



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

ΔΕΣΜΕΥΣΗ- ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ-EMPLOYEE ENGAGEMENT

του:

ΟΝΟΜΑ ΚΑΙ ΕΠΩΝΥΜΟ: ΧΑΡΙΤΩΝ ΤΣΑΝΗ ΤΟΥ ΙΩΑΝΝΗ

Αριθμός Μητρώου : mba25046

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΦΩΤΗΣ ΒΟΥΖΑΣ – ΚΟΣΜΗΤΟΡΑΣ ΣΧΟΛΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Ιανουάριος, 2026

Αφιερώσεις

Θα ήθελα να αφιερώσω την διπλωματική εργασία μου στον καθηγητή μου κύριο Φώτη Βούζα, ο οποίος ήταν πάντα εκεί με την πολύτιμη βοήθειά του , στους συμφοιτητές μου, που μοιραζόμασταν κοινούς προβληματισμούς και στους γονείς μου, οι οποίοι με βοήθησαν να ξεπεράσω τις όποιες δυσκολίες αντιμετώπισα κατά την διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας μου.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Βούζα, ο οποίος ήταν πάντα παρών για να λύνει τις απορίες που είχα και να προχωράω στην εργασία μου, τους συμφοιτητές μου, με τους οποίους ανταλλάξαμε πολλές εμπειρίες και απόψεις κατά την διάρκεια των σπουδών μου και τους γονείς μου, που με στήριξαν σε όλες τις δύσκολες στιγμές.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία, εξετάζει σε βάθος τη δέσμευση – αφοσίωση των εργαζομένων (employee engagement), ένα φαινόμενο που αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματικότητα, την παραγωγικότητα και τη βιώσιμη ανάπτυξη των σύγχρονων οργανισμών. Ως εκ τούτου, οι στόχοι της παρούσας μελέτης είναι να αποκαλύψει τη βασική έννοια της δέσμευσης και της εργασιακής συμμετοχής, να προσδιορίσει τους παράγοντες που τις επηρεάζουν, να διαπιστώσει την συσχέτισή τους με σχετικά φαινόμενα όπως η ικανοποίηση από την εργασία, η επαγγελματική εξουθένωση, η ηγεσία, η οργανωσιακή κουλτούρα και η εταιρική κοινωνική ευθύνη, και τέλος να παρουσιάσει τις συνέπειες της εμπλοκής στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και την απόδοση. Συζητούνται επίσης, οι σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, με έμφαση στις απαιτήσεις της Gen Z από μια επιχείρηση και στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις συμπεριφέρονται διαφορετικά σε περιόδους κρίσης.

Η μέθοδος βασίζεται αποκλειστικά σε μια συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, τόσο της διεθνούς όσο και της ελληνικής. Η επιλογή αυτής της συγκεκριμένης μεθοδολογίας κρίθηκε ως η καταλληλότερη, καθώς υπάρχει πολύ πλούσιο υλικό για το ερευνητικό θέμα τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο. Η σύνθεση και η σύγκριση ευρημάτων από έγκυρες πηγές - ακαδημαϊκά άρθρα, διεθνείς έρευνες, επιστημονικές εκθέσεις (Gallup, HBR) και μεταπτυχιακές διατριβές - παρέχει μια πολύ ολιστική κατανόηση του φαινομένου της δέσμευσης και των καθοριστικών του παραγόντων.

Τα κύρια αποτελέσματα δείχνουν ότι οι ατομικοί και οργανωτικοί παράγοντες επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων. Παράγοντες όπως η δικαιοσύνη, η ηγεσία, η ικανοποίηση από την εργασία, οι ευκαιρίες ανάπτυξης, οι ανταμοιβές, η κουλτούρα και η ποιότητα των σχέσεων την επηρεάζουν σημαντικά. Παράλληλα, η υψηλή δέσμευση προσφέρει υψηλή παραγωγικότητα, υψηλό κύκλο εργασιών, καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, θετικό εργασιακό κλίμα και υψηλή κερδοφορία. Ωστόσο, η εργασιακή εξουθένωση, οι στρεσογόνες εργασιακές συνθήκες και τα μεταβαλλόμενα πρότυπα εργασίας αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες.

Συνολικά, η εργασία τονίζει ότι η δέσμευση δεν πρέπει να είναι αποσπασματική δράση αλλά στρατηγικός στόχος, ο οποίος απαιτεί αναλυτικά μελετημένες πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και μια κουλτούρα που θα είναι ανθρωποκεντρική.

