειτα διαμορφώθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο για τη συλλογή των δεδομένων.

Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε κατά το χρονικό διάστημα από 1/10/2021 έως 30/11/2021, στο χώρο των υπηρεσιών του e-ΕΦΚΑ στη Θεσσαλονίκη, που βρίσκεται στην ταχυδρομική διεύθυνση Αριστοτέλους 15-17, όπου συστεγάζονται η Α' Τοπική Διεύθυνση Θεσσαλονίκης, η Γ' Διεύθυνση Απονομής Συντάξεων Γήρατος και Θανάτου, η Διεύθυνση Ασφάλισης και Β' Διεύθυνση Απονομής Συντάξεων Βορείου Ελλάδας, η Υποδιεύθυνση Αναπηρίας, Ατυχημάτων και Αποκατάστασης και η Περιφερειακή Υπηρεσία Συντονισμού και Υποστήριξης Κεντρικής Μακεδονίας (ΠΥΣΥ).

Για τη σύνταξη και την κατασκευή του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η έντυπη μορφή και συνοδεύονταν από το σχετικό εισαγωγικό σημείωμα στο οποίο δίνονταν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά και τους σκοπούς της έρευνας προς τους συμμετέχοντες καθώς και οι διαβεβαιώσεις για την ανωνυμία της έρευνας.

6.3 Δομή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη και έχει συνολικά 39 ερωτήσεις. Στο πρώτο μέρος περιλαμβάνονται 9 ερωτήσεις με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων όπως φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, εργασιακό καθεστώς, θέση εργασίας στον e-ΕΦΚΑ, συνολικό χρόνο προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ, χρόνο προϋπηρεσίας στην παρούσα υποδιεύθυνση και ασφαλιστικό ταμείο από το οποίο προέρχεται ο κάθε υπάλληλος.

Στο δεύτερο μέρος περιλαμβάνονται 30 ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις 1 έως 18 αφορούν την εργασιακή παρακίνηση και αντλήθηκαν από το εργαλείο μέτρησης WEIMS (Tremblay et al., 2009), οι ερωτήσεις 19 έως 23 αφορούν την ψυχολογική ασφάλεια και αντλήθηκαν από το εργαλείο μέτρησης Edmondson (1999), οι ερωτήσεις 24 έως 26 αφορούν την συναισθηματική εξυπηρέτηση και αντλήθηκαν από το εργαλείο μέτρησης McLellan et al. (1998) και τέλος οι ερωτήσεις 27 έως 30 αφορούν την

εργασιακή απόδοση και αντλήθηκαν από τα εργαλεία μέτρησης Williams & Anderson's (1991) και Brown et al. (2002).

Η κατάταξη των απαντήσεων έγινε σε ιεραρχική σειρά σημαντικότητας με τη χρήση επτά σημείων διαβάθμισης τύπου Likert, όπου: 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Μάλλον διαφωνώ, 4 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5 = Μάλλον συμφωνώ, 6 = Συμφωνώ, 7 = Συμφωνώ απόλυτα.

Κεφάλαιο 7^ο: Περιγραφική στατιστική

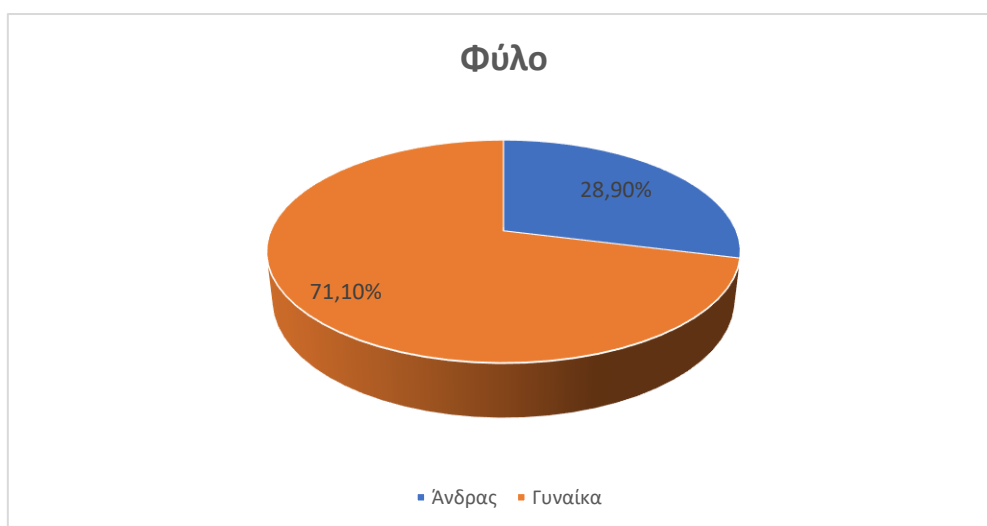
Σε αυτήν την ενότητα γίνεται η παρουσίαση των περιγραφικών δεδομένων, έτσι όπως αυτά προέκυψαν και συγκεντρώθηκαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο της έρευνας. Κατά την επεξεργασία των δεδομένων μιας ποσοτικής έρευνας πεδίου τα αποτελέσματα για τις ποιοτικές μεταβλητές αποτελούνται από τη δημιουργία πινάκων συχνοτήτων. Με τους πίνακες αυτούς παρουσιάζονται πόσοι από τους ερωτώμενους και σε τι ποσοστό έχουν επιλέξει τις τιμές κάθε ερώτησης ή κάθε στοιχείου (Ζαφειρόπουλος, 2015).

7.1 Δημογραφικά στοιχεία

Σε αυτήν την ενότητα παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, ομαδοποιημένα σε δύο κατηγορίες, προσωπικά στοιχεία και εργασία.

7.1.1 Προσωπικά στοιχεία

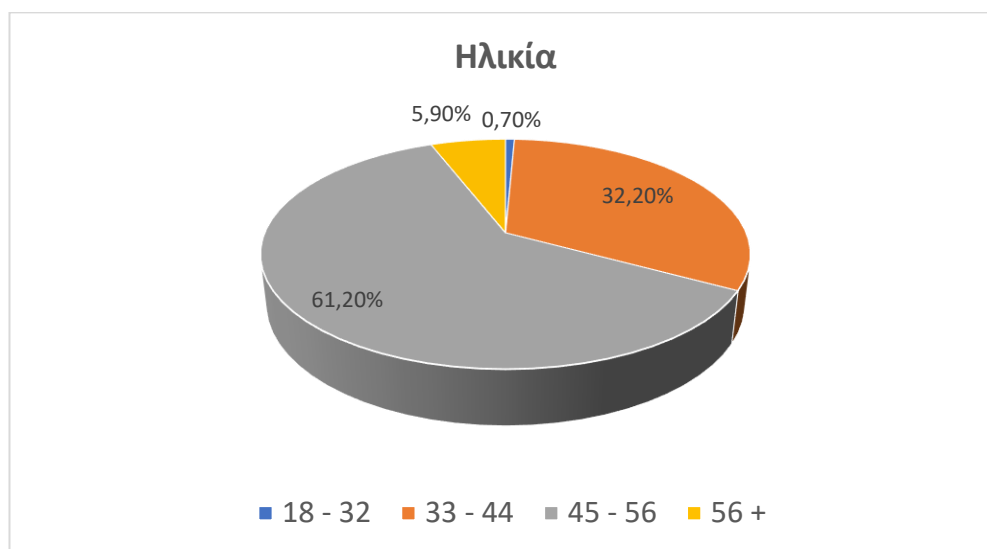
Φύλο: Το δείγμα αποτελείται από 152 συμμετέχοντες, εκ των οποίων οι 44 (28.9%) είναι άνδρες και οι 108 (71.1%) γυναίκες.



Διάγραμμα 1: Φύλο

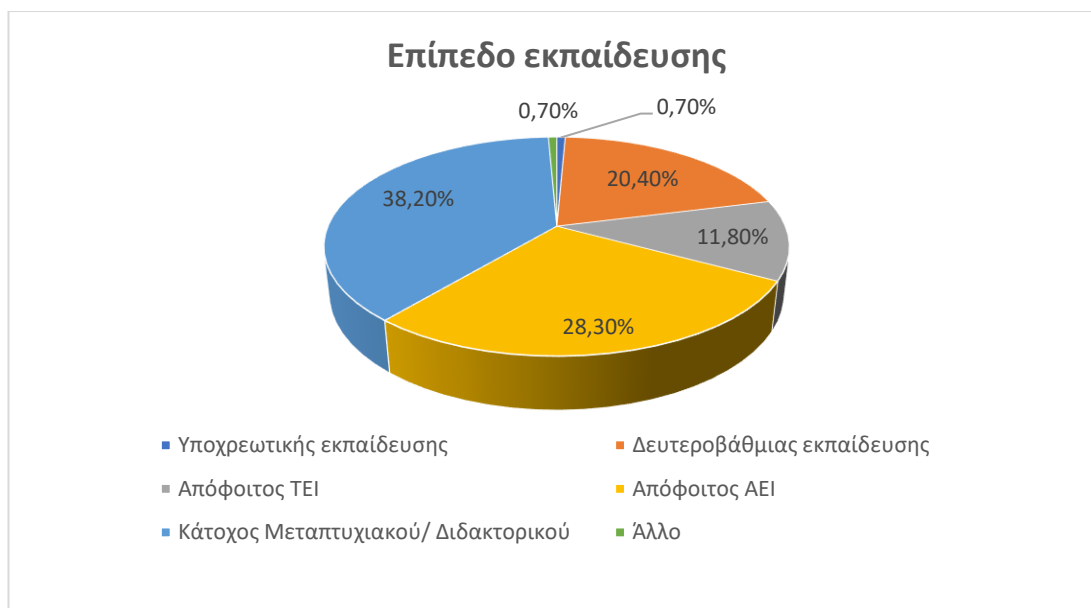
Ηλικία: Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η συχνότητα και τα ποσοστά των ηλικιακών ομάδων. Σύμφωνα με το πίνακα 2 η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανήκει

στο ηλικιακό εύρος μεταξύ 45 και 56 ετών, με ποσοστό 61,2% (n=93), ενώ ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 33 έως 44 ετών, με ποσοστό 32,2% (n=49). Επίσης, παρατηρούμε ότι στις ηλικιακές ομάδες 18 έως 32 ετών (n=1, 0.7%) και 56 ετών και πάνω (n=9, 5.9%), τα ποσοστά είναι πολύ χαμηλά, γεγονός που αντικατοπτρίζει τη τάση των υπαλλήλων προς την συνταξιοδότηση και την έξοδο από την υπηρεσία, χωρίς όμως να πραγματοποιούνται νέες προσλήψεις.



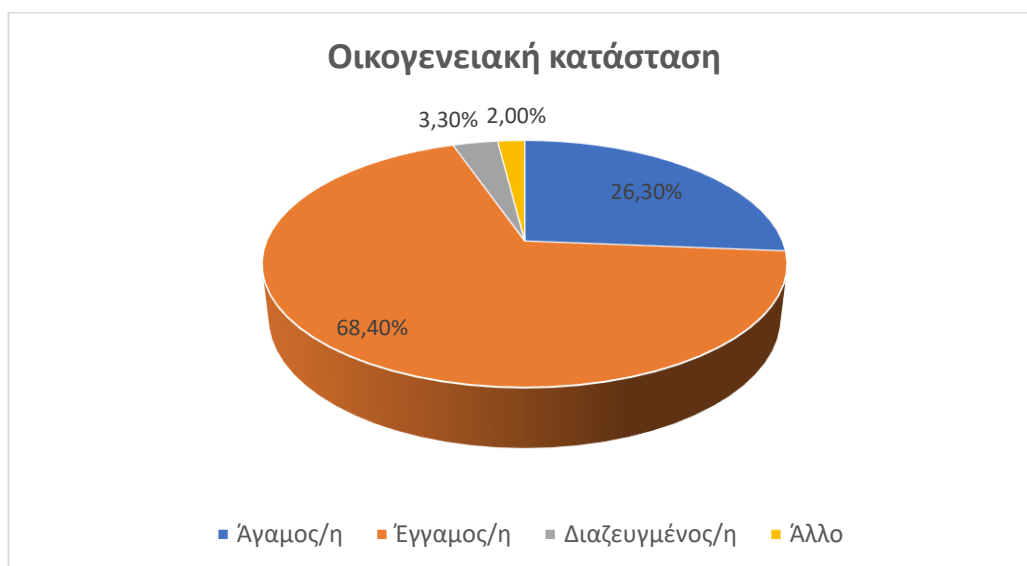
Διάγραμμα 2: Ηλικία

Επίπεδο εκπαίδευσης: Τα στατιστικά στοιχεία του παρακάτω πίνακα παρουσιάζουν ένα σχετικά υψηλό μορφωτικό και εκπαιδευτικό επίπεδο κατάρτισης ως προς τα τυπικά προσόντα και τους τίτλους σπουδών των ερωτηθέντων, εφόσον ένα μεγάλο ποσοστό 38,2% (n=58) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου σπουδών, ενώ ένα ποσοστό 40,1% είναι απόφοιτοι ανώτατων πανεπιστημιακών (n=43, 28.3%) και ανώτερων τεχνολογικών ιδρυμάτων (n=18, 11.8%). Με το μόλις το 21,1% να είναι απόφοιτοι υποχρεωτικής (n=1, 0.7%) και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (n=31, 20.4%).



Διάγραμμα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης

Οικογενειακή κατάσταση: Ως προς την οικογενειακή κατάσταση, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι έγγαμοι με ποσοστό 68,4% (n=104), ενώ με ποσοστό 26,3% (n=40) είναι άγαμοι και μόλις το 5,3% είναι διαζευγμένοι (n=5, 3.3%) ή κάτι άλλο (n=3, 2.0%).



Διάγραμμα 4: Οικογενειακή κατάσταση

7.1.2 Εργασία

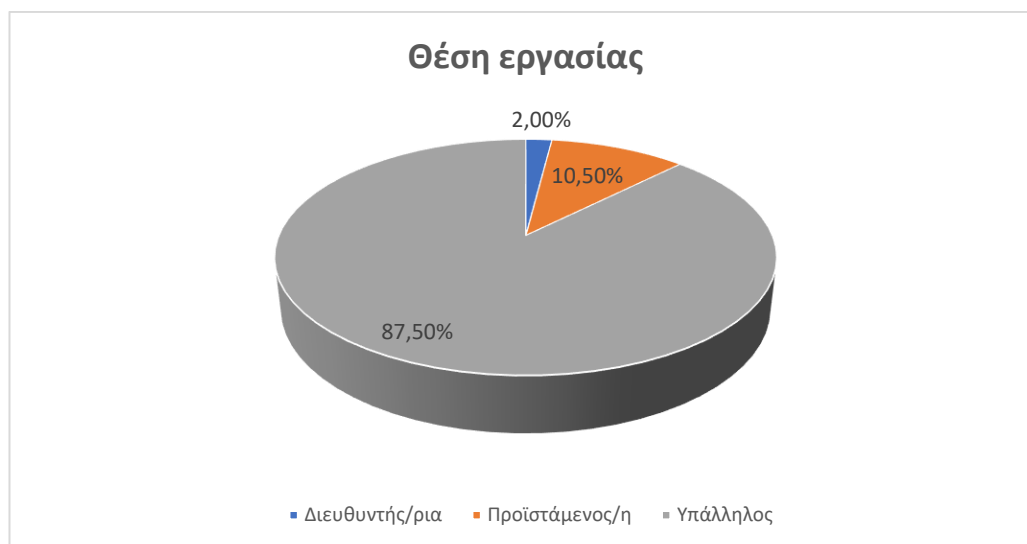
Καθεστώς εργασίας: Στον πίνακα 5 παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ είναι μόνιμο προσωπικό με σύμβαση εργασίας Δημοσίου

δικαίου σε ποσοστό 82,2% (n=125) και μόλις ένα 17,8% (n=27) με σύμβαση εργασίας Ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου. Επίσης, κατά το χρόνο διεξαγωγής της έρευνας δεν υπήρχαν άλλα καθεστάτα εργασίας, συμβασιούχοι, stage, ωφελούμενοι του ΟΑΕΔ, κλπ.



Διάγραμμα 5: Καθεστώς εργασίας

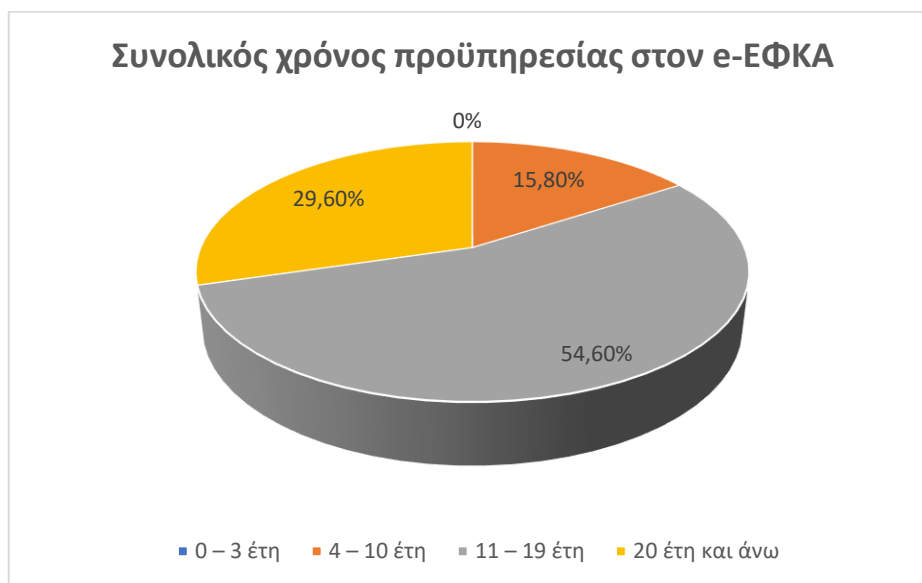
Θέση εργασίας: Ως προς τη θέση εργασίας που κατέχουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, το 12,5% κατέχει θέση ευθύνης (Διευθυντής/ρια n=3, 2.0%, Προϊστάμενος/η n=16, 10.5%), ενώ το 87,5% (n=133) είναι απλοί διοικητικοί υπάλληλοι.



Διάγραμμα 6: Θέση εργασίας

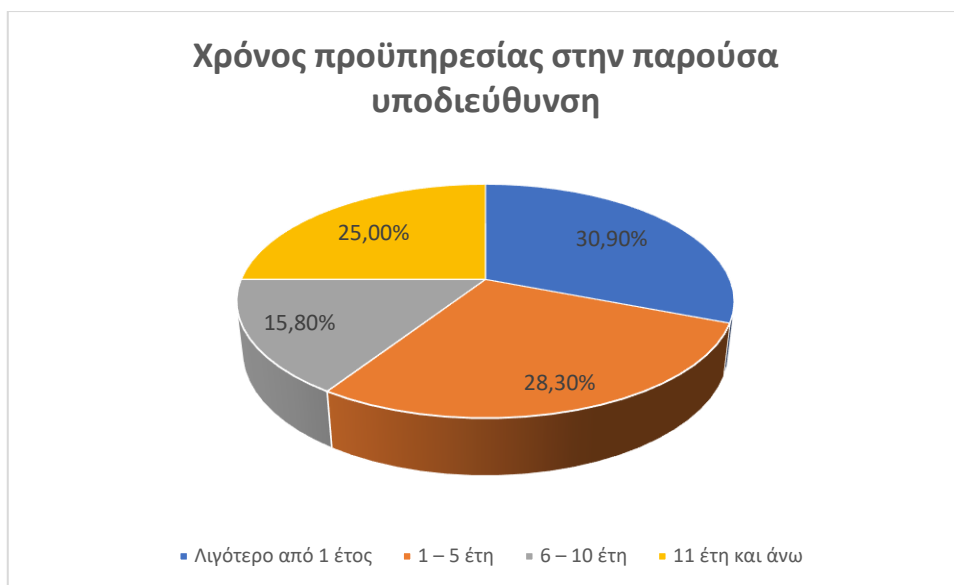
Συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ: Στον πίνακα 7 παρουσιάζεται η σύνθεση του δείγματος της έρευνας ως προς τα συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ. Το μεγαλύτερο ποσοστό, 54,6% (n=83), κατέχουν οι υπάλληλοι με 11 έως

19 έτη προϋπηρεσίας, ενώ με ένα αρκετά υψηλό ποσοστό, 29,6% (n=45), ακολουθούν οι «παλαιότεροι δημόσιοι υπάλληλοι», οι οποίοι έχουν πάνω από 20 χρόνια προϋπηρεσίας, και με μόλις 15,8% (n=24) οι «νεότεροι υπάλληλοι» με 4 έως 10 έτη προϋπηρεσίας. Όπως, ήδη, διαπιστώσαμε και από το ηλικιακό εύρος των ερωτηθέντων, τα τελευταία χρόνια, οι νέες προσλήψεις στον e-ΕΦΚΑ έχουν συρρικνωθεί δραματικά. Στον παρακάτω πίνακα, βλέπουμε, ότι το δείγμα μας δεν έχει ούτε έναν νέο υπάλληλο με προϋπηρεσία μικρότερη των 4 ετών.



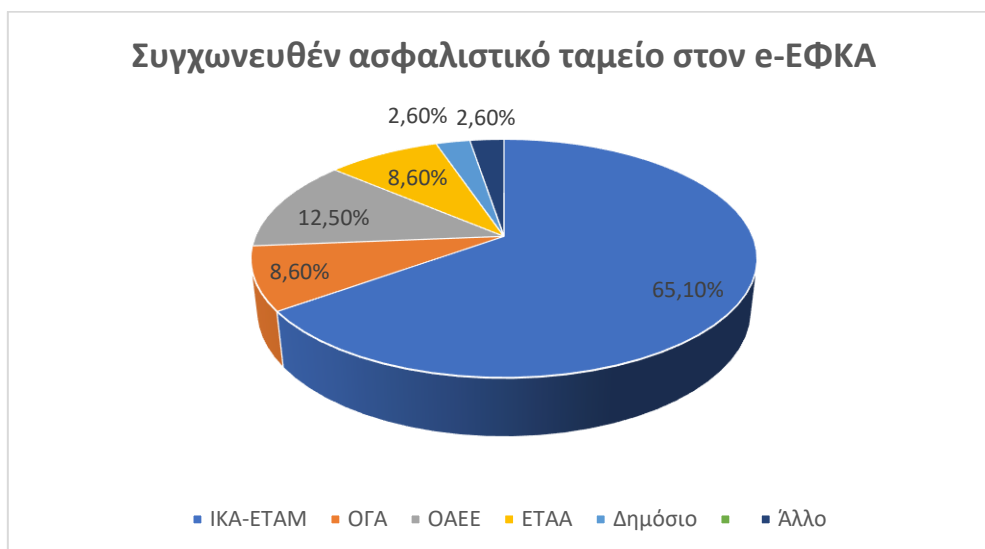
Διάγραμμα 7: Συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ

Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα υποδιεύθυνση: Ενώ στον πίνακα 7 είδαμε ότι το προσωπικό του e-ΕΦΚΑ έχει, σε ποσοστό 84,2%, πάνω από 11 έτη συνολικής προϋπηρεσίας στον φορέα, στον πίνακα 8 παρατηρούμε ότι, με τις συνεχείς αλλαγές του οργανογράμματος, οι υπάλληλοι καλούνται να αλλάζουν συχνά αντικείμενο εργασίας. Όπως φαίνεται παρακάτω, το 59,2% απασχολείται στο τρέχον αντικείμενο εργασιών λιγότερο από 5 έτη, και πιο συγκεκριμένα το 30,9% (n=47) λιγότερο από 1 έτος και το 28,3% (n=43) 1 με 5 έτη. Το 15,8% (n=24) 6 με 10 έτη και πάνω από 11 έτη το 25,0% (n=38).



Διάγραμμα 8: Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα υποδιεύθυνση

Συγχωνευθέν ασφαλιστικό ταμείο στον e-ΕΦΚΑ: Στον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε το πλήθος των υπαλλήλων που προέρχονται από το κάθε ταμείο που συγχωνεύτηκε στον e-ΕΦΚΑ. Την πρωτοκαθεδρία κρατά το ΙΚΑ-ΕΤΑΜ με ποσοστό 65,1% (n=99) και ακολουθούν ο ΟΑΕΕ με 12,5% (n=19), ο ΟΓΑ με 8,6% (n=13) και το ΕΤΑΑ με 8,6% (n=13) και τέλος το Δημόσιο με 2,6% (n=4) και τα λοιπά ταμεία με 2,6% (n=4).



Διάγραμμα 9: Συγχωνευθέν ασφαλιστικό ταμείο στον e-ΕΦΚΑ

7.2 Έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach's alpha

Ο έλεγχος αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας – συνοχής αφορά κυρίως κλίμακες Likert και είναι σημαντικό να γίνεται σε κάθε περίπτωση εφαρμογής μιας κλίμακας, ακόμα και αν αυτή θεωρείται διεθνώς αξιόπιστη (Ζαφειρόπουλος, 2015). Ο πιο διαδεδομένος τρόπος ελέγχου της αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας είναι ο συντελεστής α του Cronbach (Ζαφειρόπουλος, 2015). Ο συντελεστής α παίρνει τιμές από -1 έως 1 και όσο περισσότερο πλησιάζει τη μονάδα, τόσο περιγράφει ένα αξιόπιστο ερωτηματολόγιο, τιμές μεγαλύτερες του 0,70 θεωρούνται αποδεκτές (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Στην παρούσα έρευνα εξετάζονται οι έννοιες της εργασιακής παρακίνησης, της ψυχολογικής ασφάλειας, της συναισθηματικής εξυπηρέτησης και της εργασιακής απόδοσης. Για τον υπολογισμό του δείκτη Cronbach's alpha πραγματοποιήθηκε αντιστροφή των απαντήσεων σε πέντε ερωτήσεις που αφορούν την εργασιακή παρακίνηση και σε τρεις ερωτήσεις που αφορούν την ψυχολογική ασφάλεια. Αναλυτικά:

- *Εργασιακή παρακίνηση:* Έγινε αντιστροφή απαντήσεων στις ερωτήσεις «Αναρωτιέμαι και εγώ αφού δεν φαίνεται να μπορώ να διαχειριστώ τα σημαντικά καθήκοντα που σχετίζονται με την συγκεκριμένη δουλειά.», «Επειδή θέλω να πετύχω σε αυτή τη δουλειά. Αν δεν τα κατάφερα, θα ντρεπόμουν πολύ για τον εαυτό μου.», «Επειδή θέλω να είμαι πολύ καλός/ή σε αυτή τη δουλειά, διαφορετικά θα ήμουν πολύ απογοητευμένος/η.», «Δεν ξέρω γιατί. Μου παρέχονται μη ρεαλιστικές συνθήκες εργασίας.» και «Δεν ξέρω. Αναμένονται υπερβολικά πολλά από εμένα.».
- *Ψυχολογική ασφάλεια:* Έγινε αντιστροφή απαντήσεων στις ερωτήσεις «Εάν κάνω κάποιο λάθος συχνά αυτό γυρίζει σε βάρος μου.», «Οι εργαζόμενοι μερικές φορές απορρίπτουν τους άλλους/ες επειδή είναι διαφορετικοί/ες.» και «Είναι δύσκολο να ζητήσω βοήθεια από άλλα μέλη αυτής της υπηρεσίας.».

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι δείκτες αξιοπιστίας Cronbach's alpha των εννοιών που εξετάζουμε. Όπως παρατηρούμε οι τιμές κυμαίνονται από 0,73 έως 0,90, δηλαδή $\alpha > 0,7$, άρα οι μετρήσεις της έρευνάς μας θεωρούνται αξιόπιστες.

Εξεταζόμενη έννοια	Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha	Πλήθος ερωτήσεων
Εργασιακή παρακίνηση	0,73	18
Ψυχολογική ασφάλεια	0,77	5
Συναισθηματική εξυπηρέτηση	0,77	3
Εργασιακή απόδοση	0,90	4

Πίνακας 1: Δείκτες αξιοπιστίας Cronbach's alpha

7.3 Συχνότητες

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 2) παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά των εννοιών Εργασιακή παρακίνηση, Ψυχολογική ασφάλεια, Συναισθηματική εξυπηρέτηση και Εργασιακή απόδοση. Ο μέσος όρος είναι ένα μέτρο θέσης, που θεωρείται το σπουδαιότερο και χρησιμότερο μέτρο της στατιστικής, και δείχνει σχετικά τις θέσεις των αριθμών στους οποίους αναφέρεται. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι ο μέσος όρος των απαντήσεων σχετικά με την εργασιακή παρακίνηση, σε μία κλίμακα από 1 έως 7, είναι 4,10, επομένως οι εργαζόμενοι στον e-ΕΦΚΑ θεωρούν ότι δεν λαμβάνουν επαρκή παρακίνηση και γενικότερα ότι το ζήτημα της παρακίνησης στον οργανισμό βρίσκεται σε ουδέτερα επίπεδα. Όσον αφορά την ψυχολογική ασφάλεια, ο μέσος όρος είναι μόλις 3,64, δηλαδή, οι εργαζόμενοι του φορέα τείνουν να νιώθουν ανασφάλεια στον εργασιακό τους χώρο. Στη συνέχεια, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με την συναισθηματική εξυπηρέτηση, δίνει μέσο όρο 6,05. Έναν ιδιαίτερα υψηλό μέσο όρο, που σημαίνει ότι η πλειονότητα των υπαλλήλων προσπαθούν να προσφέρουν την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση στους ασφαλισμένους / συναλλασσόμενους, λαμβάνοντας υπόψιν και νιώθοντας τις δυσκολίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο απέναντί τους. Τέλος, αναφορικά με τις απαντήσεις στις ερωτήσεις που αφορούν την εργασιακή απόδοση, και πάλι, έχουμε ένα πολύ υψηλό μέσο όρο 6,11, δηλαδή το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων είναι συνεπής στα καθήκοντά του.