Πίνακας περιεχομένων

| | |
|---|----|
| Αφιερώσεις..... | 2 |
| Ευχαριστίες | 3 |
| Περίληψη..... | 4 |
| Πίνακας περιεχομένων | 6 |
| Κατάλογος των εικόνων..... | 8 |
| Εισαγωγή..... | 9 |
| Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας | 11 |
| Κεφάλαιο 1: Ορισμοί και θεμελιώδεις έννοιες..... | 11 |
| 1.1 : Ορισμός της δέσμευσης των εργαζομένων..... | 11 |
| 1.2: Ορισμός της εργασιακής δέσμευσης..... | 11 |
| 1.3 Διαφορές μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και της δέσμευσης των εργαζομένων..... | 12 |
| 1.4 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης | 12 |
| Κεφάλαιο 2 : Παράγοντες και είδη δέσμευσης | 13 |
| 2.1 Από ποια στοιχεία αποτελείται η δέσμευση – αφοσίωση εργαζομένων | 13 |
| 2.2 Είδη της δέσμευσης των εργαζομένων | 14 |
| 2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων..... | 14 |
| Κεφάλαιο 3: Συσχετίσεις με άλλα φαινόμενα | 17 |
| 3.1: Η σχέση της δέσμευσης με την επαγγελματική εξουθένωση | 17 |
| 3.2 Η σχέση της ηγεσίας με τη δέσμευση των εργαζομένων | 18 |
| 3.3 Η συσχέτιση της δέσμευσης των εργαζομένων και της ικανοποίησης από την εργασία με την οργανωσιακή κουλτούρα | 18 |
| 3.4 Η σχέση δέσμευσης προσωπικού και αμοιβών και παροχών | 19 |
| 3.5 Η συσχέτιση μεταξύ δέσμευσης και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης..... | 20 |
| Κεφάλαιο 4: Ενίσχυση, αποτελέσματα και σύγχρονες προκλήσεις..... | 21 |
| 4.1: Τρόποι ενίσχυσης της δέσμευσης | 22 |
| 4.2: Μέτρηση της δέσμευσης | 24 |
| 4.3: Συνέπειες της δέσμευσης των εργαζομένων..... | 26 |
| 4.4 Η επίδραση της δέσμευσης των εργαζομένων στην παραγωγικότητα και την ανάπτυξη του οργανισμού..... | 27 |
| 4.5: Λόγοι για τους οποίους η δέσμευση των εργαζομένων δεν αυξάνεται στην σημερινή εποχή..... | 27 |
| 4.6: Προκλήσεις της δέσμευσης των εργαζομένων | 28 |
| 4.7: Γενικές διαπιστώσεις για τις επιχειρήσεις | 28 |

| | |
|--|----|
| 4.8 : Νέοι εργαζόμενοι | 29 |
| 4.9 Η δέσμευση των εργαζομένων σε περιόδους κρίσης | 31 |
| Μεθοδολογία | 32 |
| Ανάλυση Δεδομένων και Ερμηνεία Ευρημάτων | 35 |
| Συμπεράσματα και Προτάσεις..... | 38 |
| Κατάλογος Αναφορών – Παραπομπών..... | 42 |

Κατάλογος των εικόνων

| | |
|----------------|----|
| Εικόνα 1 | 26 |
| Εικόνα 2 | 29 |

Εισαγωγή

Η εμπλοκή των εργαζομένων αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες βιωσιμότητας, ανταγωνιστικής διαχείρισης και οργανωσιακής ανάπτυξης στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν πρακτικές που θα ενθαρρύνουν τη θετική ψυχολογική δέσμευση των εργαζομένων, συσχετίζοντάς την με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού υπό συνθήκες υψηλού επιπέδου πολυπλοκότητας και ανταγωνισμού, καθώς και τεχνολογικών αλλαγών, συμπεριλαμβανομένων των καταστάσεων κρίσης εντός των οργανισμών. Η επένδυση στη δέσμευση δημιουργεί υψηλότερη παραγωγικότητα και κερδοφορία, ενισχύει την εταιρική κουλτούρα και ελαχιστοποιεί τον κύκλο αποχώρησης, ενώ παράλληλα προάγει ένα υγιές κλίμα στην εργασία. Η διεθνής βιβλιογραφία υπογραμμίζει αυτό το γεγονός.

Επίσης, παράγοντες όπως η επαγγελματική εξουθένωση, οι αυξημένες απαιτήσεις εργασίας, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η σημασία της εργασίας και οι ιδιαιτερότητες της νέας γενιάς εργαζομένων (Gen Z) καθιστούν τη μελέτη της δέσμευσης πιο επίκαιρη από ποτέ. Ο εν λόγω παράγοντας που απασχολεί την παρούσα μελέτη, μαζί με τις συνέπειές του και τις τάσεις που τον καθορίζουν, θα βοηθούσε πολύ στην ανάπτυξη καλύτερων πολιτικών για τους ανθρώπινους πόρους.

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την έννοια της δέσμευσης των εργαζομένων. Προσδιορίζει και αναλύει παράγοντες που την επηρεάζουν, τη συσχετίζει και τη διαφοροποιεί από άλλα φαινόμενα που σχετίζονται με την εργασία, όπως η ικανοποίηση, η επαγγελματική εξουθένωση, η οργανωσιακή κουλτούρα και η εταιρική κοινωνική ευθύνη, και τέλος επισημαίνει ορισμένους τρόπους με τους οποίους μπορεί να ενισχυθεί η εμπλοκή των εργαζομένων. Επίσης, εξετάζονται τα ιδιαίτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα, οι επιπτώσεις της τεχνολογικής αλλαγής και οι νέες γενιές εργαζομένων, καθώς και οι συνθήκες που προκύπτουν σε περιόδους κρίσης. Οι κύριοι στόχοι της εργασίας είναι:

- ✓ Αποσαφήνιση των εννοιών της δέσμευσης και της εργασιακής εμπλοκής και η διάκρισή τους από άλλες συναφείς ιδέες, όπως η ικανοποίηση από την εργασία.
- ✓ Ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν τη δέσμευση τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο.