Η διακύμανση είναι η αναμενόμενη τιμή της τετραγωνικής απόκλισης της τυχαίας μεταβλητής από τη μέση τιμή, και άτυπα μετρά πόσο μακριά ένα σύνολο αριθμών απλώνεται από τη μέση τιμή του. Οι τυπικές αποκλίσεις αποτελούν το κυριότερο μέτρο διασποράς ή μεταβλητότητας του δείγματος επειδή μετρούν την διασπορά των τιμών της μεταβλητής γύρω από τη μέση τιμή. Όσο μικρότερη είναι η τιμή της τυπικής απόκλισης τόσο πιο ομοιογενές είναι το δείγμα και τόσο ο μέσος όρος αποτελεί αντιπροσωπευτικότερο στατιστικό μέτρο για την κατανομή της μεταβλητής.

Επομένως, παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις σε κάθε εξεταζόμενη μεταβλητή έχουν μικρή διακύμανση και κατ' επέκταση μικρή τυπική απόκλιση, γεγονός που μεταφράζεται ότι οι παρατηρήσεις του δείγματος έχουν ομοιογένεια και κυμαίνονται κοντά στον μέσο όρο. Ελαφρώς μεγαλύτερη διακύμανση και κατ' επέκταση τυπική απόκλιση παρουσιάζει η μεταβλητή της ψυχολογικής ασφάλειας (Διακύμανση 1,18, ΤΑ=1,09), χωρίς όμως αυτό να επηρεάζει ιδιαίτερα την ομοιογένεια.

Περιγραφικά Στατιστικά

	N	Μέσος Όρος	ΤΑ	Διακύμανση
Εργασιακή παρακίνηση	152	4,10	,73	,53
Ψυχολογική ασφάλεια	152	3,64	1,09	1,18
Συναισθηματική εξυπηρέτηση	152	6,05	,83	,69
Εργασιακή απόδοση	152	6,11	,84	,70
Έγκυρο N (ανά γραμμή)	152			
Ελλειπούσες N (ανά υπόθεση)	0			

Πίνακας 2: Περιγραφικά στατιστικά

7.4 Συσχετίσεις

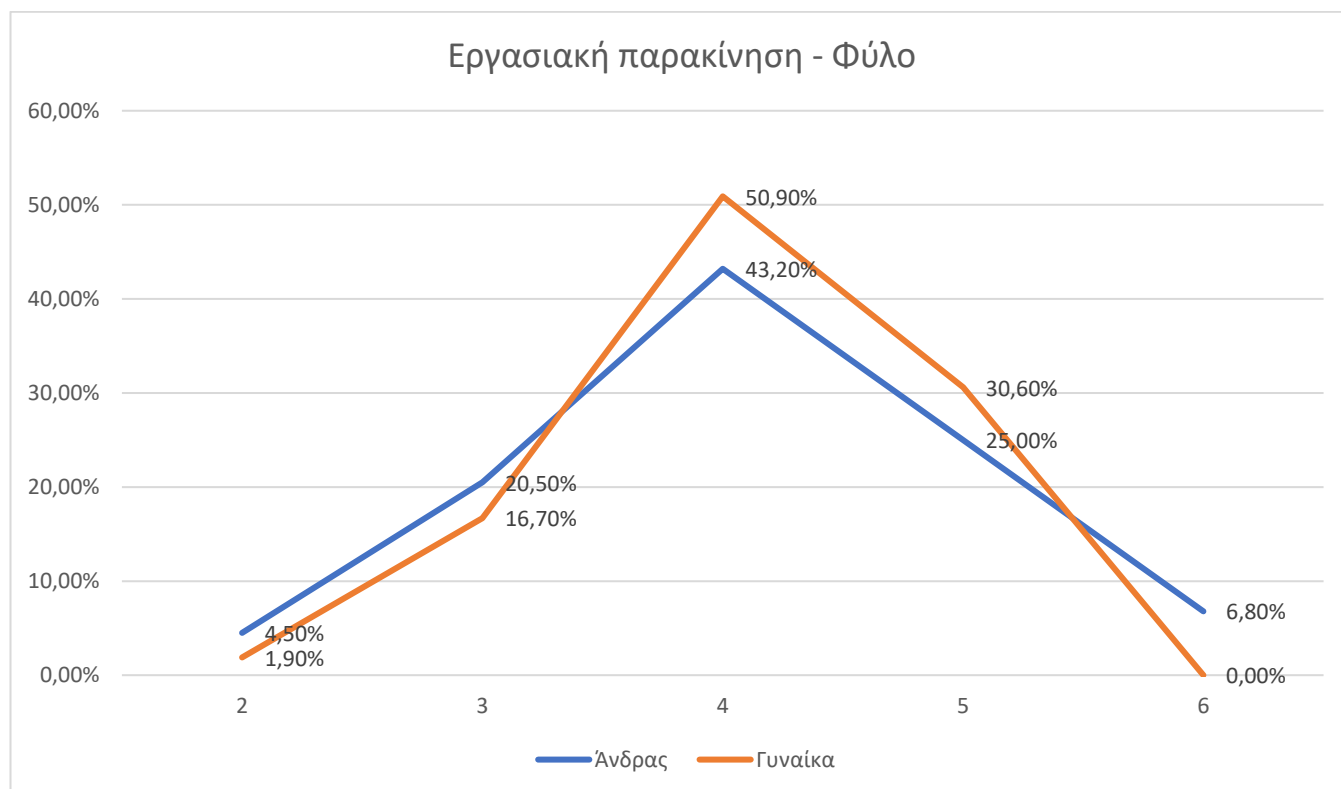
Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τις υπό μελέτη μεταβλητές σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά φύλο, μορφωτικό επίπεδο, θέση εργασίας, συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ και παλαιό ασφαλιστικό ταμείο.

Με τη μορφή διαγραμμάτων θα εξετάσουμε κατά πόσο τα παραπάνω δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν το βαθμό με τον οποίο οι υπάλληλοι του e-ΕΦΚΑ αντιλαμβάνονται την εργασιακή παρακίνηση, την ψυχολογική ασφάλεια, την συναισθηματική εξυπηρέτηση και την εργασιακή απόδοση. Στα παρακάτω διαγράμματα στον άξονα x βρίσκεται ο βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας των ερωτηθέντων, σύμφωνα με την κλίματα Linkert που ορίστηκε στο ερωτηματολόγιο (1

= Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Μάλλον διαφωνώ, 4 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5 = Μάλλον συμφωνώ, 6 = Συμφωνώ, 7 = Συμφωνώ απόλυτα), και στον άξονα y βρίσκονται τα ποσοστά που φέρει η κάθε βαθμίδα.

7.4.1 Εργασιακή παρακίνηση

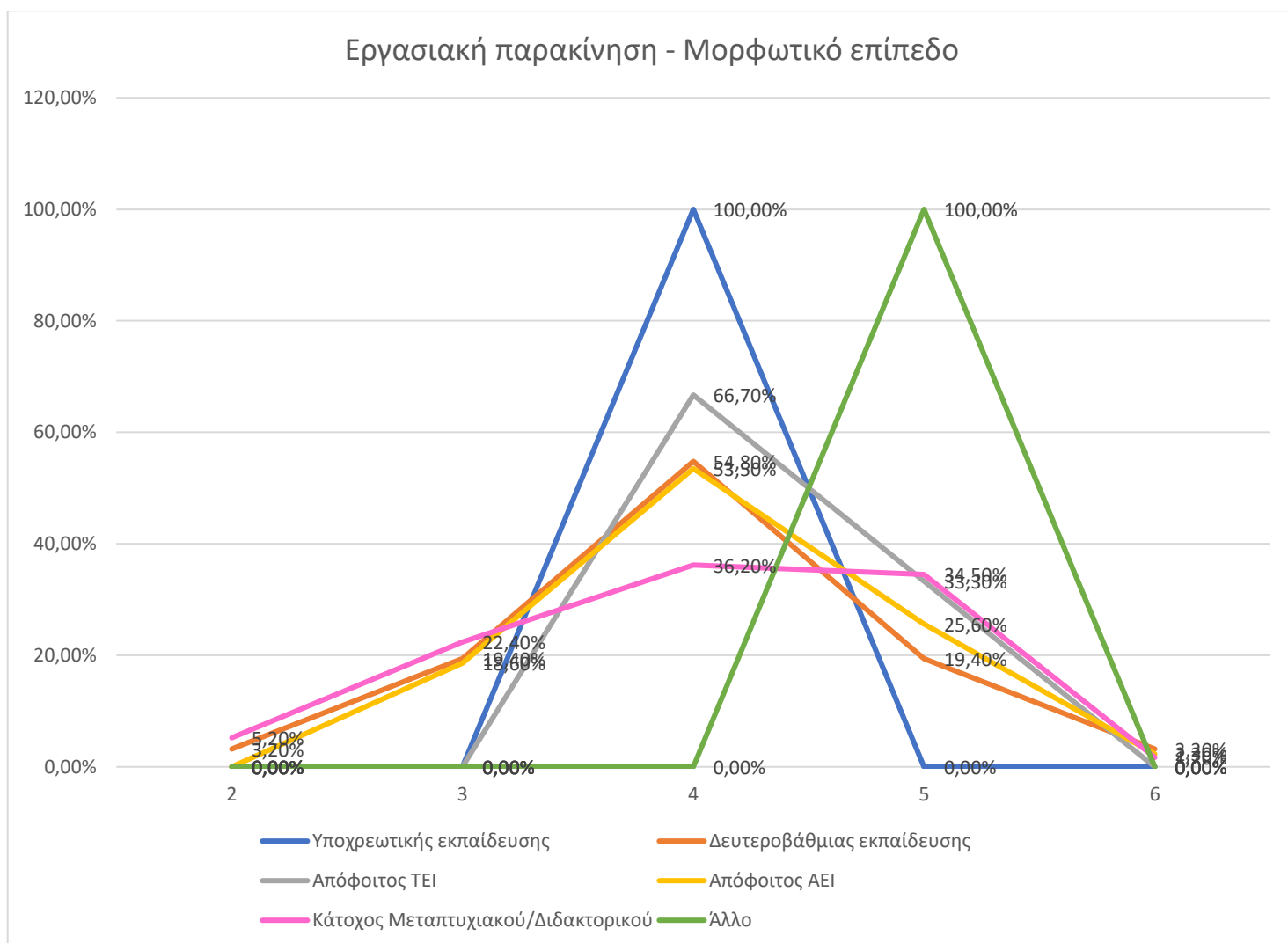
Εργασιακή παρακίνηση και φύλο



Διάγραμμα 10: Εργασιακή παρακίνηση - Φύλο

Στο παραπάνω ιστόγραμμα (Διάγραμμα 10) παρατηρούμε ότι και τα δύο φύλα αντιλαμβάνονται με παρόμοιο τρόπο τον βαθμό παρακίνησης στον e-ΕΦΚΑ, καθώς οι διαφορές στα ποσοστά του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας παρουσιάζουν πολύ μικρές αποκλίσεις. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι σχεδόν ο μισός πληθυσμός του δείγματος, τόσο των ανδρών, όσο και των γυναικών, αντιμετωπίζει με ουδετερότητα την εργασιακή παρακίνηση στον e-ΕΦΚΑ.

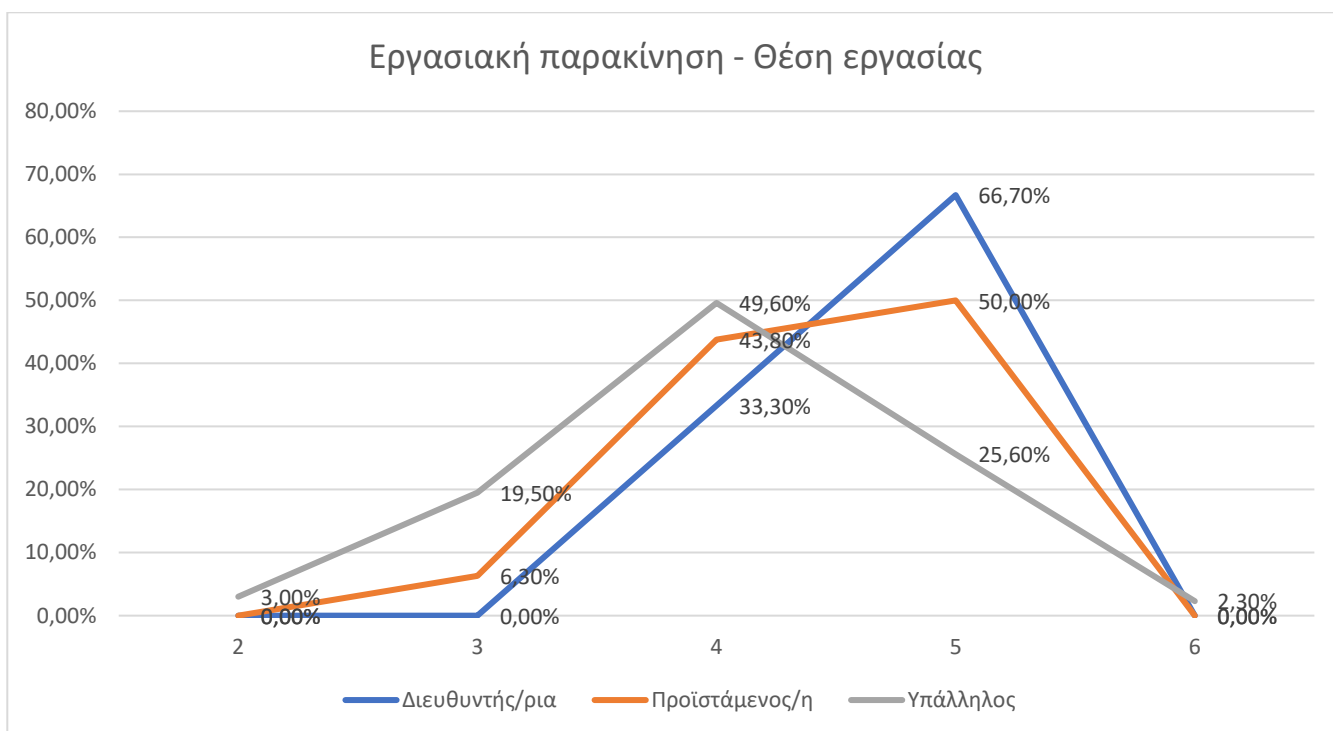
Εργασιακή παρακίνηση και μορφωτικό επίπεδο



Διάγραμμα 11: Εργασιακή παρακίνηση – Μορφωτικό επίπεδο

Αντίστοιχη, είναι η εικόνα που παρουσιάζει η εργασιακή παρακίνηση σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο. Ανεξάρτητα από το επίπεδο εκπαίδευσης, οι υπάλληλοι τείνουν να είναι ουδέτεροι ως προς τις τεχνικές παρακίνησης που εφαρμόζει ο φορέας. Όπως βλέπουμε στο διάγραμμα 11 τα υψηλότερα ποσοστά για κάθε κατηγορία εκπαίδευσης τα συγκεντρώνει η βαθμίδα 4 (Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ). Η κατηγορία που αναφέρεται σε άλλης μορφής εκπαίδευσης και στο γράφημα έχει ποσοστό 100% στη βαθμίδα 5 (Μάλλον συμφωνώ) δεν επηρεάζει ιδιαίτερα τα συμπεράσματα σχετικά με την εργασιακή παρακίνηση, διότι το πλήθος (n) ισούται με 1.

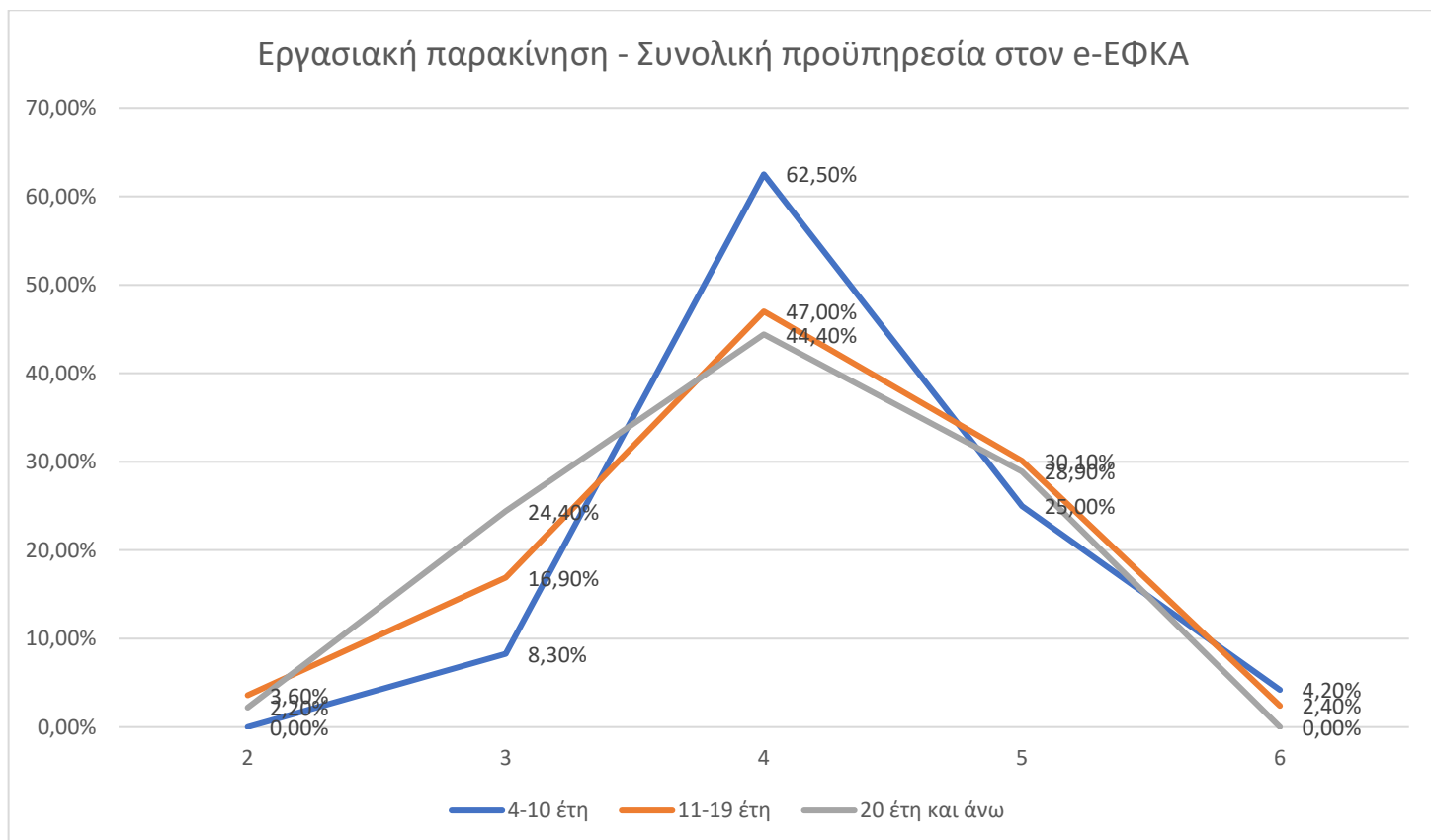
Εργασιακή παρακίνηση και θέση εργασίας



Διάγραμμα 12: Εργασιακή παρακίνηση – Θέση εργασίας

Από το διάγραμμα 12 φαίνεται πως όσο «ανεβαίνει» κάποιος υπάλληλος στην ιεραρχία του e-ΕΦΚΑ τόσο τείνει να αντιμετωπίζει θετικότερα τις τεχνικές παρακίνησης που εφαρμόζονται. Έτσι, βλέπουμε πως η βαθμίδα 5 (Μάλλον συμφωνώ) συγκεντρώνει τα υψηλότερα ποσοστά στις θέσεις εργασίας Διευθυντή/ρια (66,7%) και Προϊστάμενος/η (50%), ενώ το ποσοστό που έχει η θέση εργασίας Υπάλληλος στη βαθμίδα 5 είναι 25,6%.

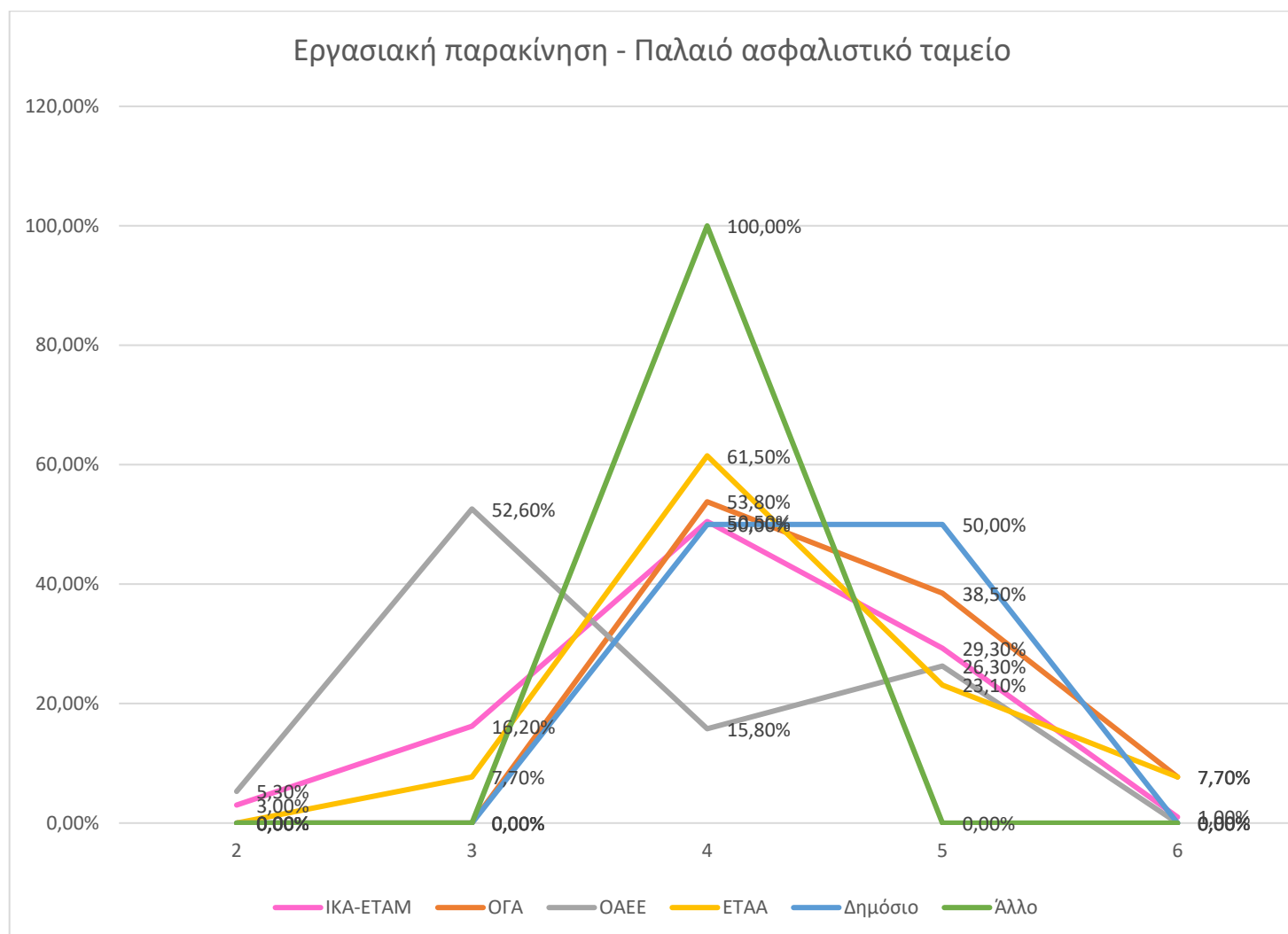
Εργασιακή παρακίνηση και συνολική προϋπηρεσία στον e-ΕΦΚΑ



Διάγραμμα 13: Εργασιακή παρακίνηση – Συνολική προϋπηρεσία στον e-ΕΦΚΑ

Και πάλι, η βαθμίδα 4 (Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ) συγκεντρώνει τα υψηλότερα ποσοστά, με τους εργαζομένους που έχουν λιγότερα από 10 έτη συνολικό χρόνο προϋπηρεσίας να είναι περισσότερο ουδέτεροι σε σχέση με εκείνους που έχουν προϋπηρεσία πάνω από 11 έτη.

Εργασιακή παρακίνηση και παλαιό ασφαλιστικό ταμείο



Διάγραμμα 14: Εργασιακή παρακίνηση – Παλαιό ασφαλιστικό ταμείο

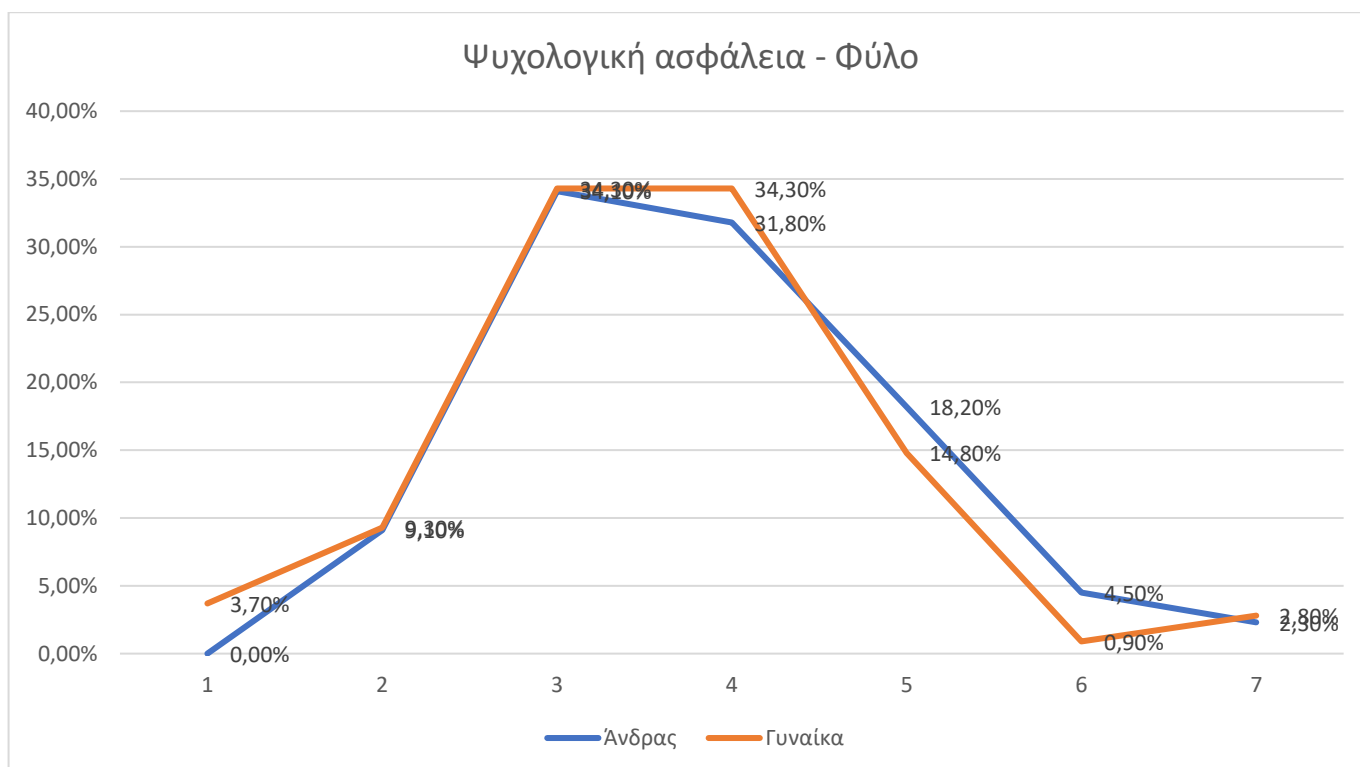
Το ασφαλιστικό ταμείο από το οποίο προέρχονται οι υπάλληλοι φαίνεται να επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται την εργασιακή παρακίνηση. Σύμφωνα με το διάγραμμα 14, παρατηρούμε ότι οι υπάλληλοι του τέως ΟΑΕΕ συγκεντρώνουν το υψηλότερο ποσοστό (52,6%) στην βαθμίδα 3 (Μάλλον διαφωνώ), ενώ στον αντίποδα βρίσκεται το Δημόσιο όπου συγκεντρώνει το 50% στην βαθμίδα 5 (Μάλλον συμφωνώ) και το άλλο 50% στην βαθμίδα 4 (ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ). Τα υπόλοιπα ασφαλιστικά ταμεία συγκεντρώνουν τα υψηλότερα ποσοστά τους στην βαθμίδα 4.

Από τα παραπάνω διαγράμματα διαπιστώσαμε ότι τα δημογραφικά στοιχεία φύλο, μορφωτικό επίπεδο και συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας δεν επηρεάζουν την

εργασιακή παρακίνηση στον e-ΕΦΚΑ. Αντιθέτως, η θέση εργασίας που κατέχει κάποιος υπάλληλος επηρεάζει τον τρόπο που αντιλαμβάνεται τις τεχνικές παρακίνησης του φορέα, όσο πιο ψηλά βρίσκεται στην ιεραρχία τόσο πιο θετική είναι η στάση του. Επίσης, και το ταμείο από το οποίο προέρχεται ένας υπάλληλος επηρεάζει τον τρόπο αντίληψης της εργασιακής παρακίνησης.

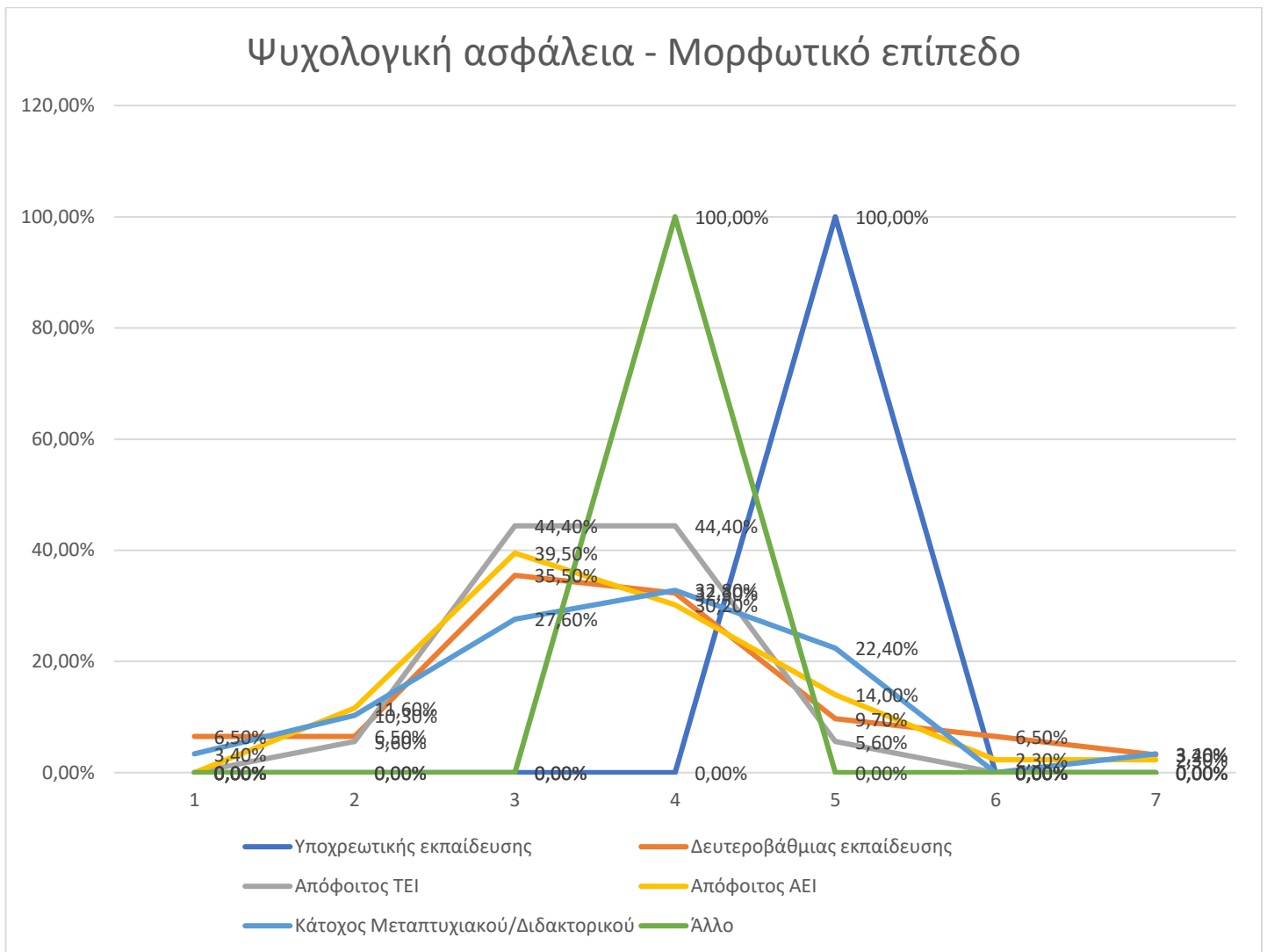
7.4.2 Ψυχολογική ασφάλεια

Ψυχολογική ασφάλεια και φύλο



Διάγραμμα 15: Ψυχολογική ασφάλεια - Φύλο

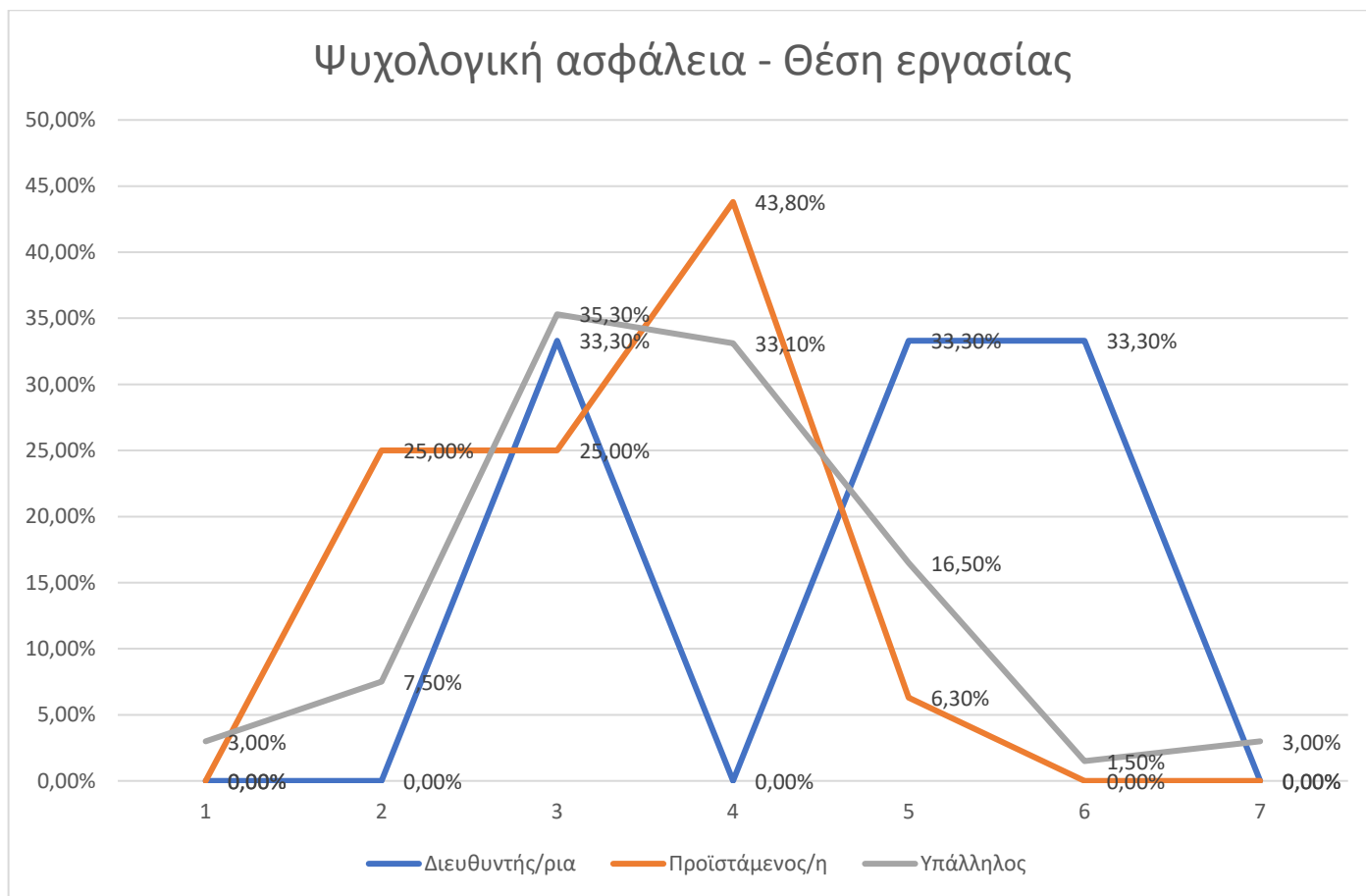
Από το διάγραμμα 15 φαίνεται πως ούτε και η ψυχολογική ασφάλεια σχετίζεται με το φύλο, αφού οι δύο παραστάσεις (Ανδρας – Γυναίκα) σχεδόν ταυτίζονται. Το ενδιαφέρον αυτού του ιστογράμματος είναι ότι τα υψηλότερα ποσοστά μοιράζονται μεταξύ των βαθμίδων 3 (Μάλλον διαφωνώ) και 4 (Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ), διότι αποτυπώνει την επιφυλακτικότητα των υπαλλήλων ως προς τις τεχνικές διοίκησης του e-ΕΦΚΑ.



Διάγραμμα 16: Ψυχολογική ασφάλεια – Μορφωτικό επίπεδο

Όσον αφορά τη σχέση της ψυχολογική ασφάλειας με το μορφωτικό επίπεδο (διάγραμμα 16), παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν ιδιαίτερα μεγάλες διαφοροποιήσεις μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων εκπαίδευσης. Και πάλι τα υψηλότερα ποσοστά συγκεντρώνονται στις βαθμίδες 3 (Μάλλον διαφωνώ) και 4 (Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ) και ακολουθούν οι βαθμίδες 5 (Μάλλον συμφωνώ) και 2 (Διαφωνώ). Τα ποσοστά των επιπέδων υποχρεωτικής εκπαίδευσης και άλλης μορφής εκπαίδευσης που συγκεντρώνουν ποσοστά 100% στις βαθμίδες 5 και 4 αντίστοιχα, δεν επηρεάζουν ιδιαίτερα τα αποτελέσματα διότι και στις δύο κατηγορίες το πλήθος (n) είναι 1.

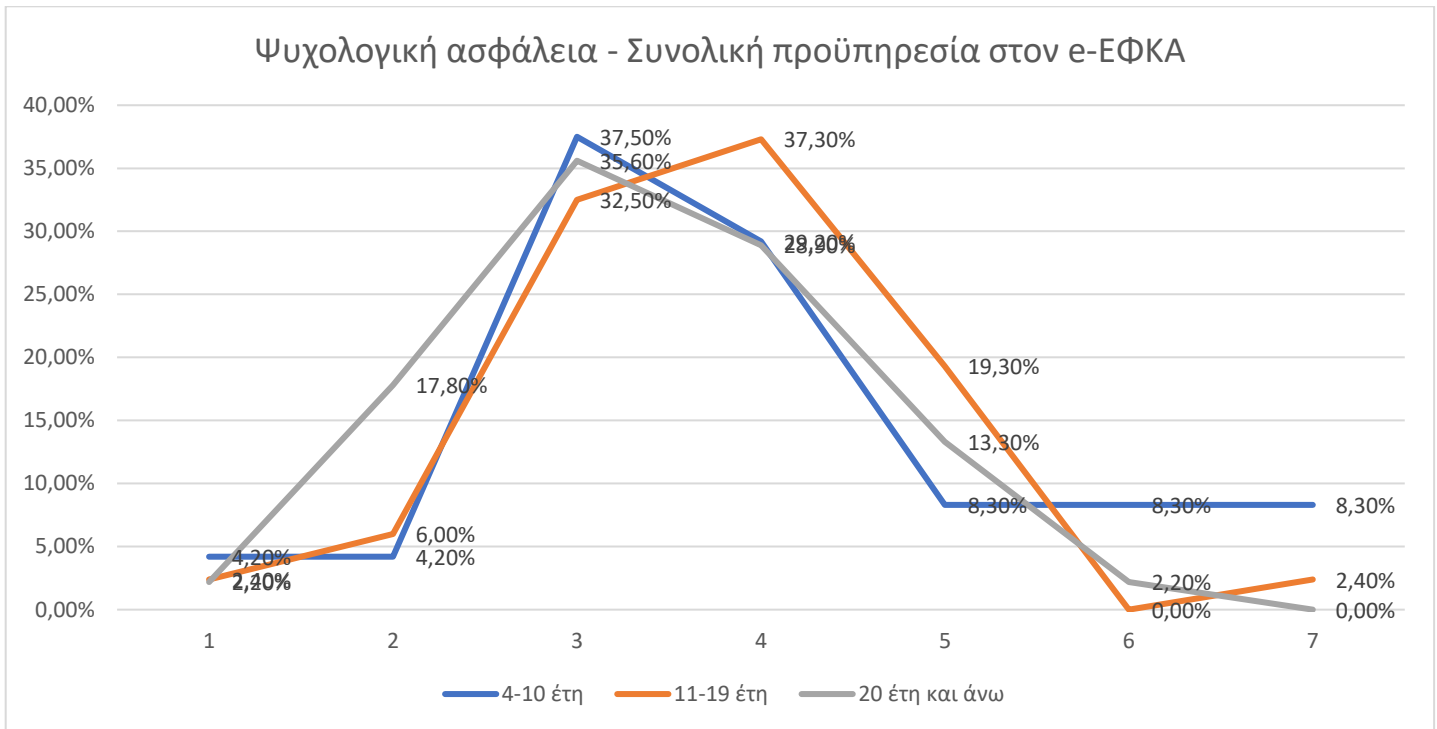
Ψυχολογική ασφάλεια και θέση εργασίας



Διάγραμμα 17: Ψυχολογική ασφάλεια – Θέση εργασίας

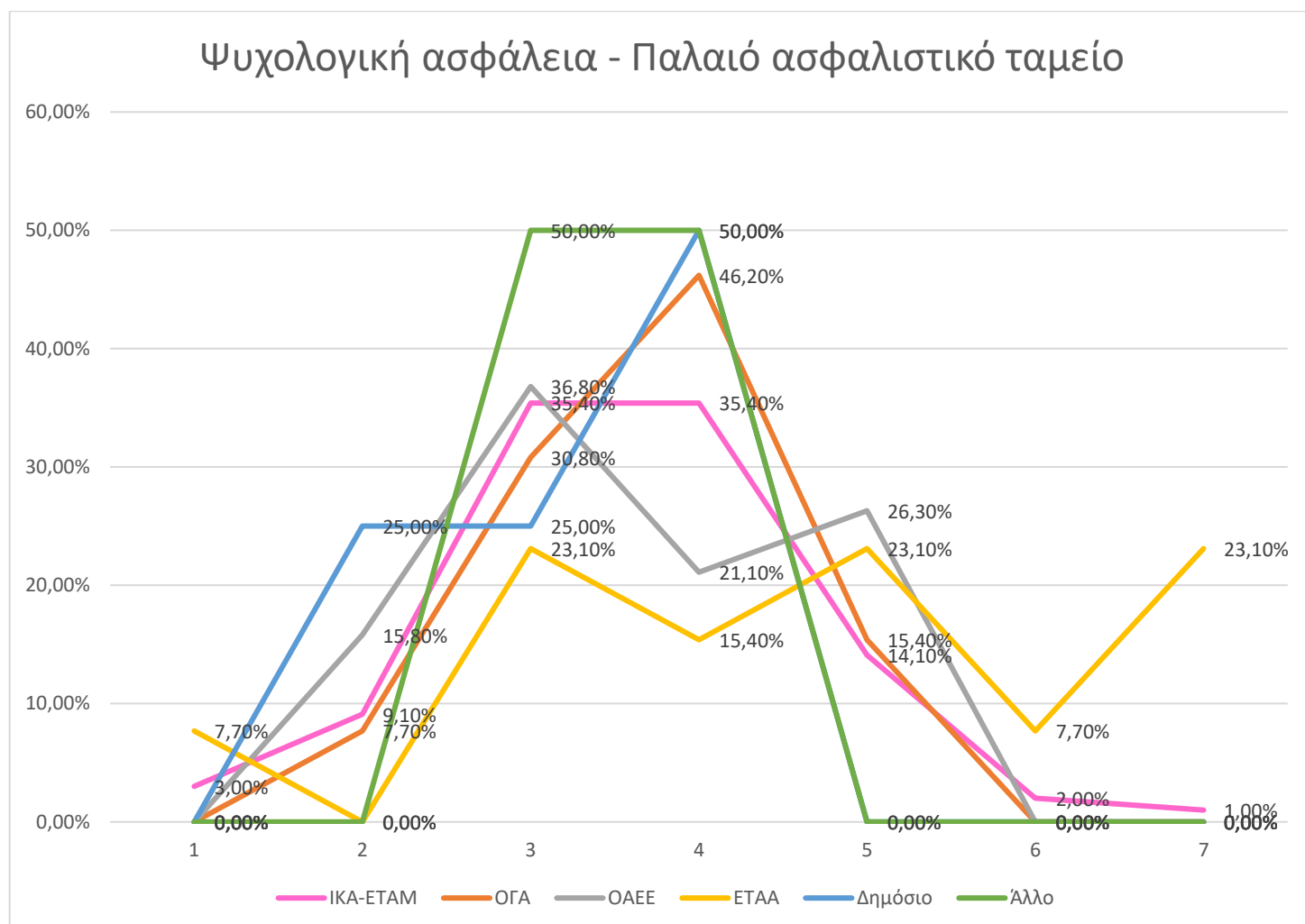
Στο διάγραμμα 17 βλέπουμε ότι η υψηλότερη ιεραρχικά θέση (Διευθυντής/ρια) συγκεντρώνει ίσα ποσοστά (33,3%) στις βαθμίδες 3 (Μάλλον διαφωνώ), 5 (Μάλλον συμφωνώ) και 6 (Συμφωνώ). Στην θέση εργασίας Προϊσταμενος/η το υψηλότερο ποσοστό συγκεντρώνεται στη βαθμίδα 4 (Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ) (43,8%) και ακολουθούν οι βαθμίδες 2 (Διαφωνώ) και 3 (Μάλλον διαφωνώ) με ποσοστό 25% η κάθε μία. Η θέση εργασίας Υπάλληλος συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό στη βαθμίδα 3 (35,3%) και ακολουθεί η βαθμίδα 4 (33,1%). Θα λέγαμε, δηλαδή, ότι οι διευθυντές του φορέα τείνουν να νιώθουν περισσότερη ψυχολογική ασφάλεια σε αντίθεση με τους χαμηλότερα ιεραρχικά υπαλλήλους, που βιώνουν περισσότερα αισθήματα ανασφάλειας στον εργασιακό χώρο.

Ψυχολογική ασφάλεια και συνολική προϋπηρεσία στον e-ΕΦΚΑ



Διάγραμμα 18: Ψυχολογική ασφάλεια – Συνολική προϋπηρεσία στον e-ΕΦΚΑ

Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ και ψυχολογικής ασφάλειας (διάγραμμα 18) φαίνεται πως οι υπάλληλοι με λιγότερα από 10 έτη εργασίας, όπως και οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία άνω των 20 ετών, νιώθουν ελαφρώς μεγαλύτερη ανασφάλεια (βαθμίδα 3 – 37,5% και 35,6% αντίστοιχα), ενώ τα συναισθήματα, ως προς την ψυχολογική ασφάλεια, των υπαλλήλων με 11 έως 19 έτη εργασίας είναι ουδέτερα (βαθμίδα 4 -37,3%).



Διάγραμμα 19: Ψυχολογική ασφάλεια – Παλαιό ασφαλιστικό ταμείο

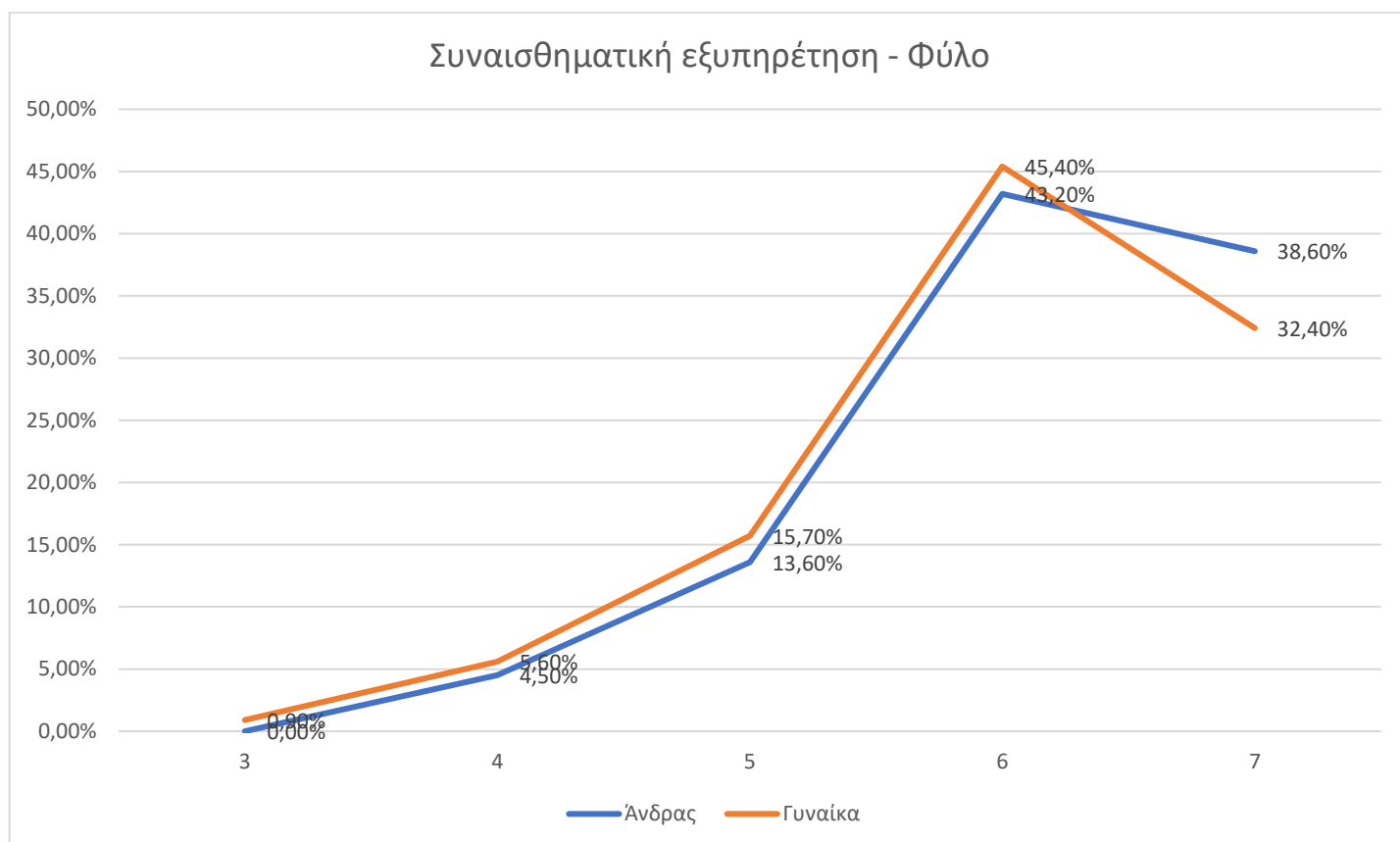
Στο διάγραμμα 19 εξετάζουμε πως βιώνουν την ψυχολογική ασφάλεια οι υπάλληλοι του κάθε ασφαλιστικού ταμείου που έχει ενταχθεί στον e-ΕΦΚΑ. Τα υψηλότερα ποσοστά των υπαλλήλων του τέως ΙΚΑ-ΕΤΑΜ μοιράζονται μεταξύ των βαθμίδων 3 (Μάλλον διαφωνώ) και 4 (Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ). Οι υπάλληλοι του τέως ΟΓΑ και του Δημοσίου συγκεντρώνουν τα υψηλότερα ποσοστά στη βαθμίδα 4, του τέως ΟΑΕΕ στην βαθμίδα 3, ενώ στο τέως ΕΤΑΑ τα ποσοστά μοιράζονται στις βαθμίδες 3, 5 (Μάλλον συμφωνώ) και 7 (Συμφωνώ απόλυτα). Τέλος, οι υπάλληλοι των λοιπών ταμείων μοιράζονται μεταξύ των βαθμίδων 3 και 4.

Εξετάζοντας την μεταβλητή ψυχολογική ασφάλεια σε σχέση με τα παραπάνω δημογραφικά στοιχεία διαπιστώσαμε ότι η θέση εργασίας Διευθυντής/ρια δημιουργεί μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειας σε σχέση με τις θέσεις εργασίας Προϊστάμενος/η και

Υπάλληλος. Επίσης, σχεδόν το ¼ των υπαλλήλων του τέως ταμείου ΕΤΑΑ φαίνεται να νιώθουν περισσότερη ασφάλεια στον e-ΕΦΚΑ.

7.4.3 Συναισθηματική εξυπηρέτηση

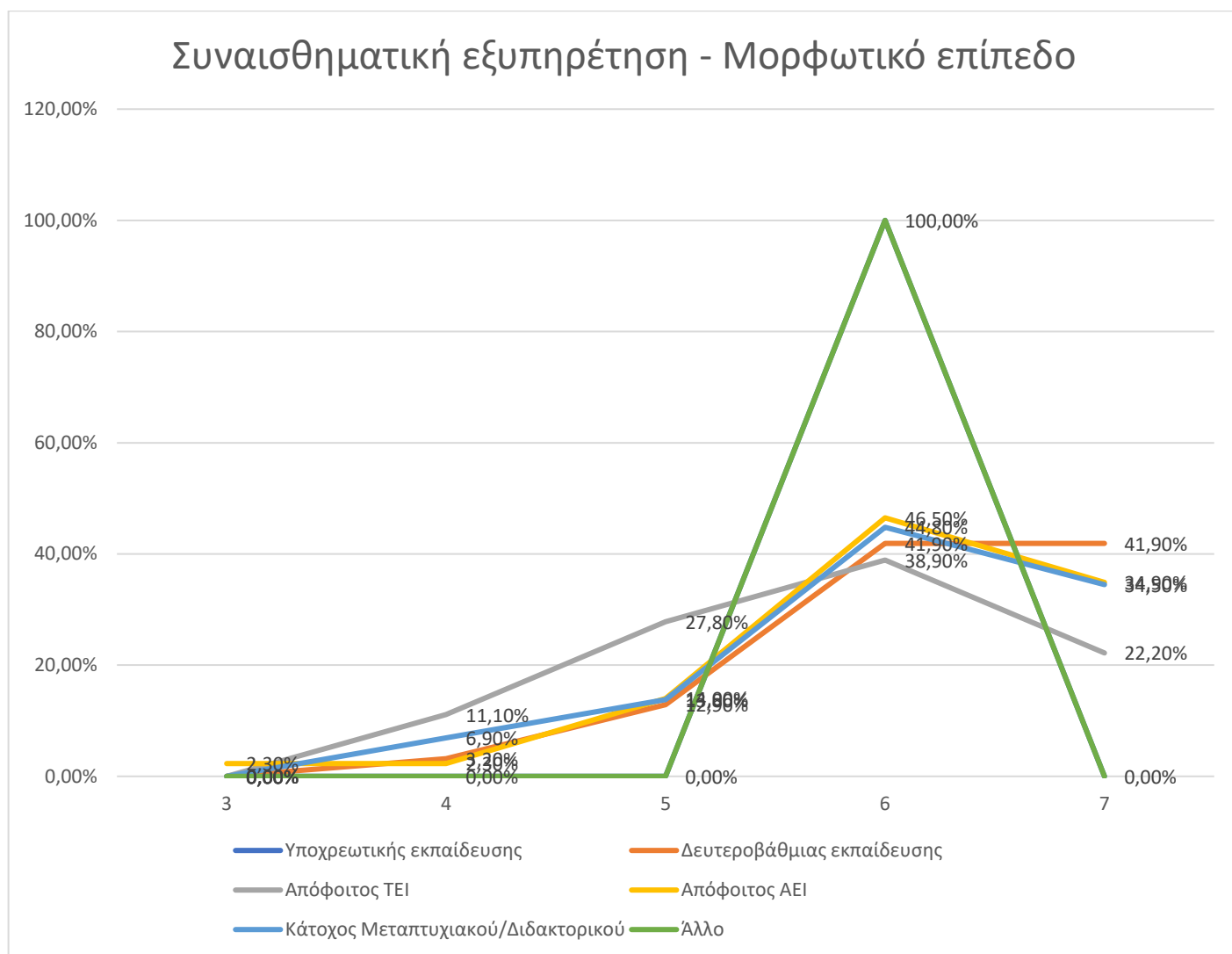
Συναισθηματική εξυπηρέτηση και φύλο



Διάγραμμα 20: Συναισθηματική εξυπηρέτηση - Φύλο

Σύμφωνα με το διάγραμμα 20 φαίνεται πως η προσφερόμενη συναισθηματική εξυπηρέτηση δεν διαφέρει στα δύο φύλα. Ο βαθμός της συναισθηματικής εξυπηρέτησης τόσο στους άνδρες όσο και στις γυναίκες είναι πολύ υψηλός με ποσοστό 45,4% για τις γυναίκες και 43,2% για τους άνδρες στη βαθμίδα 6 (Συμφωνώ), και ακολουθεί η βαθμίδα 7 (Συμφωνώ απόλυτα) με 38,6% για τους άνδρες και 32,4% για τις γυναίκες.