- ✓ Παρουσίαση των συνεπειών που επιφέρει η δέσμευση στην επιχειρηματική απόδοση, την παραγωγικότητα και την συνολική οργανωτική ανάπτυξη.
- ✓ Αξιολόγηση των σύγχρονων προκλήσεων, π.χ. μεταβαλλόμενα πρότυπα εργασίας, οι ανάγκες της Γενιάς Z και η διαχείριση κρίσεων.
- ✓ Η διαμόρφωση προτάσεων πολιτικής και πρακτικών που μπορούν να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις για την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων.

Το ερευνητικό θέμα έχει ιδιαίτερη πρακτική αξία για τους οργανισμούς, επειδή τους επιτρέπει να κατανοήσουν τους κινητήριους παράγοντες, τον τρόπο καλλιέργειας ενός υποστηρικτικού και συμπεριληπτικού εργασιακού περιβάλλοντος και τη σύνδεση μεταξύ της εμπλοκής και των στρατηγικών αποτελεσμάτων του οργανισμού. Η εργασία εφαρμόζει μια θεωρητική-αναλυτική προσέγγιση στο υπό εξέταση φαινόμενο, χρησιμοποιώντας πρόσφατη βιβλιογραφία, εμπειρικά ευρήματα και διεθνή δεδομένα για την αύξηση της εμπλοκής των εργαζομένων ως βασικό πυλώνα στη σύγχρονη διοίκηση επιχειρήσεων.

Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας

Κεφάλαιο 1: Ορισμοί και θεμελιώδεις έννοιες

1.1 : Ορισμός της δέσμευσης των εργαζομένων

Η δέσμευση- αφοσίωση εργαζομένων ορίζεται ως η ψυχολογική εμπλοκή των ατόμων η οποία περιλαμβάνει και άλλα 2 πρωτεύοντα στοιχεία : προσοχή και απορρόφηση (Sekhar Patro,2013).

Επίσης, η δέσμευση των εργαζομένων σχετίζεται με μια θετική νοοτροπία , η οποία εκδηλώνεται μέσω της θέλησης και της επιμονής σε δύσκολες καταστάσεις και της θεώρησης της εργασίας ως μια πρόκληση η οποία πρέπει να ξεπεραστεί (Ανδρουλάκης και συν.).

Η Robinson (2007), ορίζει την δέσμευση- αφοσίωση εργαζομένων ως μια συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από υψηλή πίστη στον οργανισμό που εργαζόμαστε, από επιθυμία να προσπαθούμε περισσότερο έτσι ώστε να γινόμαστε καλύτεροι και από συμπόρευση με τις απαιτήσεις του κλάδου. Επίσης, πρέπει να υπάρχει κατανόηση των αρχών και των αξιών της επιχείρησης και σεβασμός μεταξύ συναδέλφων.

1.2: Ορισμός της εργασιακής δέσμευσης

Οι Kosaka & Sato (2020) αναφέρουν ότι η εργασιακή δέσμευση αφορά μια έννοια η οποία σχετίζεται με παράγοντες όπως το σθένος (ενέργεια ,ανθεκτικότητα, επιμονή) , η αφοσίωση (καλλιέργεια έμπνευσης και νοήματος από την εργασία) και η απορρόφηση από άλλες ενέργειες. Από την άλλη, η δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί μια

ξεχωριστή έννοια και σχετίζεται με την γνωστική εμπλοκή , την συναισθηματική και την συμπεριφορική εμπλοκή. Η γνωστική εμπλοκή αποτελεί την προθυμία ενός εργαζομένου για θετικά οργανωτικά αποτελέσματα με σκοπό την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων για τον οργανισμό ενώ η συναισθηματική εμπλοκή αναφέρεται στην εκδήλωση συναισθημάτων για θετικά επιχειρησιακά αποτελέσματα. Η συμπεριφορική εμπλοκή ορίζεται ως η πρόθεση για συμπεριφορά με τρόπο που θα επηρεάζει ευεργετικά την παραγωγικότητα.

1.3 Διαφορές μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και της δέσμευσης των εργαζομένων

Μεταξύ των 2 παραπάνω εννοιών, υφίστανται αρκετές διαφορές. Για παράδειγμα, η εργασιακή δέσμευση αφορά τα συναισθήματα των ατόμων για την δικιά τους εργασία ενώ η δέσμευση των εργαζομένων αφορά τα συναισθήματα των ατόμων για την δικιά τους εργασία και τον οργανισμό. Επομένως, η σχέση με τον οργανισμό αποτυπώνεται ως η ειδοποιός διαφορά. Επίσης, στην αναζήτηση σε βάσεις δεδομένων όπως στο PubMed, τα αποτελέσματα διαφέρουν σημαντικά ως προς τους 2 ορισμούς (Kosaka & Sato,2020).

1.4 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης

Η Μουρατίδου (2024), αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ιδιαίτερα καίριο ζήτημα για τις επιχειρήσεις και οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί το τμήμα ανθρωπίνων πόρων έχουν μεγάλη σημασία στην οικοδόμηση μιας υγιούς σχέσης μεταξύ όλων των εργαζομένων. Επίσης, η ικανοποίηση έχει υψηλή συσχέτιση με την δέσμευση, καθώς διασφαλίζεται ότι το προσωπικό θα αγωνιστεί με όλες τις δυνάμεις του για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας, ενώ η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η αποδοτικότητα αυξάνονται.