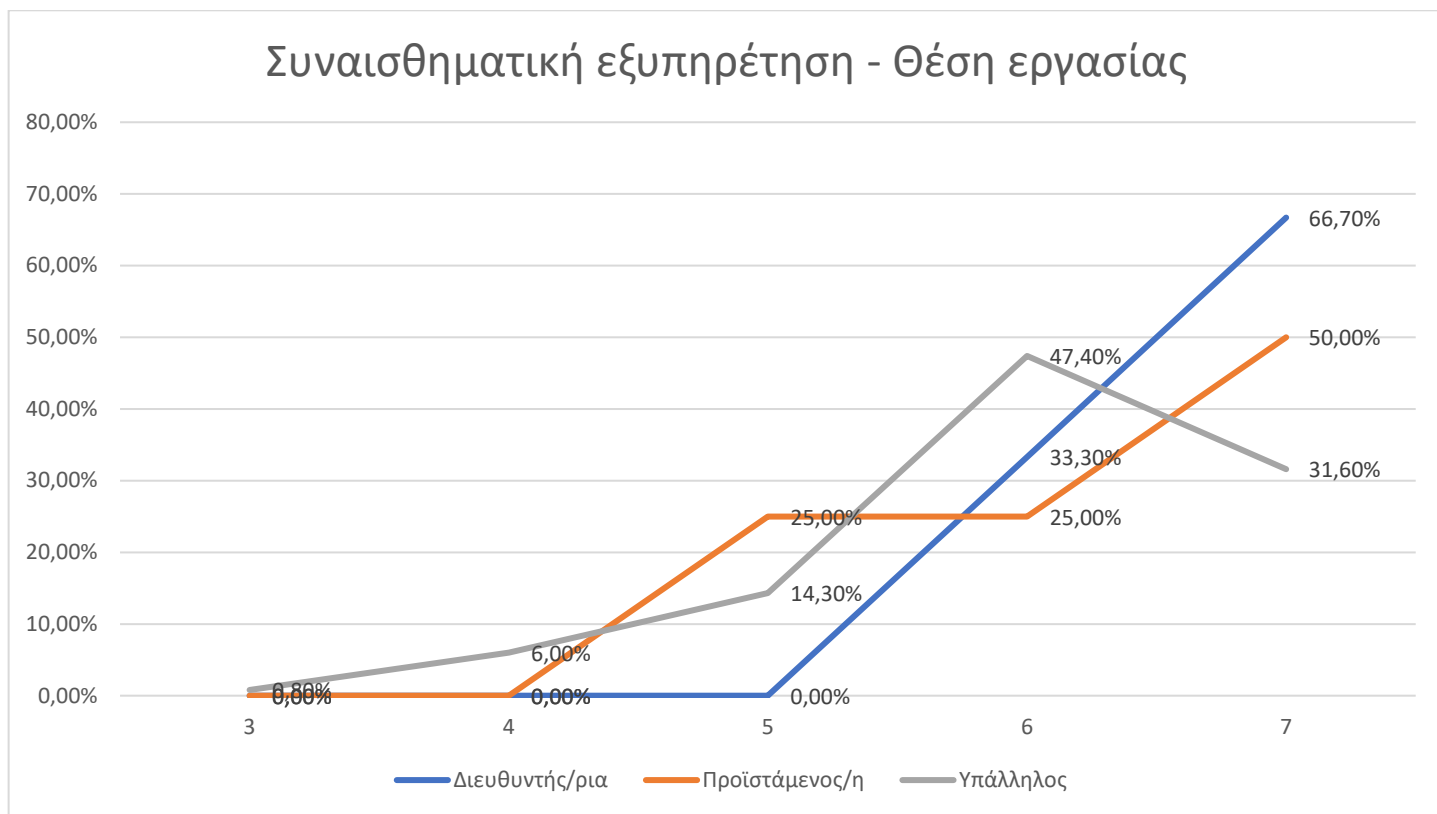
Συναισθηματική εξυπηρέτηση και μορφωτικό επίπεδο



Διάγραμμα 21: Συναισθηματική εξυπηρέτηση – Μορφωτικό επίπεδο

Στα ίδια πλαίσια κινείται η συναισθηματική εξυπηρέτηση σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο (διάγραμμα 21). Η πλειονότητα των ερωτηθέντων, ανεξάρτητα με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο, συγκλίνει στην βαθμίδα 6 (Συμφωνώ) και ακολουθούν οι βαθμίδες 7 (Συμφωνώ απόλυτα) και 5 (Μάλλον συμφωνώ).

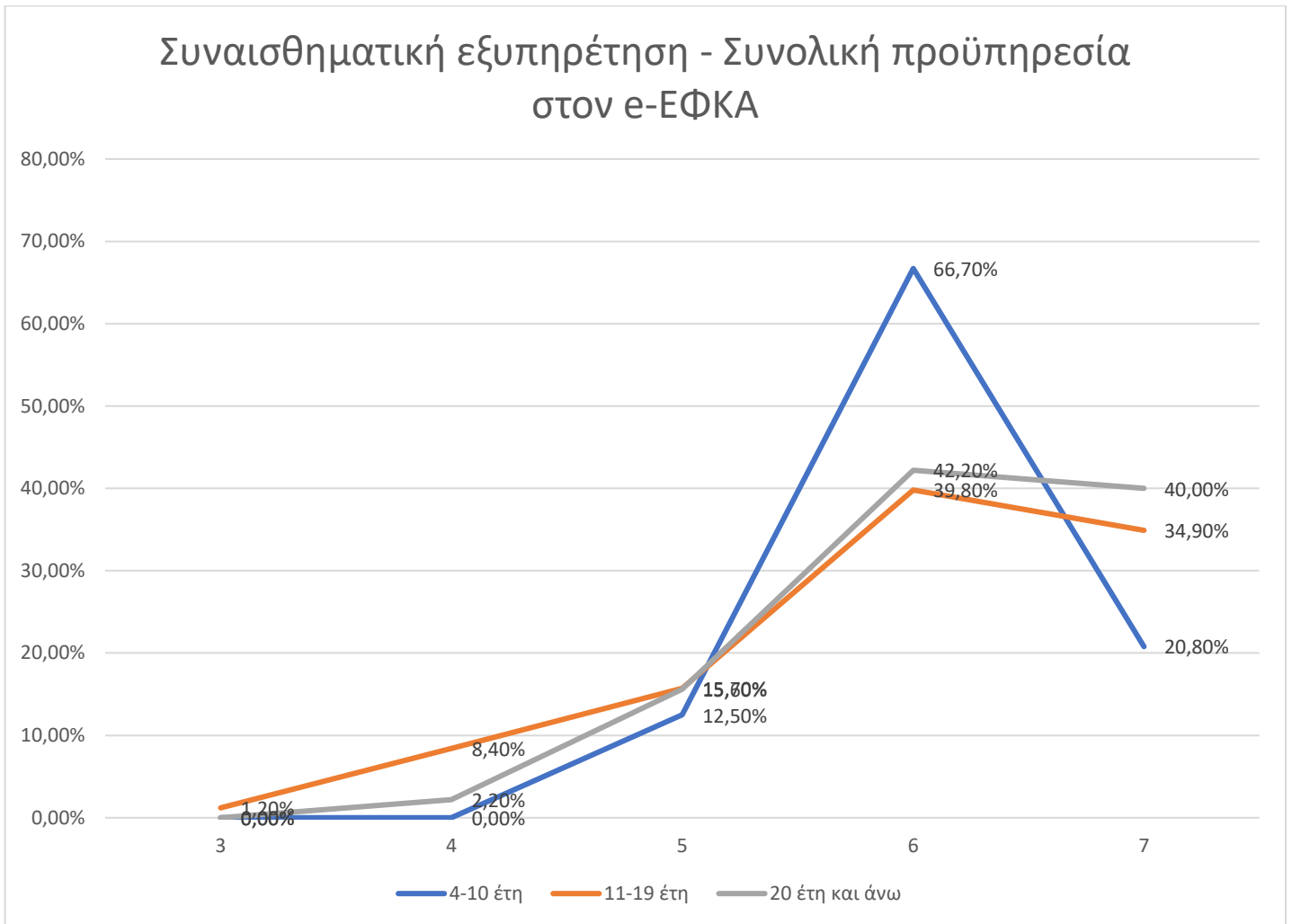
Συναισθηματική εξυπηρέτηση και θέση εργασίας



Διάγραμμα 22: Συναισθηματική εξυπηρέτηση – Θέση εργασίας

Στο διάγραμμα 22, που αφορά τη σχέση της συναισθηματικής εξυπηρέτησης με τη θέση εργασίας των υπαλλήλων, παρατηρούμε ότι για τους εργαζομένους σε θέσεις ευθύνης, Διευθυντής/ρια και Προϊστάμενος/η, τα υψηλότερα ποσοστά σημειώνονται στη βαθμίδα 7 (Συμφωνώ απόλυτα) με 66,7% και 50% αντίστοιχα και ακολουθεί η βαθμίδα 6 (Συμφωνώ) με 33,3% για τους διευθυντές και 25% για τους προϊσταμένους. Ενώ για τους απλούς υπαλλήλους το υψηλότερο ποσοστό σημειώνεται στην βαθμίδα 6 (47,4%) και ακολουθεί η βαθμίδα 7 (31,6%).

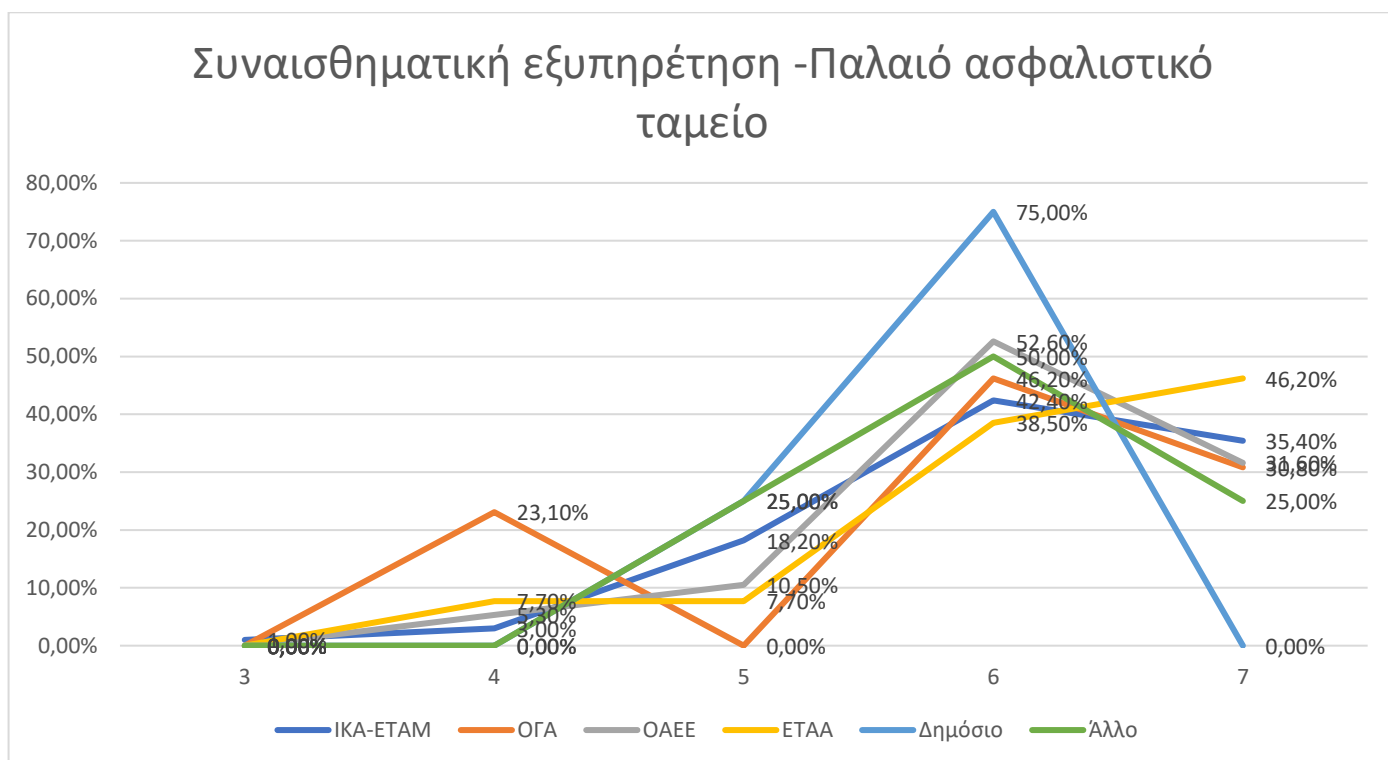
Συναισθηματική εξυπηρέτηση και συνολική προϋπηρεσία στον e-ΕΦΚΑ



Διάγραμμα 23: Συναισθηματική εξυπηρέτηση – Συνολική προϋπηρεσία στον e-ΕΦΚΑ

Τα χρόνια προϋπηρεσίας στον φορέα δεν φαίνεται να επηρεάζουν το βαθμό της συναισθηματικής εξυπηρέτησης (διάγραμμα 23), καθώς και πάλι οι ερωτηθέντες συγκλίνουν στην βαθμίδα 6 (Συμφωνώ) και ακολουθεί η βαθμίδα 7 (Συμφωνώ απόλυτα).

Συναισθηματική εξυπηρέτηση και παλαιό ασφαλιστικό ταμείο



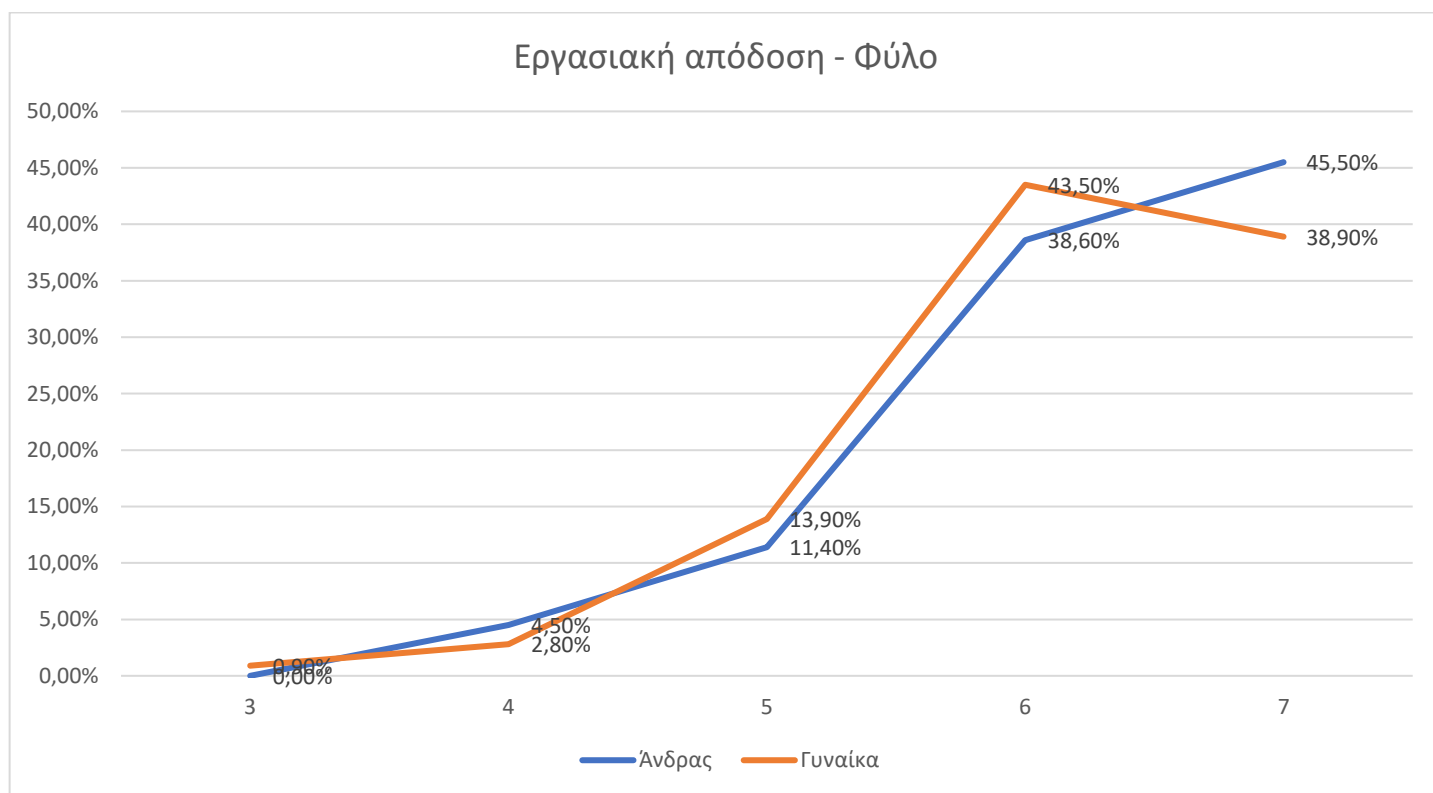
Διάγραμμα 24: Συναισθηματική εξυπηρέτηση – Παλαιό ασφαλιστικό ταμείο

Για μία ακόμα φορά παρατηρούμε ότι η συναισθηματική εξυπηρέτηση δεν φαίνεται να επηρεάζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Στην προκειμένη περίπτωση, το ασφαλιστικό ταμείο από το οποίο προέρχεται ο κάθε υπάλληλος δεν επηρεάζει το βαθμό της προσφερόμενης συναισθηματικής εξυπηρέτησης. Η πλειονότητα των υπαλλήλων συγκεντρώνεται στην βαθμίδα 6 (Συμφωνώ) και ακολουθούν οι βαθμίδες 7 (Συμφωνώ απόλυτα) και 5 (Μάλλον συμφωνώ), με μόνη εξαίρεση τους υπαλλήλους τους τέως ΟΓΑ, όπου το 23,10% επιλέγει τη βαθμίδα 4 (Μάλλον διαφωνώ).

Η συναισθηματική εξυπηρέτηση που προσφέρεται από τους υπαλλήλους του e-ΕΦΚΑ δεν επηρεάζεται από τα δημογραφικά στοιχεία. Ανεξάρτητα από τα δημογραφικά στοιχεία, η προσφερόμενη συναισθηματική εξυπηρέτηση βρίσκεται σε πολύ υψηλά επίπεδα.

7.4.4 Εργασιακή απόδοση

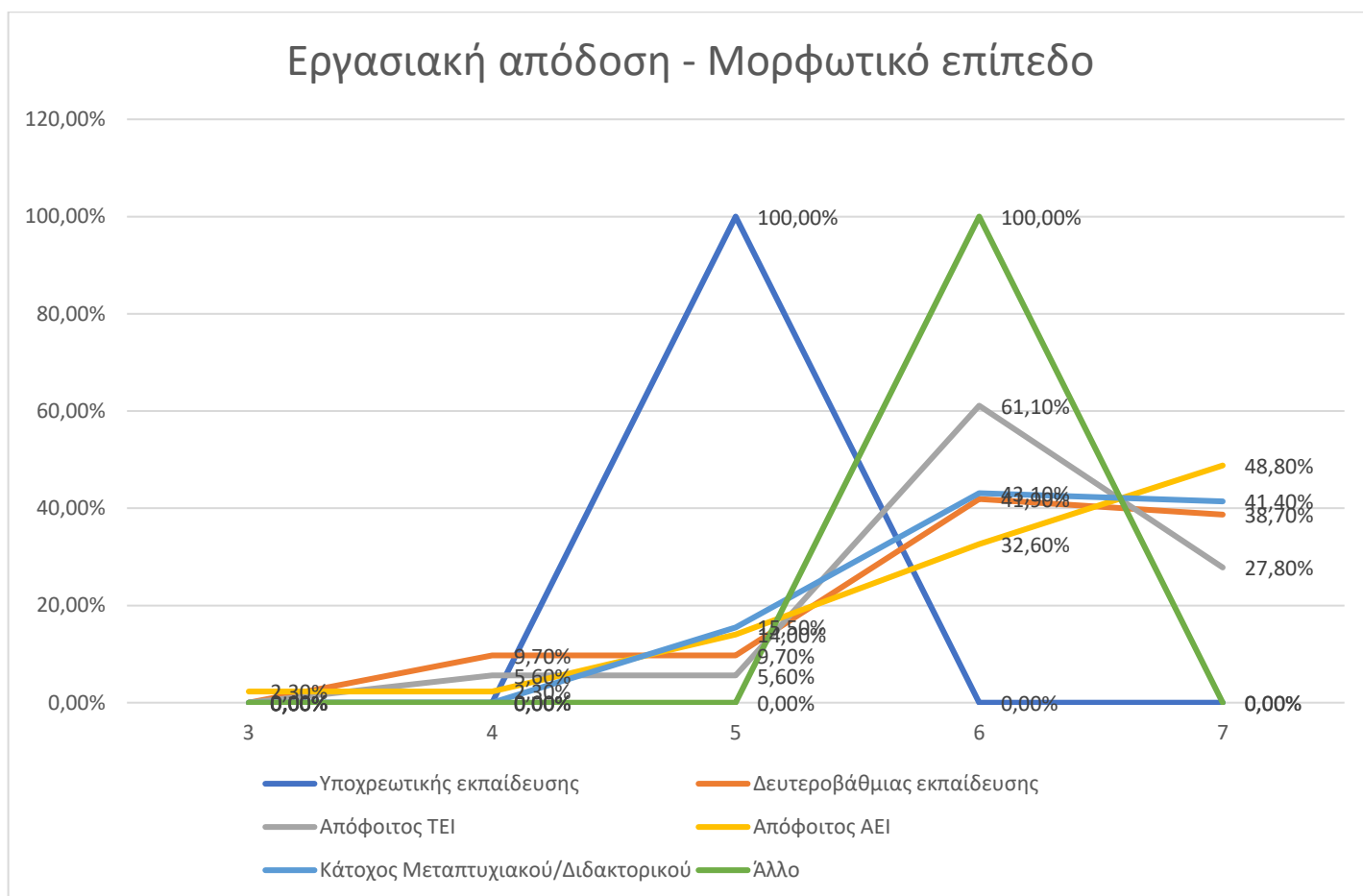
Εργασιακή απόδοση και φύλο



Διάγραμμα 25: Εργασιακή απόδοση - Φύλο

Στο διάγραμμα 25 βλέπουμε ότι και τα δύο φύλα έχουν υψηλά ποσοστά εργασιακής απόδοσης. Για τους άνδρες το υψηλότερο ποσοστό το συναντάμε στην βαθμίδα 7 (Συμφωνά απόλυτα) με 45,5% και ακολουθεί η βαθμίδα 6 (Συμφωνά) με 38,6%, ενώ για τις γυναίκες το υψηλότερο ποσοστό βρίσκεται στην βαθμίδα 6 με 43,5% και ακολουθεί η βαθμίδα 7 με 38,9%.

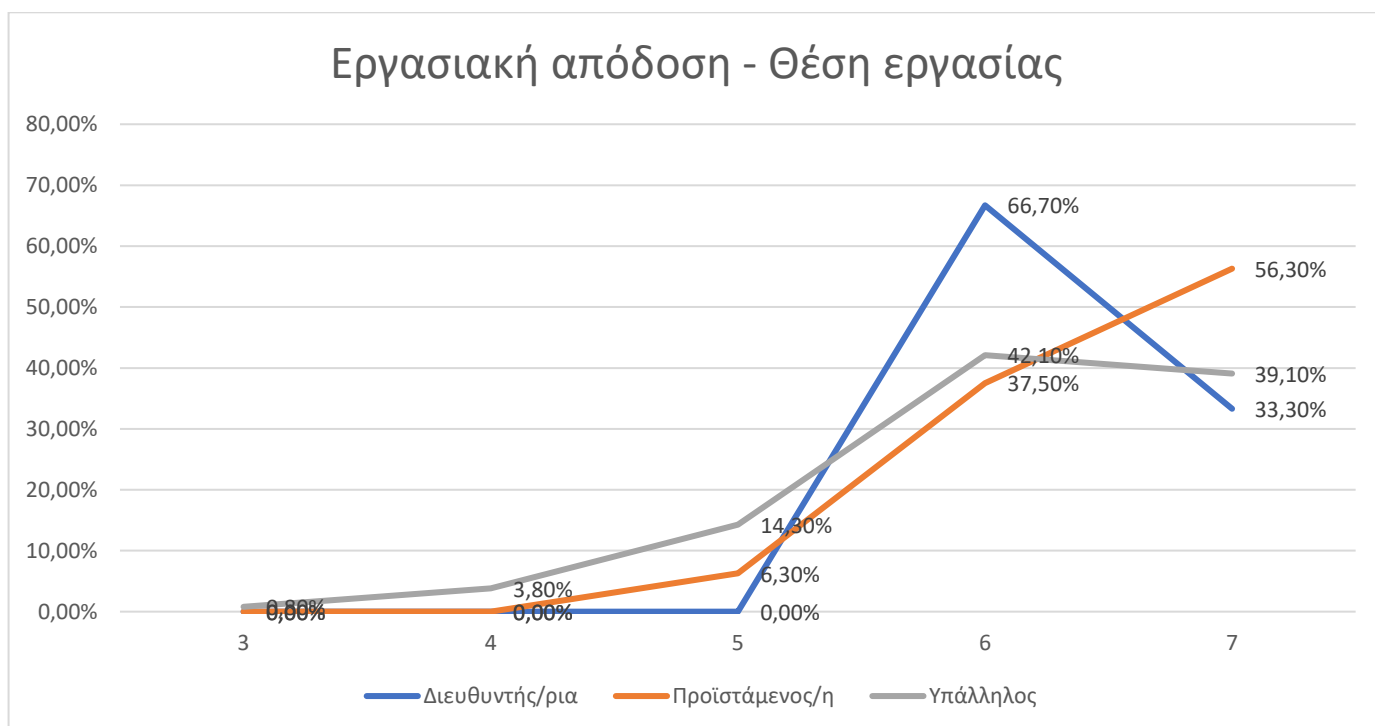
Εργασιακή απόδοση και μορφωτικό επίπεδο



Διάγραμμα 26: Εργασιακή απόδοση – Μορφωτικό επίπεδο

Η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ είναι αρκετά υψηλή, ανεξάρτητα από το επίπεδο εκπαίδευσης (διάγραμμα 26). Η πλειοψηφία των υπαλλήλων φαίνεται να μοιράζεται μεταξύ των βαθμίδων 6 (Συμφωνώ) και 7 (Συμφωνώ απόλυτα).

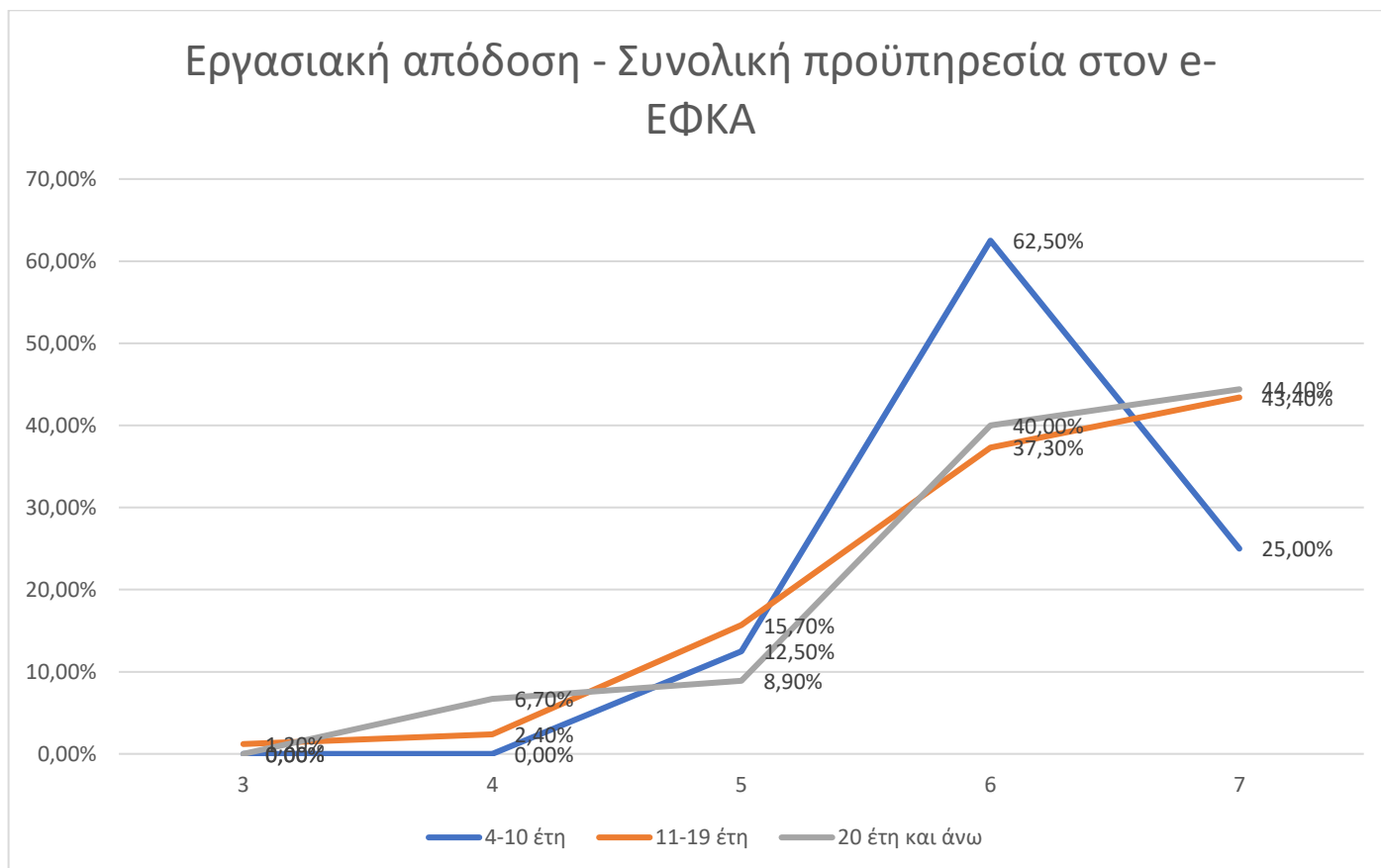
Εργασιακή απόδοση και θέση εργασίας



Διάγραμμα 27: Εργασιακή απόδοση – Θέση εργασίας

Όσον αφορά την εργασιακή απόδοση σε σχέση με τη θέση εργασίας (διάγραμμα 27) φαίνεται πως δεν υπάρχουν ιδιαίτερες διαφορές. Οι θέσεις εργασίας Διευθυντής/ρια και Υπάλληλος συγκεντρώνουν το υψηλότερο ποσοστό (66,7% και 42,1% αντίστοιχα) στην βαθμίδα 6 (Συμφωνώ) και ακολουθεί η βαθμίδα 7 (Συμφωνώ απόλυτα), 33,3% και 39,1% αντίστοιχα. Ενώ η θέση εργασίας Προϊστάμενος/η το υψηλότερο ποσοστό το συγκεντρώνει στην βαθμίδα 7 (56,3%) και ακολουθεί η βαθμίδα 6 (37,5%).

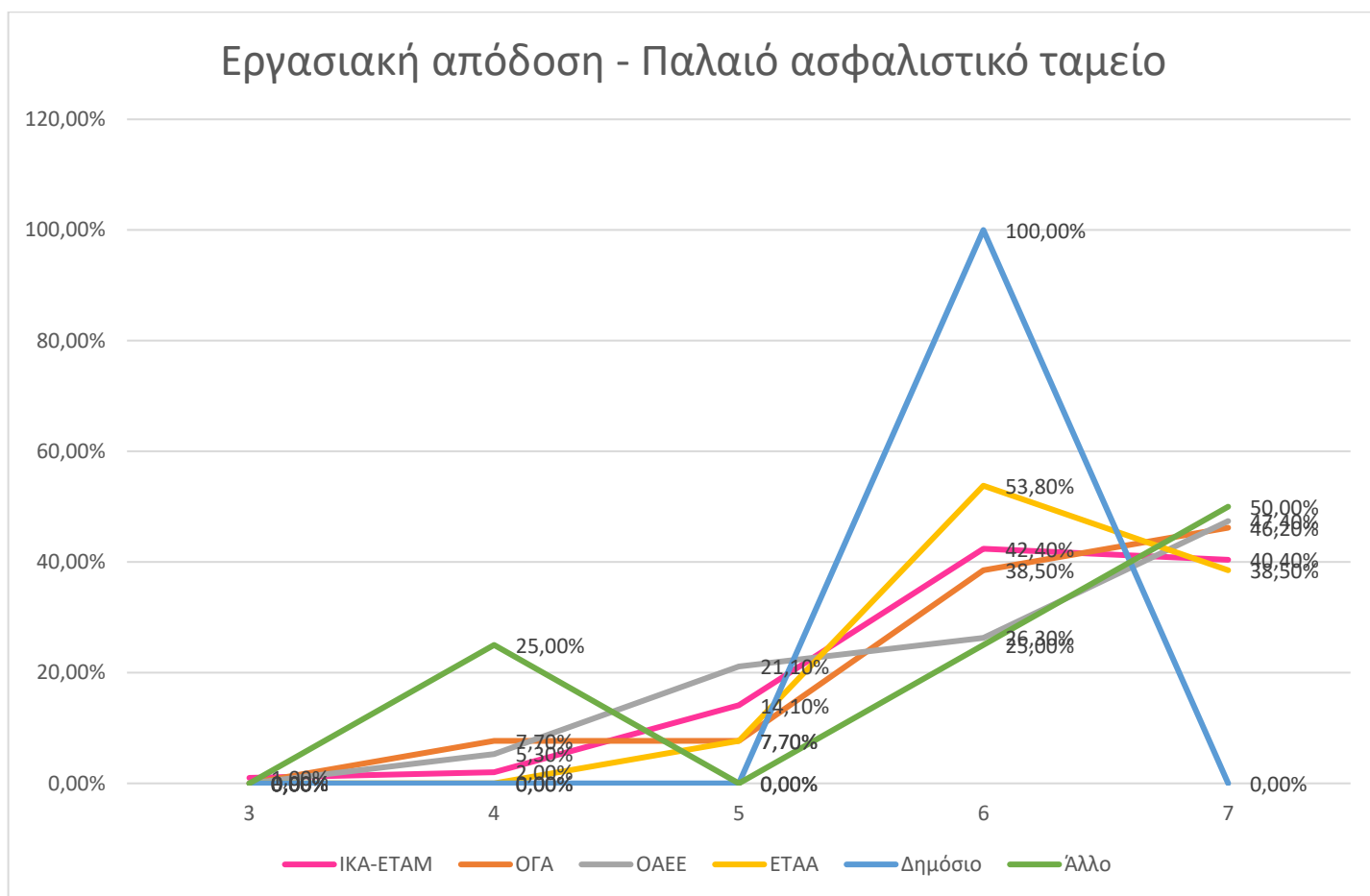
Εργασιακή απόδοση και συνολική προϋπηρεσία στον e-ΕΦΚΑ



Διάγραμμα 28: Εργασιακή απόδοση – Συνολική προϋπηρεσία στον e-ΕΦΚΑ

Στο διάγραμμα 28 παρατηρούμε ότι η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων με έως 10 έτη προϋπηρεσία συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό (62,5%) στην βαθμίδα 6 (Μάλλον συμφωνώ) και ακολουθεί η βαθμίδα 7 (Συμφωνώ) με 25%. Οι εργαζόμενοι με 11 έως 19 έτη προϋπηρεσία και άνω των 20 ετών προϋπηρεσία συγκεντρώνουν το υψηλότερο ποσοστό στην βαθμίδα 7 με 43,4% και 44,4% αντίστοιχα και ακολουθεί, με μικρή διαφορά, η βαθμίδα 6 με 37,3% και 40% αντίστοιχα.

Εργασιακή απόδοση και παλαιό ασφαλιστικό ταμείο



Διάγραμμα 29: Εργασιακή απόδοση – Παλαιό ασφαλιστικό ταμείο

Τέλος, το παλαιό ασφαλιστικό ταμείο από το οποίο προέρχεται ο υπάλληλος δεν επηρεάζει ιδιαίτερα την εργασιακή απόδοση μιας και η πλειονότητα των ερωτηθέντων από σχεδόν όλα τα ταμεία κινείται μεταξύ των βαθμίδων 6 (Συμφωνά) και 7 (Συμφωνά απόλυτα) με μικρές διαφορές ανά ταμείο. Εξαιρέση αποτελούν οι υπάλληλοι από τα λοιπά ταμεία όπου το 25% συγκεντρώνεται στην βαθμίδα 4 (Μάλλον διαφωνά).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, διαπιστώνουμε ότι ούτε η εργασιακή απόδοση εξαρτάται από τα δημογραφικά στοιχεία.

Κεφάλαιο 8^ο: Συζήτηση αποτελεσμάτων

Στόχος τη παρούσας έρευνας ήταν να μελετηθεί κατά πόσο οι υπάλληλοι του e-ΕΦΚΑ βιώνουν στον επαγγελματικό τους χώρο ψυχολογική ασφάλεια, δηλαδή νιώθουν ασφαλείς να πάρουν πρωτοβουλίες και ρίσκα, να παραδεχτούν τα λάθη τους και να μάθουν από αυτά, χωρίς να κριθούν με αρνητικό τρόπο από τους άλλους ή να εκφράσουν μία άποψη η οποία ενδεχομένως να είναι αντίθετη με τις απόψεις των άλλων μελών του τμήματός τους. Επίσης, έγινε προσπάθεια να μελετηθεί κατά πόσο οι υπάλληλοι του φορέα λαμβάνουν εργασιακή παρακίνηση ώστε να είναι πιο αποδοτικοί στα καθήκοντα τους, καθώς, και η συναισθηματική εξυπηρέτηση που προσφέρουν ή είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν. Τέλος, η έρευνα προσπάθησε να δώσει απάντηση στην ερώτηση εάν τελικά οι εργαζόμενοι του e-ΕΦΚΑ είναι αποδοτικοί στη θέση εργασίας τους.

8.1 Συμπεράσματα

Ξεκινώντας με μια ανασκόπηση των δημογραφικών στοιχείων της έρευνας, βλέπουμε ότι, στους συνολικά 152 ερωτηθέντες η πλειονότητα ήταν γυναίκες (n=108), με μεγάλη διαφορά από τους άντρες. Πάνω από το 1/3 των ερωτηθέντων είναι κάτοχοι πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (n=61) και ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών (n=58), που σημαίνει ότι το προσωπικό του e-ΕΦΚΑ έχει υψηλά τυπικά προσόντα. Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων εργάζονται ως μόνιμο προσωπικό (n=125) και κατ' επέκταση εργάζονται χωρίς το άγχος απώλειας της εργασίας τους. Η ηλικία των ερωτηθέντων είναι κατά κύριο λόγο μεταξύ 45 και 56 ετών (n=93) και ελάχιστοι είναι κάτω των 32 ετών (n=1) και πάνω των 56 ετών (n=9), γεγονός που καταδεικνύει την προσπάθεια συρρίκνωσης του δημοσίου τομέα με την μη πραγματοποίηση νέων προσλήψεων, αλλά και τη μεγάλη τάση φυγής προς την συνταξιοδότηση. Η συνολική προϋπηρεσία των εργαζομένων στον φορέα κυμαίνεται κατά κύριο λόγο μεταξύ 11 και 19 έτη (n=83) και πάνω από 20 έτη (n=45), που σημαίνει ότι οι προσλήψεις έγιναν μετά την ίδρυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού - ΑΣΕΠ (1994), ενώ η προϋπηρεσία στην παρούσα θέση εργασίας είναι λιγότερο από 1 έτος (n=47), γεγονός που αντικατοπτρίζει τις συχνές

αλλαγές που υφίστανται εντός του φορέα. Τέλος, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων προέρχονται από το ασφαλιστικό ταμείο ΙΚΑ-ΕΤΑΜ (n=99).

Οι μετρήσεις της έρευνας κρίθηκαν αξιόπιστες και για τις τέσσερις εξεταζόμενες μεταβλητές (εργασιακή παρακίνηση, ψυχολογική ασφάλεια, συναισθηματική εξυπηρέτηση, εργασιακή απόδοση), κατόπιν ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach's Alpha. Από τα αποτελέσματα της έρευνας, διαπιστώσαμε ότι η στάση των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ απέναντι στην εργασιακή παρακίνηση είναι ουδέτερη, διότι από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων φαίνεται ότι δεν λαμβάνουν επαρκή παρακίνηση. Αρνητική, φαίνεται, να είναι η στάση τους απέναντι στην ψυχολογική ασφάλεια, επειδή οι απαντήσεις τους δείχνουν ότι νιώθουν ανασφάλεια να πάρουν ρίσκα και φοβούνται ότι τα λάθη τους μελλοντικά θα γυρίσουν εις βάρος τους. Όσον αφορά την συναισθηματική εξυπηρέτηση, από τις απαντήσεις, συμπεραίνουμε ότι οι υπάλληλοι ασκούν τα καθήκοντα τους με ειλικρίνεια και φιλική διάθεση, και οι ασφαλισμένοι μοιάζουν ικανοποιημένοι από την συναλλαγή. Τέλος, κατά την εξέταση της εργασιακής απόδοσης οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι εκπληρώνουν πλήρως τα καθήκοντά τους.

Στη συνέχεια εξετάστηκαν οι τέσσερις έννοιες σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία φύλο, μορφωτικό επίπεδο, θέση εργασίας, χρόνος συνολικής προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ και παλαιό ασφαλιστικό ταμείο. Ο τρόπος που αντιλαμβάνονται την εργασιακή παρακίνηση οι υπάλληλοι του φορέα φαίνεται να επηρεάζεται από τη θέση εργασίας και συγκεκριμένα, όσο πιο ψηλά στην ιεραρχία βρίσκεται ένα υπάλληλος, τόσο πιο θετική είναι η στάση του, επίσης, και το ταμείο από το οποίο προέρχεται ένας υπάλληλος είναι παράγοντας που επηρεάζει την εργασιακή παρακίνηση. Η θέση εργασίας φαίνεται πως επηρεάζει και το βαθμό της ψυχολογικής ασφάλειας που νιώθουν οι υπάλληλοι του e-ΕΦΚΑ. Η έρευνα έδειξε ότι η θέση του διευθυντή δημιουργεί μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειας σε σχέση με τις άλλες θέσεις εργασίας. Η συναισθηματική εξυπηρέτηση και η εργασιακή απόδοση, σύμφωνα με την έρευνά μας, δεν επηρεάζονται από τα δημογραφικά στοιχεία.

Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης συγκροτήθηκε την 1/1/2017. Από τη στιγμή της δημιουργίας του φορέα οι εργαζόμενοι σε αυτόν έχουν βιώσει διάφορες αλλαγές με το οργανόγραμμά του, τη συρρίκνωση του προσωπικού, τη μείωση των κτιριακών δομών, την προσθήκη νέων διαδικασιών και την αλλαγή ή την αύξηση των καθηκόντων τους. Οπότε, είναι αναμενόμενο οι υπάλληλοι να νιώθουν ανασφάλεια στον επαγγελματικό τους χώρο, διότι σε όλες τις παραπάνω αλλαγές, οι εργαζόμενοι,

είναι οι πρώτοι που επηρεάζονται είτε με μετακινήσεις εντός και εκτός της κτιριακής δομής, είτε με ανάθεση νέων καθηκόντων, χωρίς την προηγούμενη απαραίτητη εκπαίδευση.

Στο πλαίσιο επιτάχυνσης της διεκπεραίωσης όλων των εκκρεμών υποθέσεων, όπως για παράδειγμα το κλείσιμο των εκκρεμών συνταξιοδοτικών αιτήσεων, η Διοίκηση του e-ΕΦΚΑ στην προσπάθειά της να παρακινήσει τους υπαλλήλους της, υπόσχεται κατά καιρούς χρηματικά κίνητρα, τα λεγόμενα «Κλιμάκια», τα οποία όμως δίνονται στους υπαλλήλους με καθυστέρηση έως και 2 ετών. Οπότε, δεν είναι άξιο απορίας το γεγονός ότι οι ερωτηθέντες της έρευνας φάνηκαν ουδέτεροι κατά την εξέταση της εργασιακής παρακίνησης.

Τέλος, διαπιστώσαμε ότι παρόλες τις αντιξοότητες οι εργαζόμενοι στον e-ΕΦΚΑ φαίνεται, όχι μόνο, να αποδίδουν στο έπακρο στα εργασιακά τους καθήκοντα, αλλά και να τα εκτελούν με ενσυναίσθηση προς τον πολίτη ή όπως θα πρότειναν οι Frederickson και Hart (1985) να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους με κεντρικό κίνητρο τον «Πατριωτισμό της καλοσύνης».

8.2 Περιορισμοί

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη σε μια χρονική περίοδο όπου οι υπάλληλοι του φορέα βίωναν ακόμη μία αλλαγή, καταργήθηκαν αρκετά σημεία εξυπηρέτησης πολιτών και οι αρμοδιότητές τους μεταφέρθηκαν σε άλλες δομές, χωρίς όμως να προηγηθεί κάποια εκπαίδευση των υπαλλήλων που θα αναλάμβαναν και αυτά τα καθήκοντα. Επιπλέον, πολλοί υπάλληλοι μεταφέρθηκαν σε άλλα υποκαταστήματα του e-ΕΦΚΑ χωρίς, όμως, να ληφθεί υπόψη η έως τώρα εμπειρία τους, το αντικείμενο εργασιών τους ή ο τόπος κατοικίας τους. Αποτέλεσμα των παραπάνω ενεργειών ήταν οι περισσότεροι έμπειροι υπάλληλοι να μεταφερθούν σε θέσεις εργασίας που δεν έχουν συνάφεια με το προηγούμενο αντικείμενο εργασίας τους και στη δική τους θέση να μετακινηθούν, αντίστοιχα, υπάλληλοι με εμπειρία σε άλλα αντικείμενα. Επίσης, η αλλαγή στον τόπο εργασίας δημιούργησε σε πολλούς προβλήματα όσον αφορά τον χρόνο άφιξης και αποχώρησης από την εργασία σε σχέση με την οικογένειά τους (π.χ. μικρά παιδιά που πρέπει να πάνε και γυρίσουν από το σχολείο, μέλη οικογενείας με αναπηρία, κλπ), αλλά και με αύξηση στα έξοδα μετακίνησης.

Έτσι, κατά τον διαμοιρασμό των ερωτηματολογίων ένας πολύ μικρός αριθμός υπαλλήλων δεν θέλησε να απαντήσει. Επίσης, είναι πολύ πιθανόν οι απαντήσεις ορισμένων ερωτηθέντων να έχουν επηρεαστεί από την ανωτέρω κατάσταση.

8.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω περιορισμούς, η συγκεκριμένη έρευνα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί, εκ νέου, σε κάποια άλλη χρονική στιγμή όπου τα όποια προβλήματα της μεταβατικής κατάστασης θα έχουν εξομαλυνθεί, οι υπάλληλοι θα έχουν εκπαιδευτεί στα νέα τους καθήκοντά και οι ασφαλισμένοι θα έχουν εξοικειωθεί με τους νέους τρόπους και τα νέα σημεία εξυπηρέτησης.

Παρόλο που το δείγμα της ανωτέρω έρευνας μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό του συνολικού πληθυσμού του e-ΕΦΚΑ, καθώς σε αυτό έχουν λάβει μέρος υπάλληλοι από όλες τις θέσεις εργασίας, τα περισσότερα πρώην ασφαλιστικά ταμεία και υπάλληλοι με διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο και εμπειρία, θα μπορούσε να διεξαχθεί με την εξασφάλιση συμμετοχής περισσότερων υπαλλήλων από περισσότερα υποκαταστήματα e-ΕΦΚΑ.

Τέλος, μια σημαντική πρόταση για περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να αφορά το κομμάτι της μεθοδολογίας έρευνας και να χρησιμοποιηθούν ερευνητικά εργαλεία, όπως είναι οι συνεντεύξεις σε ανώτατα ιεραρχικά στελέχη της διοίκησης.

Βιβλιογραφία

- Abraham, R. (1998), "Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124 (2), p.p. 229-246.
- Amabile, T. M. (1993), "Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace", *Human Resource Management Review*, 3 (3), p.p. 185-201.
- Anderson, R.E. and Srinivasan, S.S. (2003), "E-satisfaction and e-loyalty: a contingency framework", *Psychology & Marketing*, 20 (2), p.p. 123-138.
- Arvey, R.D., Renz, G.L. and Watson, W.W. (1998), "Emotionality and job performance: Implications for personnel selection", In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, Greenwich: JAI Press, vol. 16, p.p. 103-147.
- Ashford, S.J., Rothbard, N.P., Piderit, S.K. and Dutton, J.E. (1998), "Out on a limb: the role of context and impression management in selling gender-equity issues.", *Administrative Science Quarterly*, 43 (1), p.p. 23-57.
- Ashforth, B.E. and Humphrey, R.H. (1993), "Emotional labor in service roles: the influence of identity", *Academy of Management Review*, 18 (1), p.p. 88-115.
- Ashforth, B.E. and Saks, A.M. (2002), "Feeling your way: Emotions and organizational entry", In Lord, R.G., Klimoski, R.J. and Kanfer, R. (Eds.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior*, San Francisco: Jossey-Bass, p.p. 331-369.
- Ashforth, B.E. and Tomiuk, M.A. (2000), "Emotional labor and authenticity: Views from service agents", In Fineman, S. (Ed.), *Emotion in organizations (2nd ed.)*, Thousand Oaks: Sage, p.p. 184-203.
- Ashkanasy, N.M., Härtel, C.E.J. and Daus, C.S. (2002), "Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior", *Journal of Management*, 28 (3), p.p. 307-338.
- Babin, B.J. and Darden, W.R. (1996), "Good and bad shopping vibes: spending and patronage satisfaction", *Journal of Business Research*, 35 (3), p.p. 201-206.
- Baer, M. and Frese, M. (2003), "Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance", *Journal of Organizational Behavior*, 24 (1), p.p. 45-68.
- Baker, J., Grewal, D. and Levy, M. (1992), "An experimental approach to making retail store environmental decisions", *Journal of Retailing*, 68 (4), p.p. 445-460.
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D. and Voss, G.B. (2002), "The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions", *Journal of Marketing*, 66 (2), p.p. 120-141.

- Bakker, A.B., Demerouti, E. and Euwema, M.C. (2005), "Job resources buffer the impact of job demands on burnout", *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (2), p.p. 170-180.
- Bandura, A. (1977), *Social learning theory*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Baron, R.A. (1987), "Interviewers' moods and reactions to job applicants: the influence of affective states on applied social judgments", *Journal of Applied Social Psychology*, 17 (10), p.p. 911-926.
- Barsade, S.G. (2002), "The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior", *Administrative Science Quarterly*, 47 (4), p.p. 644-675.
- Bartel, C.A. and Saavedra, R. (2000), "The collective construction of work group moods", *Administrative Science Quarterly*, 45 (2), p.p. 197-233.
- Bateman, T.S. and Crant, J.M. (1993), "The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates", *Journal of Organizational Behavior*, 14 (2), p.p. 103-118.
- Bateman, T.S., Griffin, R.W. and Rubinstein, D. (1987), "Social information processing and group-induced shifts in responses to task design", *Group & Organization Studies*, 12 (1), p.p. 88-108.
- Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Muraven, M. and Tice, D.M. (1998), "Ego depletion: Is the active self a limited resource?", *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (5), p.p. 1252-1265.
- Beal, D.J., Trougakos, J.P., Weiss, H.M. and Green, S.G. (2006), "Episodic Processes in Emotional Labor: Perceptions of Affective Delivery and Regulation Strategies", *Journal of Applied Psychology*, 91 (5), p.p. 1053 - 1065.
- Beal, D.J., Weiss, H.M., Barros, E. and MacDermid, S.M. (2005), "An episodic process model of affective influences on performance", *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), p.p. 1054-1068.
- Bendoly, E. (2014), "System dynamics understanding in projects: Information sharing, psychological safety, and performance effects", *Production and Operations Management*, 23 (8), p.p.1352-1369.
- Bennett, D.J. and Bennett, J.D. (1970), "Making the scene", in Stone, G., and Farberman, H. (Eds), *Social Psychology Through Symbolic Interactionism*, Waltham: Ginn-Blaisdell, p.p. 190-196.
- Berry, L.L. and Clark, T. (1986), "Four ways to make services more tangible", *Business*, 36 (4), p.p. 53-54.
- Bienefeld, N. and Grote, G. (2014), "Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams.", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (6), p.p. 930-945.
- Bitner, M.J. (1992), "Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees", *Journal of Marketing*, 56 (2), p.p. 57-71.

- Bitner, M.J., Booms, B.H. and Tetreault, M.S. (1990), "The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents", *Journal of Marketing*, 54 (1), p.p. 71-84.
- Bradley, B.H., Postlethwaite, B.E., Klotz, A.C., Hamdani, M.R. and Brown, K.G. (2012), "Reaping the benefits of task conflict in teams: the critical role of team psychological safety climate.", *J. Appl. Psychol.*, 97 (1), p.p. 151–158.
- Bresman, H. and Zellmer-Bruhn, M. (2012), "The structural context of team learning: effects of organizational and team structure on internal and external learning.", *Organization Science*, 24 (4), p.p. 1120–1139.
- Brief, A.P. (1998), *Attitudes in and around organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- Brotheridge, C.M., and Grandey, A.A. (2002), "Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work."", *Journal of Vocational Behavior*, 60 (1), p.p.17–39.
- Brotheridge, C.M. and Lee, R.T. (2002), "Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (1), p.p. 57-67.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T. and Licata, J. W. (2002), "The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self and supervisor performance ratings", *Journal of Marketing Research*, 39 (1), p.p. 110–119.
- Brueller, D. and Carmeli, A. (2011), "Linking capacities of high-quality relationships to team learning and performance in service organizations.", *Human Resource Management*, 50 (4), p.p. 455–477.
- Bryman, A. (2008), *Social research methods*, New York: Oxford University Press.
- Bunderson, J.S. and Boumgarden, P. (2010), "Structure and learning in self-managed teams: why "bureaucratic" teams can be better learners.", *Organization Science*, 21 (3), p.p. 609–624.
- Burke, C.S., Stagl, K.C., Salas, E., Pierce, L. and Kendall, D. (2006), "Understanding team adaptation: a conceptual analysis and model.", *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), p.p. 1189–1207.
- Burns, D.J. and Neisner, L. (2006), "Customer satisfaction in a retail setting: the contribution of emotion", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34 (1), p.p. 49-66.
- Burriss, E.R., Detert, J.R. and Chiaburu, D.S. (2008), "Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice.", *Journal of Applied Psychology*, 93(4), p.p. 912–922.
- Butler, J.K. (1999), "Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency.", *Group & Organization Management*, 24 (2), p.p. 217–238.
- Butler, E.A., Egloff, B., Wilhelm, F.H., Smith, N.C., Erickson, E.A. and Gross, J.J. (2003), "The social consequences of expressive suppression", *Emotion*, 3 (1), p.p. 48–67.

- Carlopio, J. and Gardner, D. (1995), "Perceptions of work and workplace: mediators of the relationship between job level and employee reactions", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 68 (4), p.p. 321-326.
- Carmeli, A. (2007), "Social capital, psychological safety and learning behaviours from failure in organisations.", *Long Range Planning*, 40 (1), p.p. 30-44.
- Carmeli, A., Brueller, D. and Dutton J.E. (2009), "Learning behaviors in the workplace: the role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety.", *Systems Research Behavioral Science*, 26 (1), pp. 81-98.
- Carmeli, A. and Gittell, J.H. (2009), "High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations.", *Journal of Organizational Behavior*, 30 (6), p.p. 709-729.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. and Ziv, E. (2010), "Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety.", *Creativity Research Journal*, 22 (3), p.p. 250-260.
- Carmeli, A., Tishler, A. and Edmondson, A.C. (2012), "CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: the role of team trust and learning from failure.", *Strategic Organization*, 10 (1), p.p. 31-54.
- Carmeli, A. and Zisu, M. (2009), "The relational underpinnings of quality internal auditing in medical clinics in Israel", *Social Science and Medicine*, 68 (5), p.p. 894-902.
- Carr, J.Z., Schmidt, A.M., Ford, J.K. and DeShon, R.P. (2003), "Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), p.p. 605-619.
- Caruso, H.M. and Woolley, A.W. (2008), "Harnessing the power of emergent interdependence to promote diverse team collaboration.", ed. KW Phillips, Bingley, *In Research on Managing Groups and Teams, Vol. 11, Diversity and Groups*, UK, Emerald, pp. 245-266.
- Cataldo, C.G., Raelin, J.D. and Lambert, M. (2009), "Reinvigorating the struggling organization: the unification of Schein's oeuvre into a diagnostic model.", *Journal of Applied Behavioral Science*, 45 (1), p.p. 122-140.
- Chan, D. (2006), "Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 91 (2), p.p. 475-481.
- Chandrasekaran, A. and Mishra, A. (2012), "Task design, team context, and psychological safety: an empirical analysis of R&D projects in high technology organizations.", *Production and Operations Management*, 21 (6), p.p. 977-996.
- Chebat, J.C., Gelinat-Chebat, C. and Filiatrault, P. (1993), "Interactive effects of music and visual cues on time perception: an application to waiting lines in banks", *Perceptual and Motor Skills*, 77 (3), p.p. 995-1020.
- Chebat, J.C. and Michon, R. (2003), "Impact of ambient odors on mall shoppers' emotions, cognition, and spending: a test of competitive causal theories", *Journal of Business Research*, 56 (7), p.p. 529-539.

- Chen, C., Liao, J. and Wen, P. (2014), "Why does formal mentoring matter? The mediating role of psychological safety and the moderating role of power distance orientation in the Chinese context.", *International Journal of Human Resource Management*, 25 (8), p.p. 1112–1130.
- Chen, G. and Tjosvold, D. (2012), "Shared rewards and goal interdependence for psychological safety among departments in China", *Asia Pacific Journal of Management*, 29 (2), p.p. 433–452.
- Choo, A., Linderman, K. and Schroeder, R.G. (2007), "Social and method effects on learning behaviors and knowledge creation in six sigma projects.", *Management Science*, 53 (3), p.p. 437–450.
- Chris Lin, J.S. and Lin, C.Y. (2011), "What makes service employees and customers smile. Antecedents and consequences of the employees' affective delivery in the service encounter", *Journal of Service Management*, 22 (2), p.p. 183-201.
- Clark, M.S. and Taraban, C. (1991), "Reactions to and willingness to express emotion in two types of relationships", *Journal of Experimental Social Psychology*, 27 (4), p.p. 324-336.
- Collins, C.J. and Smith, K.G. (2006), "Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms.", *Academy of Management Journal*, 49 (3), p.p. 544–560.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011), *Research Methods in Education*, London: Routledge.
- Collins, R. (1981), "On the microfoundations of macrosociology". *American Journal of Sociology*, 86 (5), p.p. 984-1014.
- Crant, J.M. (2000), "Proactive behavior in organizations", *Journal of Management Studies*, 26 (3), p.p. 435–462.
- Cronin, J.J. Jr, Brady, M.K. and Hult, G.T.M. (2000), "Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments", *Journal of Retailing*, 76 (2), p.p. 193-217.
- Dabholkar, P.A. (1994), "Incorporating choice into an attitudinal framework: analyzing models of mental comparison processes", *Journal of Consumer Research*, 21 (1), p.p. 100-109.
- Dabholkar, P.A. and Thorpe, D.I. (1994), "Does customer satisfaction predict shopper intentions", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 7 (1), p.p. 161-171.
- Dallimore, K.S., Sparks, B.A. and Butcher, K. (2007), "The influence of angry customer outbursts on service providers' facial displays and affective states", *Journal of Service Research*, 10 (1), p.p. 78-93.
- Davis, T.R.V. (1984), "The influence of the physical environment in offices", *Academy of Management Review*, 9 (2), p.p. 271-283.
- De Jong, B. and Elfring, T. (2010), "How trust affects performance of ongoing teams: the mediating role of reflexivity, monitoring, and effort.", *Academy of Management Journal*, 53 (3), p.p. 535–549.