Η επαγγελματική ικανοποίηση χωρίζεται στην εσωτερική , η οποία σχετίζεται με την φύση της εργασίας , την ανατροφοδότηση και την επίτευξη των στόχων, στην εξωτερική , που αφορά την σύγκριση μεταξύ εργαζομένων αναφορικά με την ευτυχία από την εργασία τους, τις παροχές και τις ευκαιρίες για ανέλιξη και στην επαγγελματική. Η τελευταία αναφέρεται στην συναισθηματική κατάσταση και συμπεριφορά από το εργασιακό περιβάλλον (Μουρατίδου, 2024).

Η επαγγελματική ικανοποίηση διακρίνεται στις διαστάσεις της ηγεσίας, των συναδέλφων, της ηγεσίας, του εργασιακού περιβάλλοντος και της προαγωγής (Διάνα, 2015).

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει τεράστια σημασία σε μια σειρά από διαφορετικούς τομείς. Καταρχήν, οι σχετικές έρευνες μέτρησης βοηθούν τις επιχειρήσεις να εκτιμήσουν την συναισθηματική ευεξία των εργαζομένων και να προσαρμόσουν τις πολιτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού έτσι ώστε να εκπαιδεύονται καταλλήλως οι εργαζόμενοι. Ακόμη, διευκολύνεται η διατήρηση των πολύτιμων εργαζομένων. Όταν ένας υπάλληλος είναι ικανοποιημένος, τότε είναι πιο παραγωγικός (Μουρατίδου, 2024).

Μέσω του κεφαλαίου 1, καταλαβαίνουμε ότι δεν υπάρχει ένας ενιαίος ορισμός για την δέσμευση, αλλά προσεγγίζεται μέσα από ψυχολογικές, συμπεριφορικές και γνωστικές διαστάσεις. Ωστόσο, όλοι οι ερευνητές συμφωνούν στο γεγονός ότι η δέσμευση αποτελεί μια πολύπλευρη έννοια που δεν σχετίζεται μόνο με την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς περιλαμβάνει στοιχεία ταύτισης και προθυμίας γύρω από την εργασία. Επιπλέον, η διάκριση μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και της δέσμευσης των εργαζομένων συμβάλλει στην περαιτέρω επεξήγηση του φαινομένου, παρά το γεγονός ότι στην διεθνή βιβλιογραφία οι 2 έννοιες χρησιμοποιούνται ταυτόσημα. Τέλος, λόγω του γεγονότος ότι δεν τεκμηριώνεται με σαφήνεια η σχέση μεταξύ δέσμευσης και ικανοποίησης, προκύπτει η ανάγκη για περαιτέρω διερεύνηση.

Κεφάλαιο 2 : Παράγοντες και είδη δέσμευσης

2.1 Από ποια στοιχεία αποτελείται η δέσμευση – αφοσίωση εργαζομένων

Σύμφωνα με το Harvard Business Review [HBR] (2021), τα συστατικά που συνθέτουν την δέσμευση των εργαζομένων αφορούν την αφοσίωση, την εκτέλεση των καθηκόντων τους με υψηλή ενέργεια, την ταύτιση με τον οργανισμό και την ικανοποίηση από την εργασία.

2.2 Είδη της δέσμευσης των εργαζομένων

Σύμφωνα με τους Jha & Kumar (2016) , η δέσμευση των εργαζομένων διακρίνεται στις εξής διαστάσεις:

Κοινωνική διάσταση: Ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι επικοινωνούν με τους συναδέλφους τους για τα καθήκοντα της εργασίας τους και τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν.

Συναισθηματική διάσταση: Η συναισθηματική σύνδεση του ανθρώπινου δυναμικού με την εργασιακή κουλτούρα.

Πνευματική διάσταση: Το ποσοστό στο οποίο οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν το μυαλό τους για να αυξήσουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητά τους.

2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αφοσίωση των εργαζομένων μπορούν να χωρίζονται στη δίκαιη μεταχείριση, στις αποδοχές, στην επιβράβευση και στις εργασιακές συνθήκες (Jha & Kumar ,2016).

Ακόμη, η δέσμευση επηρεάζεται και από τους ακόλουθους τομείς:

Στρατολόγηση και επιλογή: Όταν γίνεται με ορθό τρόπο, επιτυγχάνεται η πλήρης ταύτιση ενός ατόμου με τον ρόλο που θα επιτελέσει εντός της εταιρείας.

Σχεδιασμός της εργασίας: Η δουλειά γίνεται ελκυστική στους υπαλλήλους όταν χαρακτηρίζεται από ποικιλομορφία και πρόκληση.

Ευκαιρίες ανέλιξης : Οι οργανισμοί πρέπει να παρέχουν στους εργαζόμενους την δυνατότητα να αναπτύξουν καινούριες δεξιότητες και να αποκτήσουν καινούριες γνώσεις.

Εμπλοκή στη λήψη των αποφάσεων: Η διοίκηση πρέπει να ενθαρρύνει όλο το προσωπικό να προτείνει καινοτόμες ιδέες όταν ξεκινάει ένα καινούριο πρότζεκτ.

Ίσες ευκαιρίες: Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι η επιχείρηση διακατέχεται από δικαιοσύνη και εφαρμόζεται στην πράξη.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη: Μέσω της επαρκούς εκπαίδευσης, οι άνθρωποι μπορούν να απασχολούνται σε άλλες θέσεις και να ανακαλύπτουν νέες κλίσεις.