- Decy, E. and Ryan, R. (2000), "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions.", *Contemporary Educational Psychology*, 25 (1), p.p. 54-67.
- Detert, J.R. and Burris, E.R. (2007), "Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?", *Academy of Management Journal*, 50 (4), p.p. 869–884.
- Detert, J.R. and Edmondson, A.C. (2011), "Implicit voice theories: taken-for-granted rules of self-censorship at work.", *Academy of Management Journal*, 54 (3), p.p. 461–488.
- Donovan, R.J. and Rossiter, J.R. (1982), "Store atmosphere: an environmental psychology approach", *Journal of Retailing*, 58 (1), p.p. 34-57.
- Donovan, R.J., Rossiter, J.R., Marcoolyn, G. and Nesdale, A. (1994), "Store atmosphere and purchasing behavior", *Journal of Retailing*, 70 (3), p.p. 283-294.
- Dovidio, J.F., Gaertner, S.L., Isen, A.M. and Lowrance, R. (1995), "Group representations and intergroup bias: Positive affect, similarity, and group size", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21 (8), p.p. 856-865.
- Dube, L., Chebat, J.C. and Morin, S. (1995), "The effects of background music on consumers' desire to affiliate in buyer-seller interactions", *Psychology & Marketing*, 2 (4), p.p. 305-319.
- Dutton, J.E. and Dukerich, J.M. (1991), "Keeping an eye on the mirror: Image and identification in organization", *Academy of Management Journal*, 34 (3), p.p. 517-554.
- Dweck, C. and Elliot, E. (1983), "Achievement motivation.", *Handbook of child psychology*, 4, p.p. 643-691.
- Edmondson, A.C. (1996), "Learning from mistakes is easier said than done: group and organizational influences on the detection and correction of human error.", *Journal of Applied Behavioral Science*, 32 (1), p.p. 5–28.
- Edmondson, A.C. (1999), "Psychological safety and learning behavior in work teams.", *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), p.p. 350–383.
- Edmondson, A.C. (2002), "The local and variegated nature of learning in organizations.", *Organization Science*, 13 (2), p.p. 128–146.
- Edmondson, A.C. (2003), "Speaking up in the operating room: how team leaders promote learning in interdisciplinary action teams.", *Journal of Management Studies*, 40 (6), p.p. 1419–1452.
- Edmondson, A.C. (2004), "Psychological safety, trust, and learning in organizations: a group-level lens." ed. Kramer, R.M., Cook, K.S., In *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, New York, Russell Sage, p.p. 239–272.
- Edmondson, A.C., Bohmer, R.M. and Pisano, G.P. (2001), "Disrupted routines: team learning and new technology implementation in hospitals.", *Administrative Science Quarterly*, 46 (4), p.p. 685–716.
- Edmondson, A.C., Dillon, J.R. and Roloff, K.S. (2007), "Three perspectives on team learning: Outcome improvement, task mastery, and group process", *Academy of Management Annals*, 1 (1), p.p. 269–314.

- Edmondson, A.C. and Lei, Z. (2014), "Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct", *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1), p.p. 23–43.
- Edmondson, A.C. and Mogelof, J.P. (2005), "Explaining psychological safety in innovation teams.", ed. Thompson, L., Choi, H., In *Creativity and Innovation in Organizations*, Mahwah, NJ: Erlbaum, pp. 109–136.
- Edwards, J.R. and Rothbard, N.P. (2000), "Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs", *Academy of Management Review*, 25 (1), p.p. 178-199.
- Ekman, P. (1985), *Telling Lies*, New York: Norton.
- Ekman, P., Friesen, W.V. and O'Sullivan, M. (1988), "Smiles when lying", *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (3), p.p. 414-420.
- Erez, A. and Isen, A.M. (2002), "The influence of positive affect on the components of expectancy motivation", *Journal of Applied Psychology*, 87 (6), p.p. 1055-1067.
- Erickson, R.J. and Wharton, A.S. (1997), "Inauthenticity and depression: Assessing the consequences of interactive service work", *Work and Occupations*, 24 (2), p.p. 188- 213.
- Faraj, S, and Yan, A.M. (2009), "Boundary work in knowledge teams.", *Journal of Applied Psychology*, 94 (3), p.p. 604–617.
- Ferguson Bulan, H., Erickson, R.J. and Wharton, A.S. (1997), "Doing for others on the job: The affective requirements of service work, gender, and emotional well-being", *Social Problems*, 44 (2), p.p. 235-256.
- Fisher, C.D. (2000), "Moods and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction?", *Journal of Organizational Behavior*, 21 (2), p.p. 185-202.
- Fitz-enz, J. (1997), "It's costly to lose good employees", *Workforce*, 76 (8), p.p. 50-51.
- Forgas, J.P. (1995), "Mood and judgment: the affect infusion model (AIM)", *Psychological Bulletin*, 117 (1), p.p. 39-66.
- Franco L.M., Bennett S. and Kanfer R. (2002), "Health sector reform and public-sector health worker motivation: A Conceptual Framework.", *Social Science and Medicine*, 54 (8), p.p. 1255-1266.
- Frankenhaeuser, M., Lundberg, U., Fredrikson, M., Melin, B., Tuomisto, M., Myrster, A., Hedman, M., Bergman-Losman, B. and Wallin, L. (1989), "Stress on and off the job as related to sex and occupational status in white-collar workers", *Journal of Organizational Behavior*, 10 (4), 321-346.
- Fredrickson, B.L. (1998), "What good are positive emotions?", *Review of General Psychology*, 2 (3), p.p. 300-319.
- Fredrickson, B.L. (2001), "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions", *American Psychologist*, 56 (3), p.p. 218-226.
- Frederickson, H.G. and Hart, D.K. (1985), "The Public Service and the Patriotism of Benevolence", *Public Administration Review*, 45 (5), p.p. 547-553.

- Fredrickson, B.L. and Levenson, R.W. (1998), "Positive emotions speed recovery from the cardiovascular sequence of negative emotions", *Cognition and Emotion*, 12 (2), p.p. 191-220.
- Fried, Y., Slowik, L.H., Ben-David, H.A. and Tiegs, R.B. (2001), "Exploring the relationship between workspace density and employee attitudinal reactions: an integrative model", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74 (3), p.p. 359-372.
- Friedman, H.S. and Riggio, R.E. (1981), "Effect of individual differences in nonverbal expressiveness on transmission of emotion", *Journal of Nonverbal Behavior*, 6 (2), p.p. 96-104.
- Fritz, C. and Sonnentag, S. (2004), *Recovery, health, and job performance: Effects of weekend experiences*, Germany: Technical University of Braunschweig (Unpublished manuscript).
- Fromkin, V. and Rodman, R. (1983), *An Introduction to Language*, New York: CBS.
- Fry, L. (2003), "Toward a theory of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, 14 (6), p.p. 693-727.
- Galbraith, J. (1977), *Organization Design*, US: Addison-Wesley.
- Gardner, M.P. (1985), "Mood states and consumer behavior: a critical review", *Journal of Consumer Research*, 12 (2), p.p. 281-300.
- George, J.M. (1990), "Personality, affect, and behavior in groups", *Journal of Applied Psychology*, 75 (2), p.p. 107-116.
- George, J.M. (1991), "State or trait: effects of positive mood on prosocial behaviors at work", *Journal of Applied Psychology*, 76 (2), p.p. 299-307.
- George, J.M. and Brief, A.P. (1992), "Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112 (2), p.p. 310-329.
- George, J.M. and Brief, A.P. (1996), "Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation", *Research in Organizational Behavior*, 18, p.p. 75-110.
- Gibson, C.B. and Gibbs, J.L. (2006), "Unpacking the concept of virtuality: the effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation.", *Administrative Science Quarterly*, 51 (3), p.p. 451-495.
- Gong, Y., Cheung, S., Wang, M. and Huang, J. (2012), "Unfolding the proactive process for creativity: integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives.", *Journal of Management*, 38 (5), p.p. 1611-1633.
- Gosserand, R.H. and Diefendorff, J.M. (2005), "Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), p.p. 1256-1264.
- Grandey, A. A. (2000), "Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), p.p. 95-110.

- Grandey, A. A. (2003), "When "the show must go on": Surface and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery", *Academy of Management Journal*, 46 (1), p.p. 86–96.
- Gross, J. J. (1998), "The emerging field of emotion regulation: An integrative review", *Review of General Psychology*, 2 (3), p.p. 271–299.
- Gross, J.J. (2002), "Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences", *Psychophysiology*, 39 (3), p.p. 281–291.
- Grove, S.J. and Fisk, R.P. (1989), "Impression management in services marketing: A dramaturgical perspective", In Giacalone, R.A. and Rosenfeld, P. (Eds.), *Impression management in the organization*, Hillsdale: Erlbaum, p.p. 427-438.
- Grove, S.J. and Fisk, R.P. (1992), "Observational data collection methods for services marketing: an overview", *Academy of Marketing Science*, 20 (3), p.p. 217-224.
- Gu, Q., Wang, G. G. and Wang, L. (2013), "Social capital and innovation in R&D teams: The mediating roles of psychological safety and learning from mistakes.", *R&D Management*, 43 (2), p.p. 89–102.
- Gump, B.B. and Kulik, J.A. (1997), "Stress, affiliation, and emotional contagion", *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (2), p.p. 305-319.
- Hackman, J.R. (1992), "Group influences on individuals in organizations", in Dunnette, M.D. and Hough, L.M. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto: Consulting Psychologists Press, p.p. 199-267.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R., (1976), "Motivation through the Design of Work.", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2), p.p. 250-279.
- Harker, L.A. and Keltner, D. (2001), "Expressions of positive emotion in women's college yearbook pictures and their relationship to personality and life outcomes across adulthood", *Journal of Personality and Social Psychology*, 80 (1), p.p. 112-124.
- Hatfield, E., Cacioppo, J.T. and Rapson, R.L. (1992), "Primitive emotional contagion", *Review of Personality and Social Psychology*, 14, p.p. 151-177.
- Hatfield, E., Cacioppo, J.T. and Rapson, R.L. (1994), *Emotional Contagion*, Cambridge: Cambridge University press.
- Hennessey, B. A., Amabile, T. M. and Martinage, M., (1989), "Immunizing Children against the Negative Effects of Reward.", *Contemporary Educational Psychology*, 14 (3), p.p. 212-227.
- Hennessey, B. A. and Zbikowski, S., (1993), "Immunizing Children Against the Negative Effects of Reward: A Further Examination of Intrinsic Motivation Training Techniques", *Creativity Research Journal*, 6 (3), p.p. 297-307.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M. and Gremler, D.D. (2006), "Are all smiles created equal ? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships", *Journal of Marketing*, 70 (3), p.p. 58-73.

- Hirak, R., Peng, A.C., Carmeli, A. and Schaubroeck, J.M. (2012), "Linking leader inclusiveness to work unit performance: the importance of psychological safety and learning from failures." *The Leadership Quarterly*, 23 (1), p.p. 107–117.
- Hobfoll, S.E. and Shirom, A. (2000), "Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace", In Golembiewski, R.T. (Eds.), *Handbook of organizational behavior*, New York: Marcel Dekker, p.p. 57-80.
- Hochschild, A.R. (1983), *The managed heart: Commercialization of human feeling*, Berkeley: University of California Press.
- Howes, M.J., Hokanson, J.E. and Loewenstein, D.A. (1985), "Induction of depressive affect after prolonged exposure to a mildly depressed individual", *Journal of Personality and Social Psychology*, 49 (4), p.p. 1110-1113.
- Huang, C.C., Chu, C.Y. and Jiang, P.C. (2008), "An empirical study of psychological safety and performance in technology R&D teams.", *Proceedings of the 4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, 21-24 September 2008, Bangkok, Thailand.
- Huang, C.C. and Jiang, P.C. (2012), "Exploring the psychological safety of R&D teams: An empirical analysis in Taiwan.", *Journal of Management & Organization*, 18 (2), pp. 175–192.
- Hull, C. L. (1943). *Principles of behavior*. New York: Appleton–Century–Crofts.
- Ilies, R., Johnson, M.D. and Judge, T.A. (2005), "Social interactions at work: Their influence on affective experiences and job satisfaction", *Paper presented at the Society of Industrial and Organizational Psychology annual conference*, Los Angeles.
- Isen, A.M. (1999), "On the relationship between affect and creative problem solving", In Russ, S.W. (Ed.), *Affect, creative experience, and psychological adjustment*, Philadelphia, PA: Taylor & Francis, p.p. 3-17.
- Isen, A.M. and Baron, R.A. (1991), "Positive affect as a factor in organizational behavior", In Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich: JAI Press, 13, p.p. 1-53.
- Ito, J.K. and Brotheridge, C. (2003), "Resources, coping strategies, and emotional exhaustion: A conservation of resources perspective", *Journal of Vocational Behavior*, 63 (3), p.p. 490-509.
- Jessen T., (2010), "Job satisfaction and social rewards in the social services", *Journal of Comparative Social Work*, 5 (1), p.p. 1-18.
- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E. and Thoreson, C.J. (2003), "The Core Self-Evaluations Scale: Development of a measure", *Personnel Psychology*, 56 (2), p.p. 303–331.
- Kahn, W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, 33 (4), pp. 692–724.
- Kahn, W.A. (1998), "Relational systems at work", In Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich: JAI Press, 20, p.p. 39-76.

- Kark, R. and Carmeli, A. (2009), "Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement.", *Journal of Organizational Behavior*, 30 (6), p.p. 785–804.
- Kelman, S. (1987), "Public Choice' and Public Spirit", *Public Interest*, 87, pp. 80-94.
- Kirkman, B.L., Cordery, J.L., Mathieu, J.E., Rosen, B. and Kukenberger, M. (2013), "Global organizational communities of practice: the effects of nationality diversity, psychological safety, and media richness on community performance.", *Human Relations*, 66 (3), p.p. 333–362.
- Knoke, D. and Wright-Isak, C. (1982), "Individual Motives and Organizational Incentive Systems", *Research in the Sociology of Organizations*, 1, p.p. 209-254.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (1998), *Organizational Behavior.*, Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Kruml, S.M. and Geddes, D. (2000), "Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild work", *Management Communication Quarterly*, 14 (1), p.p. 8-49.
- Lambrou P., Kontodimopoulos N. and Niakas D. (2010), "Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in Cyprus public general hospital.", *Human Resources for Health*, 8 (26), p.p. 1-9.
- Lau, D.C. and Murnighan, J.K. (2005), "Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines", *Academy of Management Journal*, 48 (4), p.p. 645–659.
- Lawler, E.J. (1992), "Affective attachments to nested groups: A choice-process theory", *American Sociological Review*, 57 (3), p.p. 327-339.
- Legge, K. (1995), "What is personnel management?", *Human Resource Management*, p.p. 1-29.
- Leroy, H., Dierynck, B., Anseel, F., Simons, T., Halbesleben, J.R., McCaughey, D., Savage, G. T., and Sels, L. (2012). "Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: a team-level study.", *Journal of Applied Psychology*, 97 (6), p.p. 1273–1281.
- Li, A. N. and Tan, H. H. (2012), "What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships.", *Journal of Organizational Behavior*, 34 (3), p.p. 407–425.
- Liang, J., Farh, C. I. C. and Farh, J. L. (2012), "Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination.", *Academy of Management Journal*, 55 (1), p.p. 71–92.
- Linder J., (1998), "Understanding employee motivation", *Journal of Extension*, 36 (3), p.p. 1-8.
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z. and Lin, X. (2014), "Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China.", *The Leadership Quarterly*, 25 (2), p.p. 282–295.

- Liu, Y. and Yang, J. (2008), "Server Emotional Experiences and Affective Service Delivery. Mechanisms Linking Climate for Service and Customer Outcomes.", *Journal of Foodservice Business Research*, 9 (2-3), p.p. 127-150.
- McHugo, G.J., Sullivan, D.G., Lanzetta, J.T., Masters, R.D. and Englis, B.G. (1985), "Emotional reactions to the expressive displays of a political leader", *Journal of Personality and Social Psychology*, 49 (6), p.p. 1513-1529
- McLellan, R. A., Schmit, M. J., Amundson, M. and Blake, R. (1998), "Secret shopper ratings as an individual level criterion for validation studies", *The 13th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Dallas.
- McWilliams, L.A., Cox, B.J. and Enns, M.W. (2003), "Use of the Coping Inventory for Stressful Situations in a clinically depressed sample: Factor structure, personality correlates, and prediction of distress", *Journal of Clinical Psychology*, 59 (4), p.p. 423–437.
- Madjar, N. and Ortiz-Walters, R. (2009), "Trust in supervisors and trust in customers: Their independent, relative, and joint effects on employee performance and creativity", *Human Performance*, 22 (2), p.p. 128–142.
- Mano, H. and Oliver, R.L. (1993), "Assessing the dimensionality and structure of consumption experience: evaluation, feeling and satisfaction", *Journal of Consumer Research*, 20 (3), p.p. 451-466.
- Maslow, A. H., (1943), "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50 (4), p.p. 394-395.
- Mattila, A.S. and Enz, C.A. (2002), "The role of emotions in service encounters", *Journal of Service Research*, 4 (4), p.p. 268-277.
- May, D. R., Gilson, R. L. and Harter, L.M. (2004), "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work.", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), p.p. 11–37.
- May, D.R., Oldham, G.R. and Rathert, C. (2005), "Employee affective and behavioral reactions to the spatial density of physical work environments", *Human Resource Management*, 44 (1), p.p. 21-33.
- Miceli, M.P. and Near, J.P. (1992), *Blowing the Whistle: The Organizational and Legal Implications for Companies and Employees.*, New York: Lexington.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. and Hewlin, P.F. (2003), "An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why.", *Journal of Management Studies*, 40 (6), p.p. 1453–1476.
- Mitchell, T. R. (1982), "Motivation: New Direction for Theory, Research, and Practice.", *Academy of Management Review*, 7 (1), p.p. 80-88.
- Morris, J.A., and Feldman, D.C. (1996), "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor", *Academy of Management Review*, 21 (4), p.p. 986–1010.
- Morrison, M. and Beverland, M.B. (2003), "In search of the right in-store music", *Business Horizons*, 46 (6), p.p. 77-82.

- Mu, S.H. and Gnyawali, D.R. (2003), “Developing synergistic knowledge in student groups.”, *Journal of Higher Education*, 74 (6), p.p. 689–711.
- Nemanich, L.A. and Vera, D. (2009), “Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition”, *The Leadership Quarterly*, 20 (1), p.p. 19–33.
- Nembhard, I.M. and Edmondson, A.C. (2006), “Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams.”, *Journal of Organizational Behavior*, 27 (7), p.p. 941–966.
- Nembhard, I.M. and Edmondson, A.C. (2011), “Psychological safety: A foundation for speaking up, collaboration, and experimentation”, In Cameron, K.S. and Spreitzer, G.M. (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford: Oxford University Press.
- Nembhard, I.M. and Tucker, A.L. (2011), “Deliberate learning to improve performance in dynamic service settings: evidence from hospital intensive care units.”, *Organization Science*, 22 (4), p.p. 907–922.
- Newman, A., Donohue, R. and Eva, N. (2017), “Psychological safety: A systematic review of the literature”, *Human Resource Management Review*, 27 (3), p.p. 521-531.
- Nyer, P.U. (1997), “A study of the relationships between cognitive appraisals and consumption emotions”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), p.p. 296-304.
- O'Neill, O. A. (2009), “Workplace expression of emotions and escalation of commitment”, *Journal of Applied Social Psychology*, 39 (10), p.p. 2396–2424.
- Oliver, R.L. (1993), “Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response”, *Journal of Consumer Research*, 20 (3), p.p. 418-430.
- Oliver, R.L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York: McGraw-Hill.
- Ortega, A., Van den Bossche, P., Sanchez-Manzanares, M., Rico, R. and Gil, F. (2014), “The influence of change-oriented leadership and psychological safety on team learning in healthcare teams.”, *Journal of Business and Psychology*, 29 (2), p.p. 311–321.
- Osterloh, M., Frost, J. and Frey, B. (2002), “The Dynamics of Motivation in New Organizational Forms.”, *International Journal of the Economics of Business*, 9 (1), p.p. 61-77.
- Ostroff, C. (1993), “The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations”, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 56 (1), p.p. 56-90.
- Palanski, M. E. and Vogelgesang, G. R. (2011), “Virtuous creativity: The effects of leader behavioural integrity on follower creative thinking and risk taking.”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28 (3), p.p. 259–269.
- Paleologou V., Kontodimopoulos N., Stamouli A., Aletras V. and Niakas D., (2006), “Developing and testing an instrument for identifying performance incentives in the Greek health care sector”, *BMC Health Services Research*, 6 (118), p.p. 1-10.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, 49 (4), p.p. 41-50.
- Parish, J.T., Berry, L.L. and Lam, S.Y. (2008), "The effect of the servicescape on service workers", *Journal of Service Research*, 10 (3), p.p. 220-238.
- Parkinson, B. (1991), "Emotional stylists: Strategies of expressive management among trainee hairdressers", *Cognition and Emotion*, 5 (5-6), p.p. 419-434.
- Peccei, R. and Rosenthal, P. (2000), "Front-line responses to customer orientation programs: A theoretical and empirical analysis", *International Journal of Human Resource Management*, 11 (3), p.p. 562-590.
- Perry, J.L. (1996), "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6 (1), p.p. 5-22.
- Perry, J.L. (1997), "Antecedents of Public Service Motivation", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7 (2), p.p. 181-197.
- Perry, J.L. and Porter, L.W. (1982), "Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations.", *Academy of Management Review*, 7 (1), p.p. 89-98.
- Perry, J. and Wise, L. (1990), "The motivational bases of public service", *Public Administration Review*, 50 (3), p.p. 367-373.
- Pintrich, P., Marx, R. and Boyle, R. (1993), "Beyond Cold Conceptual Change: The Role of Motivational Beliefs and Classroom Contextual Factors in the Process of Conceptual Change.", *Review of educational report*, 63 (2), p.p. 167-199.
- Premeaux, S.F. and Bedeian, A.G. (2003), "Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace.", *Journal of Management Studies*, 40 (6), p.p. 1537-1562.
- Price, L.L., Arnould, E.J. and Tierney, P. (1995), "Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance", *Journal of Marketing*, 59 (2), p.p. 83-97.
- Pugh, S.D. (2001), "Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter", *Academy of Management Journal*, 44 (5), p.p. 1018-1027.
- Pugliesi, K. (1999), "The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being", *Motivation and Emotion*, 23 (2), p.p. 125-154.
- Rafaeli, A. and Sutton, R.I. (1987), "Expression of emotion as part of the work role", *Academy of Management Review*, 12 (1), p.p. 23-37.
- Rafaeli, A. and Sutton, R.I. (1990), "Busy stores and demanding customers: how do they affect the display of positive emotion?", *Academy of Management Journal*, 33 (3), p.p. 623-637.
- Rainey, H.G. (1982), "Reward Preferences Among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic", *American Review of Public Administration*, 16 (4), p.p. 288-302.

- Rathert, C., Ishqaidef, G. and May, D.R. (2009), "Improving work environments in health care: Test of a theoretical framework", *Health Care Management Review*, 34 (4), p.p. 334–343.
- Raudeliūnienė, J. and Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2014), "Analysis of factors motivating human resources in public sector", *Social and Behavioral Sciences*, 110, p.p. 719-726.
- Rfou A., Trawneh K., (2009), "Achieve competitive advantage through job motivation", *Journal of Social Science*, 20 (2), p.p. 105-107.
- Richards, J.M. and Gross, J.J. (1999), "Composure at any cost? The cognitive consequences of emotion suppression", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25 (8), p.p. 1033–1044.
- Robbins, S. (1993), *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Roberto, M. A. (2002), "Lessons from Everest: The interaction of cognitive bias, psychological safety and system complexity.", *California Management Review*, 45 (1), p.p. 136–158.
- Romzek, B.S. (1990), "Employee Investment and Commitment: The Ties that Bind", *Public Administration Review*, 50 (3), p.p. 374-382.
- Rothbard, N.P. (2001), "Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles", *Administrative Science Quarterly*, 46 (4), p.p. 655-684.
- Rothbard, N. and Wilk, S.L. (2004), *Spillover and contagion: Mood, worker performance, and burnout*. New Orleans: Paper presented at the Academy of management annual meeting.
- Roussin, C.J. (2008), "Increasing trust, psychological safety, and team performance through dyadic leadership discovery.", *Small Group Res.*, 39 (2), p.p. 224–248.
- Rust, R.T. and Williams, D.C. (1994), "How length of patronage affects the impact of customer satisfaction on repurchase intention?", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior*, 7, p.p. 107-113.
- Ryan, A.M. and Ployhart, R.E. (2003), "Customer service behavior" In Borman, W.C. Ilgen, D. R. and Klimaski, R.J. (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, New Jersey: John Wiley & Sons, 12, p.p. 377-397.
- Ryan, K.D. and Oestreich, D.K. (1998), *Driving Fear out of the Workplace.*, San Francisco: Jossey-Bass, 2nd ed.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009), *Research Methods for Business Students*, New York: Pearson.
- Schaubroeck, J. and Jones, J.R. (2000), "Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms", *Journal of Organizational Behavior*, 21 (2), p.p. 163-183.
- Schaubroeck, J., Lam, S.S.K. and Peng, A.C. (2011), "Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance.", *Journal of Applied Psychology*, 96 (4), p.p. 863–871.
- Schein, E. (1985), *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

- Schein, E.H. (1993), "How organizations learn faster? The challenge of entering the green room", *Sloan Management Review*, 34, pp. 85–92.
- Schein, E.H. and Bennis, W. (1965), *Personal and Organizational Change Through Group Method*, New York: John Wiley & Sons.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1995). *Winning the service game*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schneider, B., Gunnarson, S.K. and Niles-Jolly, K. (1994), "Creating the climate and culture of success", *Organizational Dynamics*, 23 (1), p.p. 17-29.
- Schneider, B., White, S.S. and Paul, M.C. (1998), "Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model", *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), p.p. 150-163.
- Schoenewolf, G. (1990), "Emotional contagion: behavior induction in individuals and groups", *Modern Psychoanalysis*, 15 (1), p.p. 49-61.
- Schulte, M., Cohen, N.A. and Klein, K.J. (2012), "The coevolution of network ties and perceptions of team psychological safety", *Organization Science*, 23 (2), p.p. 564–581.
- Seo, M.G., Feldman Barrett, L. and Bartunek, J.M. (2004), "The role of affective experience in work motivation", *Academy of Management Review*, 29 (3), p.p. 423-439.
- Seibert, S.E., Crant, J.M. and Kraimer, M.L. (1999), "Proactive personality and career success", *Journal of Applied Psychology*, 84 (3), p.p. 416–427.
- Sherman, E., Mathur, A. and Smith, R.B. (1997), "Store environment and consumer purchase behavior: mediating role of consumer emotions", *Psychology & Marketing*, 14 (4), p.p. 361-388.
- Shetzer, L. (1993), "A social information processing model of employee participation", *Organization Science*, 4 (2), p.p. 252-268.
- Siemens, E., Roth, A.V., Balasubramanian, S. and Anand, G. (2009), "The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing", *Manufacturing and Service Operations Management*, 11 (3), p.p. 429–447.
- Sinclair, R.C. and Mark, M.M. (1995), "The effects of mood state on judgmental accuracy: processing strategy as a mechanism", *Cognition and Emotion*, 9 (5), p.p. 417-438.
- Singh, B., Winkel, D. E. and Selvarajan, T. T. (2013), "Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86 (2), p.p. 242–263.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.
- Soderlund, M. and Rosengren, S. (2004), "Dismantling positive affect and its effects on customer satisfaction: an empirical examination of customer joy in a service encounter", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 17, p.p. 27-41.
- Staats, E.B. (1988), "Public Service and the Public Interest", *Public Administration Review*, 48 (2), pp. 601-605.

- Staw, B.M. and Barsade, S.G. (1993), "Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses", *Administrative Science Quarterly*, 38 (2), p.p. 304-331.
- Staw, B.M., Sutton, R.R. and Pelled, L.H. (1994), "Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace", *Organization Science*, 5 (1), p.p. 51-71.
- Steele, F. (1986), *Making and Managing High-Quality Workplaces*, New York: Teachers College.
- Stipek, D. (2002), *Motivation to learn: From theory to practice.*, Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Sundstrom, E. and Altman, I. (1989), "Physical environments and work-group effectiveness", *Research in Organizational Behavior*, 11, p.p. 175-209.
- Sundstrom, E. and Sundstrom, M.G. (1986), *Work Places*, Cambridge: Cambridge University.
- Susskind, A.M., Kacmar, K.M. Borchgrevink, C.P. (2003), "Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-service exchange", *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), p.p. 179-187.
- Szymanski, D.M. and Henard, D.H. (2001), "Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence", *Academy of Marketing Science Journal*, 29 (1), p.p. 16-35.
- Tai, W.T. (2003), "Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness.", *Personnel Review*, 35 (1), p.p. 51-65.
- Tan, H.H., Foo, M.D. and Kwek, M.H. (2004), "The effects of customer personality traits on the display of positive emotions", *Academy of Management Journal*, 47 (2), p.p. 287-296.
- Taylor, F. (1911), *Scientific Management*, New York: Harper Brothers.
- Thoits, P.A. (1996), "Managing the emotions of others", *Symbolic Interaction*, 19 (2), p.p. 85-109.
- Thoresen, C.J., Kaplan, S.A., Barsky, A.P., Warren, C.R. and de Chermont, K. (2003), "The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration", *Psychological Bulletin*, 129 (6), p.p. 914-945.
- Tjosvold, D., Yu, Z.Y. and Hui, C. (2004), "Team learning from mistakes: the contribution of cooperative goals and problem-solving.", *Journal of Management Studies*, 41 (7), p.p. 1223-1245.
- Totterdell, P., and Holman, D. (2003), "Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 8 (1), p.p. 55-73.
- Torrerdell, P., Kellett, S., Teuchmann, K. and Briner, R.B. (1998), "Evidence of mood linkage in work groups", *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (6), p.p. 1504-1515.
- Tremblay M. A., Blanchard C. M., Taylor S., Pelletier L. G. and Villeneuve M. (2009), "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research", *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41 (4), p.p. 213-226.

- Tsai, W.C. (2001), "Determinants and consequences of employee displayed positive emotions", *Journal of Management*, 27 (4), p.p. 497-512.
- Tsai, W.C. (2001), "Mechanisms linking employee displayed emotions and customer behavioral intentions", *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Washington.
- Tsai, W., and Huang, Y. (2002), "Mechanisms linking employee affective delivery and customer behavioral intentions", *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), p.p. 1001-1008.
- Tschan, F., Semmer, N.K. and Inversin, L. (2004), "Work related and "private" social interactions at work", *Social Indicators Research*, 67 (1), p.p. 145-182.
- Tucker, A.L. (2007), "An empirical study of system improvement by frontline employees in hospital units.", *Manufacturing & Service Operations Management*, 9 (4), p.p. 492-505.
- Tucker, A.L., Nembhard, I.M. and Edmondson, A.C. (2007), "Implementing new practices: an empirical study of organizational learning in hospital intensive care units.", *Management Science*, 53 (6), p.p. 894-907.
- van Dolen, W., de Ruyter, K. and Lemmink, J. (2004), "An empirical assessment of the influence of customer emotions and contact employee performance on encounter and relationship satisfaction", *Journal of Business Research*, 57 (4), p.p. 437-444.
- Van Dyne, L. and LePine, J.A. (1998), "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity", *Academy of Management Journal*, 41 (1), p.p. 108-119.
- Varlander, S. and Yakhlef, A. (2006), "The interplay of service complexity and spatial layouts", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34 (10), p.p. 722-741.
- Wakefield, K.L. and Baker, J. (1998), "Excitement at the mall: determinants and effects on shopping response", *Journal of Retailing*, 74 (4), p.p. 515-539.
- Wakefield, K.W. and Blodgett, J.G. (1999), "Customer response to intangible and tangible service factors", *Psychology & Marketing*, 16 (1), p.p. 51-68.
- Walumbwa, F.O. and Schaubroeck, J. (2009), "Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety.", *Journal of Applied Psychology*, 94 (5), p.p. 1275-1286.
- Weiner, B. (1990), "History of motivational research in education.", *Journal of educational psychology*, 82 (4), p.p. 616-622.
- Wharton, A.S. and Erickson, R.J. (1993), "Managing emotions on the job and at home: understanding the consequences of multiple emotional roles", *Academy of Management Review*, 18 (3), p.p. 457-486.
- White, R. W. (1959), "Motivation reconsidered.", *Psychological Review*, 66 (5), pp. 297-333.
- Williams, L. J. and Anderson, S. E. (1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of Management*, 17 (3), p.p. 601-617.

- Wirtz, J., Mattila, A.S. and Tan, R.L.P. (2000), “The moderating role of target-arousal on the impact of affect on satisfaction: an examination in the context of service experiences”, *Journal of Retailing*, 76 (3), p.p. 347-365.
- Wright, B.E. (2001), “Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11 (4), p.p. 559–586.
- Zapf, D. (2002), “Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations”, *Human Resource Management Review*, 12 (2), p.p. 237–268.
- Zutavern, J. and Kohli, M. (2012), *Needs and Risks in the Welfare State*, Oxford: The Oxford University Press.

- Αβδιμιώτης, Σ. (2018), *Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.*, Θεσσαλονίκη: Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκηση Μονάδων Υγείας.
- Αλεξιάδου Ε. Α. (2010), *Δίκαιο της Υγείας - Επιχειρήσεις Υγείας*, Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- Αλεξιάδου Ε. Α., (2012), *Η Ιστορική και Φιλοσοφική Θεμελίωση της Κοινωνικής Ασφάλισης*, Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- Βοζίκης, Α., & Λοπατατζίδης, Α. (2006), «Κοινωνική ασφάλιση και διαχείριση ζήτησης υπηρεσιών υγείας.», Στο Κ. Σουλιώτης, *Πολιτική και Οικονομία της Υγείας*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015), *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία. Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Κριτική.
- Θεοδωράτος Ε., (1999), *Εργασιακές σχέσεις*, Αθήνα: Σταμούλη.
- Θεοδωρουλάκης, Μ. και Κουμαριανός, Β. (2012), *Συστήματα Κοινωνικής Ασφάλισης - Ασφαλιστικό Σύστημα και Σύστημα Κοινωνικής Περιθάλψης*, Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ.
- Κουμαριανός, Β. (2017), «Ενοποίηση του Συστήματος Κοινωνικής Ασφάλισης: Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης ως Νέο Οργανωτικό Όχημα για τη Νέα Αρχιτεκτονική των Συντάξεων», *Κοινωνική Πολιτική*, 8, σσ. 50-73.
- Κρεμαλής, Κ. (1985), *Δίκαιο Κοινωνικών Ασφαλίσεων*, Αθήνα: Σάκκουλας.
- Θεοδωράτος Ε., (1999), *Εργασιακές σχέσεις*, Αθήνα: Σταμούλη.
- Μάρδας, Γ. Δ. (1993), *Οργανωτική και Οικονομική του Συστήματος Κοινωνικής Διοίκησης* Αθήνα: Σμπίλιας.
- Μάρδας, Γ. Δ. και Βαλκάνος, Δ. Ι. (2005), *Κοινωνική Πολιτική Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα: Παπαζήση.

- Μπουραντάς, Δ., (2002), *Μανατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές.*, Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Νεκτάριος, Μ. (2003), *Εισαγωγή στην Ιδιωτική Ασφάλιση*, Αθήνα: Forum.
- Νοικοκυράκης, Γ. και Σαράφης, Π. (2018), «Κοινωνική προστασία και προκλήσεις του ευρωπαϊκού κράτους πρόνοιας.», *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*, 35 (4), σσ. 464-471.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Αθήνα: Ανίκουλα.
- Παπαλεξανδρής, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Μπένου.
- Πετρίδου, Ε. (2016), *Διοίκηση-Management. Μια εισαγωγική προσέγγιση.*, Θεσσαλονίκη: Σοφία.
- Πλατσίδου, Μ. και Γωνίδα, Ε. (2005), «Θωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο.», Στο Α. Καψάλης, *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων.*, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Σαρμανιώτης, Χ. (2005), *Μανατζμεντ.*, Αθήνα: Γκιούρδας.
- Τούντας, Γ. (2008), *Υπηρεσίες Υγείας*, Αθήνα: Οδυσσέας/ Νεά Υγεία.
- Τσαλίκης, Γ. (2001), «Η θεμελίωση της αντικοινωνικής σφάλισης στην Ελλάδα (1840-1940).», Στο Γ. Κυρίπουλος, Λ. Λιαρόπουλος, & Χ. Μπουρσανίδης, *Η Ασφάλιση Υγείας στην Ελλάδα.*, Αθήνα: Θεμέλιο/Κοινωνία και Υγεία.
- Φιλαλήθης, Α. (2002), «Τα συστήματα Υγείας στο Μεταίχμιο: Σκέψεις για τη διοίκηση και ανάπτυξη των υπηρεσιών υγείας στο ξεκίνημα του ΚΑ΄ αιώνα.», *Επιθεώρηση Υγείας*, 13 (79), σσ. 13-64.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χατζόπουλος, Π. (2007), *Ασφαλίσεις Ζωής και Υγείας*, Αθήνα: Συμμετρία.
- Χυτήρης, Σ. Λ. (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Interbooks.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Ερωτηματολόγιο έρευνας



Στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, θα σας παρακαλούσα να αφιερώσετε λίγα λεπτά από τον χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και έτσι οι απαντήσεις δεν μπορούν κατά οποιοδήποτε τρόπο να συνδεθούν με συγκεκριμένα πρόσωπα. Οι απαντήσεις σας είναι απολύτως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την έρευνα στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή!

Παπαδοπούλου Φανή

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια στη Δημόσια Διοίκηση

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.
Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

I. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

18 - 32

33 - 44

45 - 56

56+

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης

Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Απόφοιτος/η Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι.

Κάτοχος
Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού
Τίτλου

Άλλο

4. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Διαζευγμένος/η

Άλλο

II. ΕΡΓΑΣΙΑ

5. Το καθεστώς εργασίας σας:

Μόνιμος/η

Συμβασιούχος/α

Αορίστου Χρόνου

Άλλο

6. Θέση που κατέχετε στον e-ΕΦΚΑ

Διευθυντή/ρια

Προϊστάμενου/ης

Υπαλλήλου

7. Χρόνος προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ

- 0 – 3 χρόνια 4 – 10 χρόνια
 11 – 19 χρόνια 20 χρόνια και άνω

8. Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα υποδιεύθυνση

- Λιγότερο από 1 χρόνο 1 – 5 χρόνια
 6 – 10 χρόνια 11 χρόνια και άνω

9. Ασφαλιστικό Ταμείο από το οποίο προέρχεστε

- ΙΚΑ-ΕΤΑΜ ΟΓΑ
 ΟΑΕΕ ΕΤΑΑ (ΤΣΑΥ, ΤΣΜΕΔΕ, ΕΤΑΠ-ΜΜΕ, Νομικών)
 Δημόσιο Άλλο
-

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στον βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις
------------------	---

Γιατί κάνετε τη δουλειά σας;		1= Διαφωνώ απόλυτα					7= Συμφωνώ απόλυτα		
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Επειδή αυτός είναι ο τύπος εργασίας που επέλεξα να κάνω για να αποκτήσω έναν συγκεκριμένο τρόπο ζωής	1	2	3	4	5	6	7	
2	Για το εισόδημα που μου παρέχει.	1	2	3	4	5	6	7	
3	Αναρωτιέμαι κι εγώ αφού δεν φαίνεται να μπορώ να διαχειριστώ τα σημαντικά καθήκοντα που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη δουλειά.	1	2	3	4	5	6	7	
4	Επειδή αντλώ μεγάλη ευχαρίστηση από την εκμάθηση νέων πραγμάτων.	1	2	3	4	5	6	7	
5	Επειδή είναι σημαντικό κομμάτι της ύπαρξής μου.	1	2	3	4	5	6	7	
6	Επειδή θέλω να πετύχω σε αυτή τη δουλειά. Αν δεν τα κατάφερα, θα ντρεπόμουν πολύ για τον εαυτό μου.	1	2	3	4	5	6	7	
7	Επειδή επέλεξα αυτόν τον τύπο εργασίας για να επιτύχω τους στόχους της καριέρας μου.	1	2	3	4	5	6	7	

8	Για την ικανοποίηση που λαμβάνω από την ανάληψη ενδιαφερουσών προκλήσεων.	1	2	3	4	5	6	7
9	Επειδή μου επιτρέπει να κερδίζω χρήματα.	1	2	3	4	5	6	7
10	Επειδή είναι μέρος του τρόπου με τον οποίο επέλεξα να ζήσω τη ζωή μου.	1	2	3	4	5	6	7
11	Επειδή θέλω να είμαι πολύ καλός/ή σε αυτή τη δουλειά, διαφορετικά θα ήμουν πολύ απογοητευμένος/η.	1	2	3	4	5	6	7
12	Δεν ξέρω γιατί. Μου παρέχονται μη ρεαλιστικές συνθήκες εργασίας.	1	2	3	4	5	6	7
13	Επειδή θέλω να γίνω «νικητής/τρια» στη ζωή.	1	2	3	4	5	6	7
14	Επειδή είναι το είδος της εργασίας που επέλεξα για την επίτευξη ορισμένων σημαντικών στόχων.	1	2	3	4	5	6	7
15	Για την ικανοποίηση που βιώνω όταν καταφέρνω να ολοκληρώσω δύσκολα καθήκοντα.	1	2	3	4	5	6	7
16	Επειδή αυτός ο τύπος εργασίας μου παρέχει ασφάλεια.	1	2	3	4	5	6	7
17	Δεν ξέρω. Αναμένονται υπερβολικά πολλά από εμένα.	1	2	3	4	5	6	7
18	Επειδή αυτή η δουλειά είναι μέρος της ζωής μου.	1	2	3	4	5	6	7

Στην υπηρεσία στην οποία εργάζομαι		1= Διαφωνώ απόλυτα					7= Συμφωνώ απόλυτα	
19	Εάν κάνω κάποιο λάθος συχνά αυτό γυρίζει σε βάρος μου.	1	2	3	4	5	6	7
20	Οι εργαζόμενοι μερικές φορές απορρίπτουν τους άλλους/ες επειδή είναι διαφορετικοί/ες.	1	2	3	4	5	6	7
21	Είναι ασφαλές να πάρω κάποιο ρίσκο.	1	2	3	4	5	6	7
22	Είναι δύσκολο να ζητήσω βοήθεια από άλλα μέλη αυτής της υπηρεσίας.	1	2	3	4	5	6	7
23	Κανένας σε αυτήν την υπηρεσία δεν θα ενεργούσε σκόπιμα με τρόπο που να υπονομεύει τις προσπάθειές μου.	1	2	3	4	5	6	7

Σημειώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με τις παρακάτω δηλώσεις:		1= Διαφωνώ απόλυτα					7= Συμφωνώ απόλυτα	
24	Δείχνω ειλικρινής όταν συναλλάσσομαι με τους ασφαλισμένους.	1	2	3	4	5	6	7
25	Οι ασφαλισμένοι δείχνουν ικανοποιημένοι όταν συναλλάσσονται μαζί σου.	1	2	3	4	5	6	7
26	Δείχνω φιλική διάθεση και ζεστασιά προς τους περισσότερους ασφαλισμένους.	1	2	3	4	5	6	7
27	Εκπληρώνω τις αρμοδιότητες που προβλέπονται από την περιγραφή της θέσης εργασίας μου.	1	2	3	4	5	6	7

28	Διεκπεραιώνω τα καθήκοντα που αναμένονται από εμένα στο πλαίσιο της εργασίας μου.	1	2	3	4	5	6	7
29	Ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες μου για την επίδοσή μου.	1	2	3	4	5	6	7
30	Ολοκληρώνω επαρκώς τις αρμοδιότητές μου.	1	2	3	4	5	6	7

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνδρας	44	28,9%
Γυναίκα	108	71,1%
Σύνολο	152	100%

Ηλικία

Ηλικία	Συχνότητα	Ποσοστό
18 - 32	1	0,7%
33 - 44	49	32,2%
45 - 56	93	61,2%
56 +	9	5,9%
Σύνολο	152	100%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης	Συχνότητα	Ποσοστό
Υποχρεωτικής εκπαίδευσης	1	0,7%
Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	31	20,4%
Απόφοιτος ΤΕΙ	18	11,8%
Απόφοιτος ΑΕΙ	43	28,3%
Κάτοχος Μεταπτυχιακού/ Διδακτορικού	58	38,2%
Άλλο	1	0,7%
Σύνολο	152	100%

Οικογενειακή κατάσταση

Οικογενειακή κατάσταση	Συχνότητα	Ποσοστό
Άγαμος/η	40	26,3%
Έγγαμος/η	104	68,4%
Διαζευγμένος/η	5	3,3%
Άλλο	3	2,0%
Σύνολο	152	100%

Καθεστώς εργασίας

Καθεστώς εργασίας	Συχνότητα	Ποσοστό
Μόνιμος/η	125	82,2%
Αορίστου χρόνου	27	17,8%
Συμβασιούχος/α	0	0%
Άλλο	0	0%
Σύνολο	152	100%

Θέση εργασίας

Θέση εργασίας	Συχνότητα	Ποσοστό
Διευθυντής/ρια	3	2,0%
Προϊστάμενος/η	16	10,5%
Υπάλληλος	133	87,5%
Σύνολο	152	100%

Συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ

Χρόνος προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ	Συχνότητα	Ποσοστό
0 – 3 έτη	0	0%
4 – 10 έτη	24	15,8%
11 – 19 έτη	83	54,6%
20 έτη και άνω	45	29,6%
Σύνολο	152	100%

Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα υποδιεύθυνση

Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα υποδιεύθυνση	Συχνότητα	Ποσοστό
Λιγότερο από 1 έτος	47	30,9%
1 – 5 έτη	43	28,3%
6 – 10 έτη	24	15,8%
11 έτη και άνω	38	25,0%
Σύνολο	152	100%

Συγγωνευθέν ασφαλιστικό ταμείο στον e-ΕΦΚΑ

Συγγωνευθέν ασφαλιστικό ταμείο στον e-ΕΦΚΑ	Συχνότητα	Ποσοστό
ΙΚΑ-ΕΤΑΜ	99	65,1%
ΟΓΑ	13	8,6%
ΟΑΕΕ	19	12,5%
ΕΤΑΑ	13	8,6%
Δημόσιο	4	2,6%
Άλλο	4	2,6%
Σύνολο	152	100%

Συσχετίσεις

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Φύλο × Εργασιακή παρακίνηση

			Εργασιακή παρακίνηση					Σύνολο
			2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	
Φύλο	Ανδρας	Μετρητής	2	9	19	11	3	44
		Σειρά %	4,5%	20,5%	43,2%	25,0%	6,8%	100,0%
		Στήλη %	50,0%	33,3%	25,7%	25,0%	100,0%	28,9%
		Σύνολο %	1,3%	5,9%	12,5%	7,2%	2,0%	28,9%
	Γυναίκα	Μετρητής	2	18	55	33	0	108
		Σειρά %	1,9%	16,7%	50,9%	30,6%	,0%	100,0%
		Στήλη %	50,0%	66,7%	74,3%	75,0%	,0%	71,1%
		Σύνολο %	1,3%	11,8%	36,2%	21,7%	,0%	71,1%
Σύνολο	Μετρητής	4	27	74	44	3	152	
	Σειρά %	2,6%	17,8%	48,7%	28,9%	2,0%	100,0%	
	Στήλη %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Σύνολο %	2,6%	17,8%	48,7%	28,9%	2,0%	100,0%	

Επίπεδο εκπαίδευσης × Εργασιακή παρακίνηση

			Εργασιακή παρακίνηση					Σύνολο
			2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	
Επίπεδο εκπαίδευσης	Υποχρεωτικής εκπαίδευσης	Μετρητής	0	0	1	0	0	1
		Σειρά %	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		Στήλη %	,0%	,0%	1,4%	,0%	,0%	,7%
		Σύνολο %	,0%	,0%	,7%	,0%	,0%	,7%
	Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	Μετρητής	1	6	17	6	1	31
		Σειρά %	3,2%	19,4%	54,8%	19,4%	3,2%	100,0%
		Στήλη %	25,0%	22,2%	23,0%	13,6%	33,3%	20,4%
		Σύνολο %	,7%	3,9%	11,2%	3,9%	,7%	20,4%
	Απόφοιτος ΤΕΙ	Μετρητής	0	0	12	6	0	18
		Σειρά %	,0%	,0%	66,7%	33,3%	,0%	100,0%
		Στήλη %	,0%	,0%	16,2%	13,6%	,0%	11,8%
		Σύνολο %	,0%	,0%	7,9%	3,9%	,0%	11,8%
	Απόφοιτος ΑΕΙ	Μετρητής	0	8	23	11	1	43
		Σειρά %	,0%	18,6%	53,5%	25,6%	2,3%	100,0%
		Στήλη %	,0%	29,6%	31,1%	25,0%	33,3%	28,3%
		Σύνολο %	,0%	5,3%	15,1%	7,2%	,7%	28,3%
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού	Μετρητής	3	13	21	20	1	58
		Σειρά %	5,2%	22,4%	36,2%	34,5%	1,7%	100,0%
		Στήλη %	75,0%	48,1%	28,4%	45,5%	33,3%	38,2%
		Σύνολο %	2,0%	8,6%	13,8%	13,2%	,7%	38,2%
Άλλο	Μετρητής	0	0	0	1	0	1	
	Σειρά %	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
	Στήλη %	,0%	,0%	,0%	2,3%	,0%	,7%	
	Σύνολο %	,0%	,0%	,0%	,7%	,0%	,7%	
Σύνολο	Μετρητής	4	27	74	44	3	152	
	Σειρά %	2,6%	17,8%	48,7%	28,9%	2,0%	100,0%	
	Στήλη %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Σύνολο %	2,6%	17,8%	48,7%	28,9%	2,0%	100,0%	

Θέση εργασίας × Εργασιακή παρακίνηση

			Εργασιακή παρακίνηση					Σύνολο
			2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	
Θέση εργασίας	Διευθυντής/ρια	Μετρητής	0	0	1	2	0	3
		Σειρά %	,0%	,0%	33,3%	66,7%	,0%	100,0%
		Στήλη %	,0%	,0%	1,4%	4,5%	,0%	2,0%
		Σύνολο %	,0%	,0%	,7%	1,3%	,0%	2,0%
	Προϊστάμενος/η	Μετρητής	0	1	7	8	0	16
		Σειρά %	,0%	6,3%	43,8%	50,0%	,0%	100,0%
		Στήλη %	,0%	3,7%	9,5%	18,2%	,0%	10,5%
		Σύνολο %	,0%	,7%	4,6%	5,3%	,0%	10,5%
	Υπάλληλος	Μετρητής	4	26	66	34	3	133
		Σειρά %	3,0%	19,5%	49,6%	25,6%	2,3%	100,0%
		Στήλη %	100,0%	96,3%	89,2%	77,3%	100,0%	87,5%
		Σύνολο %	2,6%	17,1%	43,4%	22,4%	2,0%	87,5%
Σύνολο	Μετρητής	4	27	74	44	3	152	
	Σειρά %	2,6%	17,8%	48,7%	28,9%	2,0%	100,0%	
	Στήλη %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Σύνολο %	2,6%	17,8%	48,7%	28,9%	2,0%	100,0%	

Συνολική προϋπηρεσία στον ΕΦΚΑ × Εργασιακή παρακίνηση

			Εργασιακή παρακίνηση					Σύνολο
			2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	
Συνολική προϋπηρεσία στον ΕΦΚΑ	4-10 έτη	Μετρητής	0	2	15	6	1	24
		Σειρά %	,0%	8,3%	62,5%	25,0%	4,2%	100,0%
		Στήλη %	,0%	7,4%	20,3%	13,6%	33,3%	15,8%
		Σύνολο %	,0%	1,3%	9,9%	3,9%	,7%	15,8%
	11-19 έτη	Μετρητής	3	14	39	25	2	83
		Σειρά %	3,6%	16,9%	47,0%	30,1%	2,4%	100,0%
		Στήλη %	75,0%	51,9%	52,7%	56,8%	66,7%	54,6%
		Σύνολο %	2,0%	9,2%	25,7%	16,4%	1,3%	54,6%
	20 έτη και άνω	Μετρητής	1	11	20	13	0	45
		Σειρά %	2,2%	24,4%	44,4%	28,9%	,0%	100,0%
		Στήλη %	25,0%	40,7%	27,0%	29,5%	,0%	29,6%
		Σύνολο %	,7%	7,2%	13,2%	8,6%	,0%	29,6%
Σύνολο	Μετρητής	4	27	74	44	3	152	
	Σειρά %	2,6%	17,8%	48,7%	28,9%	2,0%	100,0%	
	Στήλη %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Σύνολο %	2,6%	17,8%	48,7%	28,9%	2,0%	100,0%	

Παλιό ασφαλιστικό ταμείο × Εργασιακή παρακίνηση

			Εργασιακή παρακίνηση					Σύνολο
			2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	
Παλιό ασφαλιστικό ταμείο	ΙΚΑ-ΕΤΑΜ	Μετρητής	3	16	50	29	1	99
		Σειρά %	3,0%	16,2%	50,5%	29,3%	1,0%	100,0%
		Στήλη %	75,0%	59,3%	67,6%	65,9%	33,3%	65,1%
		Σύνολο %	2,0%	10,5%	32,9%	19,1%	,7%	65,1%
	ΟΓΑ	Μετρητής	0	0	7	5	1	13
		Σειρά %	,0%	,0%	53,8%	38,5%	7,7%	100,0%
		Στήλη %	,0%	,0%	9,5%	11,4%	33,3%	8,6%
		Σύνολο %	,0%	,0%	4,6%	3,3%	,7%	8,6%
	ΟΑΕΕ	Μετρητής	1	10	3	5	0	19
		Σειρά %	5,3%	52,6%	15,8%	26,3%	,0%	100,0%
		Στήλη %	25,0%	37,0%	4,1%	11,4%	,0%	12,5%
		Σύνολο %	,7%	6,6%	2,0%	3,3%	,0%	12,5%
	ΕΤΑΑ	Μετρητής	0	1	8	3	1	13
		Σειρά %	,0%	7,7%	61,5%	23,1%	7,7%	100,0%
		Στήλη %	,0%	3,7%	10,8%	6,8%	33,3%	8,6%
		Σύνολο %	,0%	,7%	5,3%	2,0%	,7%	8,6%
	Δημόσιο	Μετρητής	0	0	2	2	0	4
		Σειρά %	,0%	,0%	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
		Στήλη %	,0%	,0%	2,7%	4,5%	,0%	2,6%
		Σύνολο %	,0%	,0%	1,3%	1,3%	,0%	2,6%
	Άλλο	Μετρητής	0	0	4	0	0	4
		Σειρά %	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		Στήλη %	,0%	,0%	5,4%	,0%	,0%	2,6%
		Σύνολο %	,0%	,0%	2,6%	,0%	,0%	2,6%
	Σύνολο	Μετρητής	4	27	74	44	3	152
		Σειρά %	2,6%	17,8%	48,7%	28,9%	2,0%	100,0%
		Στήλη %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Σύνολο %	2,6%	17,8%	48,7%	28,9%	2,0%	100,0%

ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Φύλο × Ψυχολογική ασφάλεια

			Ψυχολογική ασφάλεια							Σύνολο
			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	
Φύλο	Ανδρας	Μετρητής	0	4	15	14	8	2	1	44
		Σειρά %	,0%	9,1%	34,1%	31,8%	18,2%	4,5%	2,3%	100,0%
		Στήλη %	,0%	28,6%	28,8%	27,5%	33,3%	66,7%	25,0%	28,9%
		Σύνολο %	,0%	2,6%	9,9%	9,2%	5,3%	1,3%	,7%	28,9%
Γυναίκα		Μετρητής	4	10	37	37	16	1	3	108
		Σειρά %	3,7%	9,3%	34,3%	34,3%	14,8%	,9%	2,8%	100,0%
		Στήλη %	100,0%	71,4%	71,2%	72,5%	66,7%	33,3%	75,0%	71,1%
		Σύνολο %	2,6%	6,6%	24,3%	24,3%	10,5%	,7%	2,0%	71,1%
Σύνολο		Μετρητής	4	14	52	51	24	3	4	152
		Σειρά %	2,6%	9,2%	34,2%	33,6%	15,8%	2,0%	2,6%	100,0%
		Στήλη %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Σύνολο %	2,6%	9,2%	34,2%	33,6%	15,8%	2,0%	2,6%	100,0%

Επίπεδο εκπαίδευσης × Ψυχολογική ασφάλεια

			Ψυχολογική ασφάλεια						Σύνολο	
			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00		7,00
Επίπεδο εκπαίδευσης	Υποχρεωτικής εκπαίδευσης	Μετρητής	0	0	0	0	1	0	0	1
		Σειρά %	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		Στήλη %	,0%	,0%	,0%	,0%	4,2%	,0%	,0%	,7%
		Σύνολο %	,0%	,0%	,0%	,0%	,7%	,0%	,0%	,7%
	Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	Μετρητής	2	2	11	10	3	2	1	31
		Σειρά %	6,5%	6,5%	35,5%	32,3%	9,7%	6,5%	3,2%	100,0%
		Στήλη %	50,0%	14,3%	21,2%	19,6%	12,5%	66,7%	25,0%	20,4%
		Σύνολο %	1,3%	1,3%	7,2%	6,6%	2,0%	1,3%	,7%	20,4%
	Απόφοιτος ΤΕΙ	Μετρητής	0	1	8	8	1	0	0	18
		Σειρά %	,0%	5,6%	44,4%	44,4%	5,6%	,0%	,0%	100,0%
		Στήλη %	,0%	7,1%	15,4%	15,7%	4,2%	,0%	,0%	11,8%
		Σύνολο %	,0%	,7%	5,3%	5,3%	,7%	,0%	,0%	11,8%
	Απόφοιτος ΑΕΙ	Μετρητής	0	5	17	13	6	1	1	43
		Σειρά %	,0%	11,6%	39,5%	30,2%	14,0%	2,3%	2,3%	100,0%
		Στήλη %	,0%	35,7%	32,7%	25,5%	25,0%	33,3%	25,0%	28,3%
		Σύνολο %	,0%	3,3%	11,2%	8,6%	3,9%	,7%	,7%	28,3%
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού/ Διδακτορικού	Μετρητής	2	6	16	19	13	0	2	58
		Σειρά %	3,4%	10,3%	27,6%	32,8%	22,4%	,0%	3,4%	100,0%
		Στήλη %	50,0%	42,9%	30,8%	37,3%	54,2%	,0%	50,0%	38,2%
		Σύνολο %	1,3%	3,9%	10,5%	12,5%	8,6%	,0%	1,3%	38,2%
Άλλο	Μετρητής	0	0	0	1	0	0	0	1	
	Σειρά %	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	
	Στήλη %	,0%	,0%	,0%	2,0%	,0%	,0%	,0%	,7%	
	Σύνολο %	,0%	,0%	,0%	,7%	,0%	,0%	,0%	,7%	
Σύνολο	Μετρητής	4	14	52	51	24	3	4	152	
	Σειρά %	2,6%	9,2%	34,2%	33,6%	15,8%	2,0%	2,6%	100,0%	
	Στήλη %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Σύνολο %	2,6%	9,2%	34,2%	33,6%	15,8%	2,0%	2,6%	100,0%	

Θέση εργασίας × Ψυχολογική ασφάλεια

			Ψυχολογική ασφάλεια						Σύνολο	
			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00		7,00
Θέση εργασίας	Διευθυντής/ρια	Μετρητής	0	0	1	0	1	1	0	3
		Σειρά %	,0%	,0%	33,3%	,0%	33,3%	33,3%	,0%	100,0%
		Στήλη %	,0%	,0%	1,9%	,0%	4,2%	33,3%	,0%	2,0%
		Σύνολο %	,0%	,0%	,7%	,0%	,7%	,7%	,0%	2,0%
	Προϊστάμενος/η	Μετρητής	0	4	4	7	1	0	0	16
		Σειρά %	,0%	25,0%	25,0%	43,8%	6,3%	,0%	,0%	100,0%
		Στήλη %	,0%	28,6%	7,7%	13,7%	4,2%	,0%	,0%	10,5%
		Σύνολο %	,0%	2,6%	2,6%	4,6%	,7%	,0%	,0%	10,5%
	Υπάλληλος	Μετρητής	4	10	47	44	22	2	4	133
		Σειρά %	3,0%	7,5%	35,3%	33,1%	16,5%	1,5%	3,0%	100,0%
		Στήλη %	100,0%	71,4%	90,4%	86,3%	91,7%	66,7%	100,0%	87,5%
		Σύνολο %	2,6%	6,6%	30,9%	28,9%	14,5%	1,3%	2,6%	87,5%
	Σύνολο	Μετρητής	4	14	52	51	24	3	4	152
		Σειρά %	2,6%	9,2%	34,2%	33,6%	15,8%	2,0%	2,6%	100,0%
		Στήλη %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Σύνολο %	2,6%	9,2%	34,2%	33,6%	15,8%	2,0%	2,6%	100,0%