Αποδοχές: Οι οργανισμοί πρέπει να έχουν ένα δίκαιο σύστημα διαχείρισης αποδοχών που θα λαμβάνει υπόψη την συνεισφορά κάθε εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Υγεία και ασφάλεια: Η ικανοποίηση των υπαλλήλων μειώνεται σε σημαντικό βαθμό όταν το εργασιακό περιβάλλον δεν χαρακτηρίζεται από ασφάλεια.

Επικοινωνία: Πρέπει να υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ όλων των τμημάτων της επιχείρησης (Sekhar Patro,2013).

Τέλος, η Chandani (2016) αναφέρει τους παρακάτω παράγοντες:

Ανάπτυξη καριέρας: Οι επιχειρήσεις πρέπει να παρέχουν στους υπαλλήλους τους την ευκαιρία να αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους και να διευρύνουν τις γνώσεις τους . Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να διατηρούν τους συγκεκριμένους που αποτελούν σημαντικό περιουσιακό στοιχείο για την επιχείρηση.

Αποτελεσματική διαχείριση ταλέντου: Είναι καίριο ζήτημα η διαχείριση από τους οργανισμούς της μεγάλης ποικιλίας δεξιοτήτων που υφίστανται στο εργασιακό περιβάλλον

Ηγεσία : Οι ηγέτες πρέπει να εμπνέουν εμπιστοσύνη και να επικοινωνούν τακτικά με όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

Σαφήνεια πολιτικών και πρακτικών: Συγκεκριμένα, αποτελεί ευθύνη του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού η αποτελεσματική διάδοση σε όλους τους εργαζομένους των καθηκόντων τους.

Αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων με σεβασμό: Οι managers, χρειάζεται να ακούν πρόθυμα τις ιδέες όλων των ατόμων και να τους ενθαρρύνουν να εκφράζουν τις απόψεις τους.

Αξιολόγηση της απόδοσης : Ένας οργανισμός που εφαρμόζει μια κατάλληλη τεχνική αξιολόγησης, η οποία είναι αμερόληπτη, έχει υψηλά επίπεδα δέσμευσης.

Ικανοποίηση : Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από την δουλειά τους είναι πιο πιθανό να καταβάλλουν έξτρα προσπάθεια για την υλοποίηση ενός στόχου.

Αναγνώριση ταλέντων : Οι διαδικασίες πρέπει να είναι σχεδιασμένες με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να ταιριάζουν με τις δεξιότητες και τα ατομικά ενδιαφέροντα του καθενός.

Φύση της δουλειάς: Η εργασία μπορεί να γίνει πιο ευχάριστη όταν είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε όλοι οι υπάλληλοι να εκπληρώνουν μικρούς στόχους. Έτσι, αυξάνεται η αυτοπεποίθησή τους.

Συναισθηματικοί παράγοντες: Η πίεση, το άγχος , καθώς και μια σειρά άλλων συναισθημάτων επηρεάζουν τους ανθρώπους στις καθημερινές τους συνήθειες .

Μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης του παρόντος κεφαλαίου, βλέπουμε ότι υπάρχει σύγκλιση στο γεγονός ότι η δέσμευση επηρεάζεται από ατομικούς και οργανωτικούς παράγοντες όπως η ηγεσία, οι ευκαιρίες ανάπτυξης και οι αμοιβές. Ωστόσο, κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες εμφανίζονται άλλες φορές στις διαστάσεις και άλλες φορές σε αυτούς που επηρεάζουν την δέσμευση. Συνεπώς, η σύγκριση των ευρημάτων γίνεται πιο δύσκολη. Επίσης, δίνεται έμφαση σε οργανωσιακούς παράγοντες και υποτιμάται η σημασία των ατομικών παραγόντων, όπως οι προσωπικές αξίες. Έτσι, δεν εκτιμάται ο τρόπος που αλληλεπιδρούν με την δέσμευση.

Κεφάλαιο 3: Συσχετίσεις με άλλα φαινόμενα

3.1: Η σχέση της δέσμευσης με την επαγγελματική εξουθένωση

Η εργασιακή εξουθένωση περιλαμβάνει την συναισθηματική εξάντληση (οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να προσφέρουν σε ψυχολογικό επίπεδο), την χαμηλή προσωπική επίτευξη (μειωμένη αυτοπεποίθηση) και την αποπροσωποποίηση (απόμακρη στάση από τα καθήκοντα τους και στις διαπροσωπικές τους σχέσεις) (Ανδρουλάκης και συν., 2021)

Η δέσμευση και η επαγγελματική εξουθένωση δεν επηρεάζονται από ένα κοινό σύνολο αιτιών αλλά υπάρχουν κάποιες καταστάσεις που ασκούν επιρροή και στα 2 φαινόμενα. Δηλαδή, αποτελούν 2 διαφορετικές καταστάσεις με μέτρια συσχέτιση μεταξύ τους. Ακόμη, όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τα στοιχεία που αφορούν τη φύση της εργασίας τους (όπως το αίσθημα επίτευξης, το επίπεδο ανεξαρτησίας), η επαγγελματική εξουθένωση αυξάνεται μαζί με την δέσμευση. Τέλος, η αρνητική ή θετική συσχέτιση μεταξύ της εξουθένωσης και της δέσμευσης συνίσταται στο επίπεδο της εξωτερικής ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία, δηλαδή στο πόσο ικανοποιημένοι είναι με εξωτερικούς παράγοντες ως προς την ίδια τη φύση της εργασίας τους (Ανδρουλάκης και συν., 2021).