Συνολική προϋπηρεσία στον ΕΦΚΑ × Ψυχολογική ασφάλεια

			Ψυχολογική ασφάλεια							Σύνολο
			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	
Συνολική προϋπηρεσία στον ΕΦΚΑ	4-10 έτη	Μετρητής	1	1	9	7	2	2	2	24
		Σειρά %	4,2%	4,2%	37,5%	29,2%	8,3%	8,3%	8,3%	100,0%
		Στήλη %	25,0%	7,1%	17,3%	13,7%	8,3%	66,7%	50,0%	15,8%
		Σύνολο %	,7%	,7%	5,9%	4,6%	1,3%	1,3%	1,3%	15,8%
	11-19 έτη	Μετρητής	2	5	27	31	16	0	2	83
		Σειρά %	2,4%	6,0%	32,5%	37,3%	19,3%	,0%	2,4%	100,0%
		Στήλη %	50,0%	35,7%	51,9%	60,8%	66,7%	,0%	50,0%	54,6%
		Σύνολο %	1,3%	3,3%	17,8%	20,4%	10,5%	,0%	1,3%	54,6%
	20 έτη και άνω	Μετρητής	1	8	16	13	6	1	0	45
		Σειρά %	2,2%	17,8%	35,6%	28,9%	13,3%	2,2%	,0%	100,0%
		Στήλη %	25,0%	57,1%	30,8%	25,5%	25,0%	33,3%	,0%	29,6%
		Σύνολο %	,7%	5,3%	10,5%	8,6%	3,9%	,7%	,0%	29,6%
Σύνολο	Μετρητής	4	14	52	51	24	3	4	152	
	Σειρά %	2,6%	9,2%	34,2%	33,6%	15,8%	2,0%	2,6%	100,0%	
	Στήλη %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Σύνολο %	2,6%	9,2%	34,2%	33,6%	15,8%	2,0%	2,6%	100,0%	

Παλιό ασφαλιστικό ταμείο × Ψυχολογική ασφάλεια

			Ψυχολογική ασφάλεια							Σύνολο
			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	
Παλιό ασφαλιστικό ταμείο	ΙΚΑ-ΕΤΑΜ	Μετρητής	3	9	35	35	14	2	1	99
		Σειρά %	3,0%	9,1%	35,4%	35,4%	14,1%	2,0%	1,0%	100,0%
		Στήλη %	75,0%	64,3%	67,3%	68,6%	58,3%	66,7%	25,0%	65,1%
		Σύνολο %	2,0%	5,9%	23,0%	23,0%	9,2%	1,3%	,7%	65,1%
	ΟΓΑ	Μετρητής	0	1	4	6	2	0	0	13
		Σειρά %	,0%	7,7%	30,8%	46,2%	15,4%	,0%	,0%	100,0%
		Στήλη %	,0%	7,1%	7,7%	11,8%	8,3%	,0%	,0%	8,6%
		Σύνολο %	,0%	,7%	2,6%	3,9%	1,3%	,0%	,0%	8,6%
	ΟΑΕΕ	Μετρητής	0	3	7	4	5	0	0	19
		Σειρά %	,0%	15,8%	36,8%	21,1%	26,3%	,0%	,0%	100,0%
		Στήλη %	,0%	21,4%	13,5%	7,8%	20,8%	,0%	,0%	12,5%
		Σύνολο %	,0%	2,0%	4,6%	2,6%	3,3%	,0%	,0%	12,5%
	ΕΤΑΑ	Μετρητής	1	0	3	2	3	1	3	13
		Σειρά %	7,7%	,0%	23,1%	15,4%	23,1%	7,7%	23,1%	100,0%
		Στήλη %	25,0%	,0%	5,8%	3,9%	12,5%	33,3%	75,0%	8,6%
		Σύνολο %	,7%	,0%	2,0%	1,3%	2,0%	,7%	2,0%	8,6%
	Δημόσιο	Μετρητής	0	1	1	2	0	0	0	4
		Σειρά %	,0%	25,0%	25,0%	50,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		Στήλη %	,0%	7,1%	1,9%	3,9%	,0%	,0%	,0%	2,6%
		Σύνολο %	,0%	,7%	,7%	1,3%	,0%	,0%	,0%	2,6%
	Άλλο	Μετρητής	0	0	2	2	0	0	0	4
		Σειρά %	,0%	,0%	50,0%	50,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		Στήλη %	,0%	,0%	3,8%	3,9%	,0%	,0%	,0%	2,6%
		Σύνολο %	,0%	,0%	1,3%	1,3%	,0%	,0%	,0%	2,6%
	Σύνολο	Μετρητής	4	14	52	51	24	3	4	152
		Σειρά %	2,6%	9,2%	34,2%	33,6%	15,8%	2,0%	2,6%	100,0%
		Στήλη %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Σύνολο %	2,6%	9,2%	34,2%	33,6%	15,8%	2,0%	2,6%	100,0%

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ

Φύλο × Συναισθηματική εξυπηρέτηση

			Συναισθηματική εξυπηρέτηση					Σύνολο
			3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	
Φύλο	Ανδρας	Μετρητής	0	2	6	19	17	44
		Σειρά %	,0%	4,5%	13,6%	43,2%	38,6%	100,0%
		Στήλη %	,0%	25,0%	26,1%	27,9%	32,7%	28,9%
		Σύνολο %	,0%	1,3%	3,9%	12,5%	11,2%	28,9%
Γυναίκα	Μετρητής	Μετρητής	1	6	17	49	35	108
		Σειρά %	,9%	5,6%	15,7%	45,4%	32,4%	100,0%
		Στήλη %	100,0%	75,0%	73,9%	72,1%	67,3%	71,1%
		Σύνολο %	,7%	3,9%	11,2%	32,2%	23,0%	71,1%
Σύνολο	Μετρητής	Μετρητής	1	8	23	68	52	152
		Σειρά %	,7%	5,3%	15,1%	44,7%	34,2%	100,0%
		Στήλη %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Σύνολο %	,7%	5,3%	15,1%	44,7%	34,2%	100,0%

Επίπεδο εκπαίδευσης × Συναισθηματική εξυπηρέτηση

			Συναισθηματική εξυπηρέτηση					Σύνολο
			3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	
Επίπεδο εκπαίδευσης	Υποχρεωτικής εκπαίδευσης	Μετρητής	0	0	0	1	0	1
		Σειρά %	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		Στήλη %	,0%	,0%	,0%	1,5%	,0%	,7%
		Σύνολο %	,0%	,0%	,0%	,7%	,0%	,7%
	Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	Μετρητής	0	1	4	13	13	31
		Σειρά %	,0%	3,2%	12,9%	41,9%	41,9%	100,0%
		Στήλη %	,0%	12,5%	17,4%	19,1%	25,0%	20,4%
		Σύνολο %	,0%	,7%	2,6%	8,6%	8,6%	20,4%
	Απόφοιτος ΤΕΙ	Μετρητής	0	2	5	7	4	18
		Σειρά %	,0%	11,1%	27,8%	38,9%	22,2%	100,0%
		Στήλη %	,0%	25,0%	21,7%	10,3%	7,7%	11,8%
		Σύνολο %	,0%	1,3%	3,3%	4,6%	2,6%	11,8%
	Απόφοιτος ΑΕΙ	Μετρητής	1	1	6	20	15	43
		Σειρά %	2,3%	2,3%	14,0%	46,5%	34,9%	100,0%
		Στήλη %	100,0%	12,5%	26,1%	29,4%	28,8%	28,3%
		Σύνολο %	,7%	,7%	3,9%	13,2%	9,9%	28,3%
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού	Μετρητής	0	4	8	26	20	58
		Σειρά %	,0%	6,9%	13,8%	44,8%	34,5%	100,0%
		Στήλη %	,0%	50,0%	34,8%	38,2%	38,5%	38,2%
		Σύνολο %	,0%	2,6%	5,3%	17,1%	13,2%	38,2%
Άλλο	Μετρητής	0	0	0	1	0	1	
	Σειρά %	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
	Στήλη %	,0%	,0%	,0%	1,5%	,0%	,7%	
	Σύνολο %	,0%	,0%	,0%	,7%	,0%	,7%	
Σύνολο	Μετρητής	1	8	23	68	52	152	
	Σειρά %	,7%	5,3%	15,1%	44,7%	34,2%	100,0%	
	Στήλη %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Σύνολο %	,7%	5,3%	15,1%	44,7%	34,2%	100,0%	

Θέση εργασίας × Συναισθηματική εξυπηρέτηση

			Συναισθηματική εξυπηρέτηση					Σύνολο
			3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	
Θέση εργασίας	Διευθυντής/ρια	Μετρητής	0	0	0	1	2	3
		Σειρά %	,0%	,0%	,0%	33,3%	66,7%	100,0%
		Στήλη %	,0%	,0%	,0%	1,5%	3,8%	2,0%
		Σύνολο %	,0%	,0%	,0%	,7%	1,3%	2,0%
	Προϊστάμενος/η	Μετρητής	0	0	4	4	8	16
		Σειρά %	,0%	,0%	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
		Στήλη %	,0%	,0%	17,4%	5,9%	15,4%	10,5%
		Σύνολο %	,0%	,0%	2,6%	2,6%	5,3%	10,5%
	Υπάλληλος	Μετρητής	1	8	19	63	42	133
		Σειρά %	,8%	6,0%	14,3%	47,4%	31,6%	100,0%
		Στήλη %	100,0%	100,0%	82,6%	92,6%	80,8%	87,5%
		Σύνολο %	,7%	5,3%	12,5%	41,4%	27,6%	87,5%
Σύνολο	Μετρητής	1	8	23	68	52	152	
	Σειρά %	,7%	5,3%	15,1%	44,7%	34,2%	100,0%	
	Στήλη %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Σύνολο %	,7%	5,3%	15,1%	44,7%	34,2%	100,0%	

Συνολική προϋπηρεσία στον ΕΦΚΑ × Συναισθηματική εξυπηρέτηση

			Συναισθηματική εξυπηρέτηση					Σύνολο
			3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	
Συνολική προϋπηρεσία στον ΕΦΚΑ	4-10 έτη	Μετρητής	0	0	3	16	5	24
		Σειρά %	,0%	,0%	12,5%	66,7%	20,8%	100,0%
		Στήλη %	,0%	,0%	13,0%	23,5%	9,6%	15,8%
		Σύνολο %	,0%	,0%	2,0%	10,5%	3,3%	15,8%
	11-19 έτη	Μετρητής	1	7	13	33	29	83
		Σειρά %	1,2%	8,4%	15,7%	39,8%	34,9%	100,0%
		Στήλη %	100,0%	87,5%	56,5%	48,5%	55,8%	54,6%
		Σύνολο %	,7%	4,6%	8,6%	21,7%	19,1%	54,6%
	20 έτη και άνω	Μετρητής	0	1	7	19	18	45
		Σειρά %	,0%	2,2%	15,6%	42,2%	40,0%	100,0%
		Στήλη %	,0%	12,5%	30,4%	27,9%	34,6%	29,6%
		Σύνολο %	,0%	,7%	4,6%	12,5%	11,8%	29,6%
Σύνολο	Μετρητής	1	8	23	68	52	152	
	Σειρά %	,7%	5,3%	15,1%	44,7%	34,2%	100,0%	
	Στήλη %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Σύνολο %	,7%	5,3%	15,1%	44,7%	34,2%	100,0%	

Παλιό ασφαλιστικό ταμείο × Συναισθηματική εξυπηρέτηση

			Συναισθηματική εξυπηρέτηση					Σύνολο
			3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	
Παλιό ασφαλιστικό ταμείο	ΙΚΑ-ΕΤΑΜ	Μετρητής	1	3	18	42	35	99
		Σειρά %	1,0%	3,0%	18,2%	42,4%	35,4%	100,0%
		Στήλη %	100,0%	37,5%	78,3%	61,8%	67,3%	65,1%
		Σύνολο %	,7%	2,0%	11,8%	27,6%	23,0%	65,1%
	ΟΓΑ	Μετρητής	0	3	0	6	4	13
		Σειρά %	,0%	23,1%	,0%	46,2%	30,8%	100,0%
		Στήλη %	,0%	37,5%	,0%	8,8%	7,7%	8,6%
		Σύνολο %	,0%	2,0%	,0%	3,9%	2,6%	8,6%
	ΟΑΕΕ	Μετρητής	0	1	2	10	6	19
		Σειρά %	,0%	5,3%	10,5%	52,6%	31,6%	100,0%
		Στήλη %	,0%	12,5%	8,7%	14,7%	11,5%	12,5%
		Σύνολο %	,0%	,7%	1,3%	6,6%	3,9%	12,5%
	ΕΤΑΑ	Μετρητής	0	1	1	5	6	13
		Σειρά %	,0%	7,7%	7,7%	38,5%	46,2%	100,0%
		Στήλη %	,0%	12,5%	4,3%	7,4%	11,5%	8,6%
		Σύνολο %	,0%	,7%	,7%	3,3%	3,9%	8,6%
	Δημόσιο	Μετρητής	0	0	1	3	0	4
		Σειρά %	,0%	,0%	25,0%	75,0%	,0%	100,0%
		Στήλη %	,0%	,0%	4,3%	4,4%	,0%	2,6%
		Σύνολο %	,0%	,0%	,7%	2,0%	,0%	2,6%
	Άλλο	Μετρητής	0	0	1	2	1	4
		Σειρά %	,0%	,0%	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
		Στήλη %	,0%	,0%	4,3%	2,9%	1,9%	2,6%
		Σύνολο %	,0%	,0%	,7%	1,3%	,7%	2,6%
	Σύνολο	Μετρητής	1	8	23	68	52	152
		Σειρά %	,7%	5,3%	15,1%	44,7%	34,2%	100,0%
		Στήλη %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Σύνολο %	,7%	5,3%	15,1%	44,7%	34,2%	100,0%

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Φύλο × Εργασιακή απόδοση

			Εργασιακή απόδοση					Σύνολο
			3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	
Φύλο	Ανδρας	Μετρητής	0	2	5	17	20	44
		Σειρά %	,0%	4,5%	11,4%	38,6%	45,5%	100,0%
		Στήλη %	,0%	40,0%	25,0%	26,6%	32,3%	28,9%
		Σύνολο %	,0%	1,3%	3,3%	11,2%	13,2%	28,9%
Γυναίκα		Μετρητής	1	3	15	47	42	108
		Σειρά %	,9%	2,8%	13,9%	43,5%	38,9%	100,0%
		Στήλη %	100,0%	60,0%	75,0%	73,4%	67,7%	71,1%
		Σύνολο %	,7%	2,0%	9,9%	30,9%	27,6%	71,1%
Σύνολο		Μετρητής	1	5	20	64	62	152
		Σειρά %	,7%	3,3%	13,2%	42,1%	40,8%	100,0%
		Στήλη %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Σύνολο %	,7%	3,3%	13,2%	42,1%	40,8%	100,0%

Επίπεδο εκπαίδευσης × Εργασιακή απόδοση

			Εργασιακή απόδοση					Σύνολο
			3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	
Επίπεδο εκπαίδευσης	Υποχρεωτικής εκπαίδευσης	Μετρητής	0	0	1	0	0	1
		Σειρά %	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		Στήλη %	,0%	,0%	5,0%	,0%	,0%	,7%
		Σύνολο %	,0%	,0%	,7%	,0%	,0%	,7%
	Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	Μετρητής	0	3	3	13	12	31
		Σειρά %	,0%	9,7%	9,7%	41,9%	38,7%	100,0%
		Στήλη %	,0%	60,0%	15,0%	20,3%	19,4%	20,4%
		Σύνολο %	,0%	2,0%	2,0%	8,6%	7,9%	20,4%
	Απόφοιτος ΤΕΙ	Μετρητής	0	1	1	11	5	18
		Σειρά %	,0%	5,6%	5,6%	61,1%	27,8%	100,0%
		Στήλη %	,0%	20,0%	5,0%	17,2%	8,1%	11,8%
		Σύνολο %	,0%	,7%	,7%	7,2%	3,3%	11,8%
	Απόφοιτος ΑΕΙ	Μετρητής	1	1	6	14	21	43
		Σειρά %	2,3%	2,3%	14,0%	32,6%	48,8%	100,0%
		Στήλη %	100,0%	20,0%	30,0%	21,9%	33,9%	28,3%
		Σύνολο %	,7%	,7%	3,9%	9,2%	13,8%	28,3%
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού	Μετρητής	0	0	9	25	24	58
		Σειρά %	,0%	,0%	15,5%	43,1%	41,4%	100,0%
		Στήλη %	,0%	,0%	45,0%	39,1%	38,7%	38,2%
		Σύνολο %	,0%	,0%	5,9%	16,4%	15,8%	38,2%
Άλλο	Μετρητής	0	0	0	1	0	1	
	Σειρά %	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
	Στήλη %	,0%	,0%	,0%	1,6%	,0%	,7%	
	Σύνολο %	,0%	,0%	,0%	,7%	,0%	,7%	
Σύνολο	Μετρητής	1	5	20	64	62	152	
	Σειρά %	,7%	3,3%	13,2%	42,1%	40,8%	100,0%	
	Στήλη %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Σύνολο %	,7%	3,3%	13,2%	42,1%	40,8%	100,0%	

Θέση εργασίας × Εργασιακή απόδοση

			Εργασιακή απόδοση					Σύνολο
			3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	
Θέση εργασίας	Διευθυντής/ρια	Μετρητής	0	0	0	2	1	3
		Σειρά %	,0%	,0%	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
		Στήλη %	,0%	,0%	,0%	3,1%	1,6%	2,0%
		Σύνολο %	,0%	,0%	,0%	1,3%	,7%	2,0%
	Προϊστάμενος/η	Μετρητής	0	0	1	6	9	16
		Σειρά %	,0%	,0%	6,3%	37,5%	56,3%	100,0%
		Στήλη %	,0%	,0%	5,0%	9,4%	14,5%	10,5%
		Σύνολο %	,0%	,0%	,7%	3,9%	5,9%	10,5%
	Υπάλληλος	Μετρητής	1	5	19	56	52	133
		Σειρά %	,8%	3,8%	14,3%	42,1%	39,1%	100,0%
		Στήλη %	100,0%	100,0%	95,0%	87,5%	83,9%	87,5%
		Σύνολο %	,7%	3,3%	12,5%	36,8%	34,2%	87,5%
Σύνολο	Μετρητής	1	5	20	64	62	152	
	Σειρά %	,7%	3,3%	13,2%	42,1%	40,8%	100,0%	
	Στήλη %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Σύνολο %	,7%	3,3%	13,2%	42,1%	40,8%	100,0%	

Συνολική προϋπηρεσία στον ΕΦΚΑ × Εργασιακή απόδοση

			Εργασιακή απόδοση					Σύνολο
			3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	
Συνολική προϋπηρεσία στον ΕΦΚΑ	4-10 έτη	Μετρητής	0	0	3	15	6	24
		Σειρά %	,0%	,0%	12,5%	62,5%	25,0%	100,0%
		Στήλη %	,0%	,0%	15,0%	23,4%	9,7%	15,8%
		Σύνολο %	,0%	,0%	2,0%	9,9%	3,9%	15,8%
	11-19 έτη	Μετρητής	1	2	13	31	36	83
		Σειρά %	1,2%	2,4%	15,7%	37,3%	43,4%	100,0%
		Στήλη %	100,0%	40,0%	65,0%	48,4%	58,1%	54,6%
		Σύνολο %	,7%	1,3%	8,6%	20,4%	23,7%	54,6%
	20 έτη και άνω	Μετρητής	0	3	4	18	20	45
		Σειρά %	,0%	6,7%	8,9%	40,0%	44,4%	100,0%
		Στήλη %	,0%	60,0%	20,0%	28,1%	32,3%	29,6%
		Σύνολο %	,0%	2,0%	2,6%	11,8%	13,2%	29,6%
Σύνολο	Μετρητής	1	5	20	64	62	152	
	Σειρά %	,7%	3,3%	13,2%	42,1%	40,8%	100,0%	
	Στήλη %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Σύνολο %	,7%	3,3%	13,2%	42,1%	40,8%	100,0%	

Παλιό ασφαλιστικό ταμείο × Εργασιακή απόδοση

			Εργασιακή απόδοση					Σύνολο
			3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	
Παλιό ασφαλιστικό ταμείο	ΙΚΑ-ΕΤΑΜ	Μετρητής	1	2	14	42	40	99
		Σειρά %	1,0%	2,0%	14,1%	42,4%	40,4%	100,0%
		Στήλη %	100,0%	40,0%	70,0%	65,6%	64,5%	65,1%
		Σύνολο %	,7%	1,3%	9,2%	27,6%	26,3%	65,1%
	ΟΓΑ	Μετρητής	0	1	1	5	6	13
		Σειρά %	,0%	7,7%	7,7%	38,5%	46,2%	100,0%
		Στήλη %	,0%	20,0%	5,0%	7,8%	9,7%	8,6%
		Σύνολο %	,0%	,7%	,7%	3,3%	3,9%	8,6%
	ΟΑΕΕ	Μετρητής	0	1	4	5	9	19
		Σειρά %	,0%	5,3%	21,1%	26,3%	47,4%	100,0%
		Στήλη %	,0%	20,0%	20,0%	7,8%	14,5%	12,5%
		Σύνολο %	,0%	,7%	2,6%	3,3%	5,9%	12,5%
	ΕΤΑΑ	Μετρητής	0	0	1	7	5	13
		Σειρά %	,0%	,0%	7,7%	53,8%	38,5%	100,0%
		Στήλη %	,0%	,0%	5,0%	10,9%	8,1%	8,6%
		Σύνολο %	,0%	,0%	,7%	4,6%	3,3%	8,6%
	Δημόσιο	Μετρητής	0	0	0	4	0	4
		Σειρά %	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		Στήλη %	,0%	,0%	,0%	6,3%	,0%	2,6%
		Σύνολο %	,0%	,0%	,0%	2,6%	,0%	2,6%
Άλλο	Μετρητής	0	1	0	1	2	4	
	Σειρά %	,0%	25,0%	,0%	25,0%	50,0%	100,0%	
	Στήλη %	,0%	20,0%	,0%	1,6%	3,2%	2,6%	
	Σύνολο %	,0%	,7%	,0%	,7%	1,3%	2,6%	
Σύνολο	Μετρητής	1	5	20	64	62	152	
	Σειρά %	,7%	3,3%	13,2%	42,1%	40,8%	100,0%	
	Στήλη %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Σύνολο %	,7%	3,3%	13,2%	42,1%	40,8%	100,0%	

Αξιοπιστία Cronbach's alpha

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Σύνοψη Επεξεργασίας Υποθέσεων

Υποθέσεις	N	Ποσοστά
Έγκυρες	152	100,0%
Αποκλείστηκε	0	,0%
Σύνολο	152	100,0%

Στατιστικά Αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	N Προτάσεων
,73	18

Συνολικά Στατιστικά Πρότασης

	ΜΟ κλίμακας αν η Πρόταση αφαιρεθεί	Διακύμανση Κλίμακας αν η Πρόταση αφαιρεθεί	Διορθωμένη Συνολική Συσχέτιση Πρότασης	Cronbach's Alpha αν η Πρόταση αφαιρεθεί
Επειδή αυτός είναι ο τύπος εργασίας που επέλεξα να κάνω για να αποκτήσω έναν συγκεκριμένο τρόπο ζωής	69,41	150,08	,43	,71
Για το εισόδημα που μου παρέχει	69,30	150,96	,47	,70
Αναρωτιέμαι κι εγώ αφού δεν φαίνεται να μπορώ να διαχειριστώ τα σημαντικά καθήκοντα που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη δουλειά	67,93	164,68	,14	,73
Επειδή αντλώ μεγάλη ευχαρίστηση από την εκμάθηση νέων πραγμάτων	69,93	149,15	,54	,70
Επειδή είναι σημαντικό κομμάτι της ύπαρξής μου	70,51	149,99	,47	,70
Επειδή θέλω να πετύχω σε αυτή τη δουλειά. Αν δεν τα κατάφερα, θα ντρεπόμουν πολύ για τον εαυτό μου.	69,56	196,99	-,53	,79
Επειδή επέλεξα αυτόν τον τύπο εργασίας για να πετύχω τους στόχους της καριέρας μου	70,88	149,23	,56	,70
Για την ικανοποίηση που λαμβάνω από την ανάληψη ενδιαφερόουσων προκλήσεων	70,17	147,22	,53	,70
Επειδή μου επιτρέπει να κερδίζω χρήματα	69,09	151,79	,42	,71
Επειδή είναι μέρος του τρόπου με τον οποίο επέλεξα να ζήσω τη ζωή μου	69,74	144,84	,60	,69
Επειδή θέλω να είμαι πολύ καλός/η σε αυτή τη δουλειά, διαφορετικά θα ήμουν πολύ απογοητευμένος/η	69,76	196,23	-,53	,79
Δεν ξέρω γιατί. Μου παρέχονται μη ρεαλιστικές συνθήκες εργασίας.	69,45	152,66	,33	,72
Επειδή θέλω να γίνω "νικητής/τρια" στη ζωή	70,51	151,58	,40	,71
Επειδή είναι το είδος εργασίας που επέλεξα για την επίτευξη ορισμένων σημαντικών στόχων	70,04	142,02	,69	,68
Για την ικανοποίηση που βιώνω όταν καταφέρνω να ολοκληρώσω δύσκολα καθήκοντα	69,80	148,61	,50	,70
Επειδή αυτός ο τύπος εργασίας μου παρέχει ασφάλεια	68,55	156,16	,34	,72
Δεν ξέρω. Αναμένονται υπερβολικά πολλά από εμένα	69,04	164,98	,08	,74
Επειδή αυτή η δουλειά είναι μέρος της ζωής μου	69,86	144,94	,60	,69

ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Σύνοψη Επεξεργασίας Υποθέσεων

Υποθέσεις	N	Ποσοστά
Έγκυρες	152	100,0%
Αποκλείστηκε	0	,0%
Σύνολο	152	100,0%

Στατιστικά Αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	N Προτάσεων
,77	5

Συνολικά Στατιστικά Πρότασης

	ΜΟ κλίμακας αν η Πρόταση αφαιρεθεί	Διακύμανση Κλίμακας αν η Πρόταση αφαιρεθεί	Διορθωμένη Συνολική Συσχέτιση Πρότασης	Cronbach's Alpha αν η Πρόταση αφαιρεθεί
Εάν κάνω κάποιο λάθος συχνά αυτό γυρίζει σε βάρος μου	15,00	18,21	,65	,69
Οι εργαζόμενοι μερικές φορές απορρίπτουν τους άλλους/ες επειδή είναι διαφορετικοί/ες	14,34	20,64	,48	,75
Είναι ασφαλές να πάρω κάποιο ρίσκο	15,28	18,89	,62	,70
Είναι δύσκολο να ζητήσω βοήθεια από άλλα μέλη αυτής της υπηρεσίας	13,66	19,22	,59	,71
Κανένας σε αυτή την υπηρεσία δεν θα ενεργούσε σκόπιμα με τρόπο που να υπονομεύει τις προσπάθειές μου	14,51	23,01	,37	,78

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ

Σύνοψη Επεξεργασίας Υποθέσεων

Υποθέσεις	N	Ποσοστά
Έγκυρες	152	100,0%
Αποκλείστηκε	0	,0%
Σύνολο	152	100,0%

Στατιστικά Αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	N Προτάσεων
,77	3

Συνολικά Στατιστικά Πρότασης

	ΜΟ κλίμακας αν η Πρόταση αφαιρεθεί	Διακύμανση Κλίμακας αν η Πρόταση αφαιρεθεί	Διορθωμένη Συνολική Συσχέτιση Πρότασης	Cronbach's Alpha αν η Πρόταση αφαιρεθεί
Δείχνω ειλικρινής όταν συναλλάσσομαι με τους ασφαλισμένους	11,87	3,58	,59	,73
Οι ασφαλισμένοι δείχνουν ικανοποιημένοι όταν συναλλάσσονται μαζί σου	12,12	3,30	,70	,62
Δείχνω φιλική διάθεση και ζεστασιά προς τους περισσότερους ασφαλισμένους	12,31	2,37	,61	,74

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Σύνοψη Επεξεργασίας Υποθέσεων

Υποθέσεις	N	Ποσοστά
Έγκυρες	152	100,0%
Αποκλείστηκε	0	,0%
Σύνολο	152	100,0%

Στατιστικά Αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	N Προτάσεων
,90	4

Συνολικά Στατιστικά Πρότασης

	ΜΟ κλίμακας αν η Πρόταση αφαιρεθεί	Διακύμανση Κλίμακας αν η Πρόταση αφαιρεθεί	Διορθωμένη Συνολική Συσχέτιση Πρότασης	Cronbach's Alpha αν η Πρόταση αφαιρεθεί
Εκπληρώνω τις αρμοδιότητες που προβλέπονται από τη περιγραφή της θέσης εργασίας μου	18,30	6,33	,84	,86
Διεκπεραιώνω τα καθήκοντα που αναμένονται από εμένα στο πλαίσιο της εργασίας μου	18,26	6,12	,87	,85
Ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες μου για την επίδοσή μου	18,45	6,73	,71	,90
Ολοκληρώνω επαρκώς τις αρμοδιότητές μου	18,25	6,80	,72	,90