3.2 Η σχέση της ηγεσίας με τη δέσμευση των εργαζομένων

Σύμφωνα με τους Osborne & Hammoud (2017), ο ρόλος του ηγέτη είναι πολύ σημαντικός στην διαμόρφωση ενός θετικού εργασιακού κλίματος. Συγκεκριμένα, όταν ο ηγέτης έχει άμεση επαφή και επικοινωνία με τους εργαζομένους, τότε μεταδίδει αποτελεσματικά τις αξίες της επιχείρησης και αναπτύσσει ομαδικό πνεύμα στα πλαίσια του οργανισμού. Με άλλα λόγια, οι υπάλληλοι που έχουν μια δυνατή και ειλικρινή σχέση με τους προϊστάμενους τους, εκδηλώνουν μεγαλύτερο ενθουσιασμό για την εργασία τους και νιώθουν μεγαλύτερη ασφάλεια. Επίσης, οι εργοδότες πρέπει να ακούν με προσοχή τα προβλήματα των εργαζομένων και να δρουν με γνώμονα την επίλυσή τους, ενώ είναι κρίσιμο να είναι θετικοί στην ακρόαση των απόψεων τους σχετικά με μείζονα εταιρικά θέματα. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι αισθάνονται σημαντικοί και εμπιστεύονται σε μεγάλο βαθμό τους ηγέτες τους. Τέλος, πρέπει τα ηγετικά στελέχη να εμπνέουν όλα τα τμήματα της εταιρείας και να μεταδίδουν την αποστολή της επιχείρησης με σαφή τρόπο, καθώς και να μεταχειρίζονται δίκαια όλους τους ανθρώπους (λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του καθενός).

3.3 Η συσχέτιση της δέσμευσης των εργαζομένων και της ικανοποίησης από την εργασία με την οργανωσιακή κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στο σύνολο των αξιών και πεποιθήσεων που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό και υποδηλώνει πως οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, επικοινωνούν και παίρνουν αποφάσεις. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί βασικό παράγοντα της ικανοποίησης και της δέσμευσης των εργαζομένων, καθώς όταν είναι υποστηρικτική οδηγεί σε υψηλότερη αποδοτικότητα. Επίσης, η οργανωσιακή κουλτούρα βοηθάει στην δημιουργία βέλτιστων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Ακόμα, η διοίκηση παίζει έναν κομβικό ρόλο στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας που θα χαρακτηρίζεται από στοιχεία όπως η καινοτομία και η ενθάρρυνση στην λήψη αποφάσεων. Φυσικά, η εμπιστοσύνη από την ηγεσία και οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη συντελούν στην δημιουργία μιας υποστηρικτικής επιχειρησιακής κουλτούρας. Τέλος, οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι συνεισφέρουν ενεργά στην

εκπλήρωση των καθηκόντων τους και στην υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών (Γκανιά & Μαρκάκη, 2025).

3.4 Η σχέση δέσμευσης προσωπικού και αμοιβών και παροχών

Η έννοια της αμοιβής αφορά τις άμεσες και τις έμμεσες οικονομικές παροχές. Οι άμεσες παροχές αφορούν τον μισθό και διάφορα bonus που τον συνοδεύουν, ενώ οι έμμεσες αναφέρονται στις άδειες, διακοπές, ασφάλεια ζωής κτλ. Ένα σύστημα πληρωμών που δεν είναι ανταγωνιστικό δημιουργεί έντονη δυσαρέσκεια με συνέπεια πτώση της απόδοσης, παράπονα, απουσίες και τάση των υπαλλήλων για αποχώρηση. Συγκεκριμένα, ένα ανταγωνιστικό σύστημα αμοιβών πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις δεξιότητες των εργαζομένων, την αποδοτικότητά τους και τον χρόνο απασχόλησης. Επίσης, πρέπει να ανταποκρίνονται στις επικρατούσες αποδοχές στην αγορά εργασίας και να σχετίζονται με το ιεραρχικό επίπεδο (Σόνους, 2015).

Οι παράγοντες που καθορίζουν τις πληρωμές μια επιχείρησης διακρίνονται σε αυτούς που αφορούν το εσωτερικό και σε αυτούς που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον. Ειδικότερα, οι απαιτήσεις των εργαζομένων, η οργανωσιακή στρατηγική, το όραμα του οργανισμού και οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης αποτελούν το εσωτερικό περιβάλλον.

Το εξωτερικό περιβάλλον αναφέρεται στον βασικό μισθό, στις κλαδικές συμβάσεις και στα επιδόματα (Σόνους, 2015).

Η Σόνους (2015) τονίζει ότι οι προσπάθειες ενίσχυσης της δέσμευσης των εργαζομένων μιας επιχείρησης πρέπει να εδράζονται στις πολιτικές αμοιβών και παροχών, ενώ η συνολική αποδοτικότητα επηρεάζεται άμεσα από τις αμοιβές. Επίσης, η συσχέτιση μεταξύ βασικού μισθού και δέσμευσης είναι αρκετά χαμηλή, την ίδια στιγμή που η συσχέτιση μεταξύ δέσμευσης και βραχυπροθέσμων προγραμμάτων αμοιβών είναι υψηλότερη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται περισσότερο από μια μικρότερη και απτή επιβράβευση. Ακόμη, η συσχέτιση μεταξύ δέσμευσης και ισορροπίας εργασιακής/προσωπική ζωής είναι ιδιαίτερα αξιοσημείωτη. Γίνεται αντιληπτό ότι η δέσμευση δεν αφορά μόνο τα οικονομικά μεγέθη και οι οργανισμοί πρέπει να καλύπτουν ένα σύνολο αναγκών των εργαζομένων. Τέλος, οι επιχειρήσεις αναφορικά με την κατάρτιση του προγράμματος πληρωμών θα πρέπει να διακατέχονται από δικαιοσύνη και αμεροληψία.

Σύμφωνα με την Σόνους (2015), οι στόχοι του προγράμματος παροχών πρέπει να επιδιώκουν να αποκτούνται και να διατηρούνται οι ικανοί εργαζόμενοι, να μένει το κόστος σε χαμηλά επίπεδα, να υπάρχει δικαιοσύνη και συμμόρφωση με τους νόμους. Επιπλέον, αφορούν την βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, το χτίσιμο μιας κρυστάλλινης εταιρικής κουλτούρας και την επίτευξη στρατηγικών στόχων.

3.5 Η συσχέτιση μεταξύ δέσμευσης και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Σύμφωνα με τον Glavas (2016), αν η εργασία δεν έχει κάποιο ιδιαίτερο νόημα για τους ανθρώπους, τότε επηρεάζεται αρνητικά η ευημερία τους. Στην άλλη πλευρά, ολοένα και μεγαλύτερο ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού συμμετέχει πιο ενεργά στα καθήκοντά του λόγω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ). Για παράδειγμα, η Walmart αρχικά είχε κατακριθεί πολύ εντόνως για τις συνθήκες εργασίας της. Μέσω της ΕΚΕ άλλαξε αυτό. Συγκεκριμένα, προώθησε το Προσωπικό Σχέδιο Βιωσιμότητας, στο οποίο κάθε εργαζόμενος περιέγραφε μια αλλαγή που θα έκανε προκειμένου να καταστήσει την εργασία του πιο βιώσιμη. Συνολικά συμμετείχαν εθελοντικά πάνω από 500.000 εργαζόμενοι.

Για να αποσαφηνιστούν οι όροι, η ΕΚΕ αναφέρεται σε ενέργειες και πολιτικές που λαμβάνουν υπόψη τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών και το αποτύπωμα τους σε οικονομικό, περιβαλλοντικό και κοινωνικό τομέα. Ένας λόγος για την θετική σχέση μεταξύ της αφοσίωσης με την ΕΚΕ είναι ότι οι εταιρείες εφαρμόζουν στην πράξη τις αξίες που διατυπώνουν στο όραμα τους και εκτιμάται σε μεγάλο βαθμό από τους εργαζόμενους. Επίσης, οι υπάλληλοι είναι πιο αφοσιωμένοι όταν αισθάνονται ότι οι προσωπικές τους πεποιθήσεις ταυτίζονται με εκείνες του οργανισμού. Ακόμη, όσο περισσότερο επιτρέπει η επιχείρηση στους εργαζομένους να ξεδιπλώνουν τον πραγματικό εαυτό τους, τότε παρουσιάζουν υψηλότερη δέσμευση (Glavas ,2016).

Ωστόσο, μερικές φορές η συμμετοχή σε πρακτικές όπως ο εθελοντισμός είναι πιθανό να επιφέρει τα αντίθετα αποτελέσματα. Δηλαδή, ενώ συχνά μέσω του εθελοντισμού οι εργαζόμενοι ήταν ικανοποιημένοι λόγω της αίσθησης προσφοράς στην κοινότητα, η υπερβολική συμμετοχή σε δραστηριότητες εκτός της εργασίας μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο. Αυτό συμβαίνει επειδή οι άνθρωποι αισθάνονται την ΕΚΕ ως ανειλικρινή και προσθέεται πίεση στις ήδη αυξημένες απαιτήσεις εργασίας. Μία λύση θα

μπορούσε να ήταν η ενσωμάτωση της ΕΚΕ στα ατομικά καθήκοντα και η εξατομίκευση της σε κάθε εργαζόμενο. Με τον όρο εξατομίκευση, εννοείται η σύνδεση της ΕΚΕ με τις βασικές αξίες κάθε ατόμου (Glavas ,2016).

Επιπλέον, ο Παλαιολόγος (2022), αναφέρει ότι όταν μια επιχείρηση εκπληρώνει ένα σύνολο δράσεων σε σχέση με την ΕΚΕ, τότε αυξάνεται σε μεγάλο βαθμό η ικανοποίηση και η δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού. Ιδιαίτερα, η ηθική που έχει ένας οργανισμός και ο τρόπος που αποτυπώνεται στις πρακτικές της συνδέεται άμεσα με την ανταπόκριση των εργαζομένων του. Ακόμη, μέσω των βιώσιμων πρακτικών και της κοινωνικής προσφοράς, βελτιώνεται η φήμη μιας εταιρείας ως πιθανού εργοδότη. Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι διαμορφώνουν μια ευχάριστη πρώτη εικόνα για την επιχείρηση και αφοσιώνονται περισσότερο με το πέρασμα των ετών και την παραμονή τους στον οργανισμό.

Για την υιοθέτηση ολοκληρωμένων πρακτικών ΕΚΕ, η διοίκηση πρέπει να λάβει ορισμένα μέτρα. Πρώτα απ'όλα, πρέπει να επενδυθεί χρόνος και κεφάλαιο σε εθελοντικές δραστηριότητες έτσι ώστε να ενισχύεται η ομαδικότητα μεταξύ των συναδέλφων. Ακόμη, η τήρηση των νόμων και η διασφάλιση δίκαιων αποδοχών αποτελούν αναγκαίες προϋποθέσεις για την διαμόρφωση ενός κλίματος ισοτιμίας (Παλαιολόγος, 2022).

Από το κεφάλαιο 3, συμπεραίνουμε ότι η δέσμευση συσχετίζεται θετικά με παράγοντες όπως η αυξημένη απόδοση και η εργασιακή ικανοποίηση, ενώ συσχετίζεται αρνητικά με την εξουθένωση από την εργασία και την πρόθεση αποχώρησης. Ωστόσο, βλέπουμε μια διαφοροποίηση ως προς την ένταση επίδρασης αυτών των μεταβλητών. Επιπλέον, οι μελέτες αναφέρονται σε μια σειρά διαφορετικών τομέων και δεν έχουμε την δυνατότητα διαμόρφωσης αιτιωδών συμπερασμάτων. Γι αυτό το λόγο, είναι χρήσιμες οι διενέργειες ερευνών σε εξειδικευμένους τομείς προκειμένου να κατανοήσουμε την συσχέτιση της δέσμευσης με άλλα φαινόμενα.

Κεφάλαιο 4: Ενίσχυση, αποτελέσματα και σύγχρονες προκλήσεις

4.1: Τρόποι ενίσχυσης της δέσμευσης

Η ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων αποτελεί πρωταρχικό καθήκον για κάθε επιχείρηση. Σε αυτό το πλαίσιο, μερικά προτεινόμενα μέτρα αποτελούν:

1) Σύνδεση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων.

Ειδικότερα, η αποστολή της επιχείρησης πρέπει να αναδιατυπωθεί έτσι ώστε να αντανακλά σε μεγάλο βαθμό τις πεποιθήσεις και τις αξίες του προσωπικού. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι ταυτίζονται πιο εύκολα με έναν οργανισμό που εφαρμόζει αρχές της εταιρικής και κοινωνικής ευθύνης.

Ακόμη, είναι ιδιαίτερα χρήσιμο το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να γνωστοποιήσει πως το ατομικό έργο κάθε ανθρώπου μπορεί να βρίσκεται σε συνάρτηση με τους επιχειρησιακούς σκοπούς και την στρατηγική. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι αποδίδουν νόημα και σκοπό στις ενέργειές τους και μέσω των συναντήσεων με τους πελάτες και μικρών συνεδρίων, μπορεί να υλοποιηθεί η ευθυγράμμιση τους με την συνολική στρατηγική.

Επιπλέον, η χρηματοδότηση και η δημιουργία ομάδων πόρων εργαζομένων (ERGs) επιτρέπουν στους εργαζομένους να αλληλεπιδρούν με τους συναδέλφους τους και να μοιράζονται τις απόψεις και τους στόχους τους. Οι ERGs αποτελούν εθελοντικές ομάδες που φέρουν σε επαφή άτομα με παρόμοιο υπόβαθρο και επικεντρώνονται στην ποικιλομορφία και την ένταξη.

2) Μετατροπή της εργασίας σε μια ευχάριστη διαδικασία

Η παραπάνω ενέργεια, μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της εναλλαγής θέσεων εργασίας και της δυνατότητας σε κάθε εργαζόμενο να εκτελεί διαφορετικά καθήκοντα έτσι ώστε να ανακαλύψει τα προσωπικά του ενδιαφέροντα καθώς και μέσω ενίσχυσης της αυτονομίας, η οποία αποτελεί βασικό παράγοντα του εσωτερικού κινήτρου. Επίσης, η αυτοπεποίθηση είναι πολύ σημαντική στην ενθάρρυνση εκτέλεσης καινούριων εργασιών και πρέπει να αυξάνεται συνεχώς.

3) Δημιουργία αφθονίας χρόνου

Προκειμένου να υπάρξει αφθονία χρόνου , οι επιχειρήσεις μπορούν να δώσουν κίνητρο στους υπαλλήλους να επενδύσουν σε αγορές που εξοικονομούν χρόνο. Μέσω αυτών των αγορών (καθάρισμα σπιτιού, υπηρεσίες παράδοσης γευμάτων) ,οι εργαζόμενοι πραγματοποιούν δαπάνες σε προϊόντα με αντάλλαγμα περισσότερο ελεύθερο χρόνο. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αναθέσουν σε τρίτους οργανισμούς να πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους απευθείας στους υπαλλήλους τους.

Επίσης, η απενεργοποίηση της λήψης εργασιακών emails μετά την λήξη του ωραρίου δίνει την δυνατότητα στους υπαλλήλους να εξοικονομούν πολύτιμο χρόνο.

Τέλος , η προσθήκη παροχών πέραν των χρημάτων με τρόπους όπως οι επιπλέον άδειες, οι άδειες μετ' αποδοχών αυξάνει το αίσθημα της επάρκειας χρόνου και προάγει την συμμετοχή των εργαζομένων (HBR, 2021).

Ακόμη, οι οργανισμοί μπορούν να συμπεριλάβουν τις παρακάτω τακτικές:

Η ενσωμάτωση της δέσμευσης στην γενικότερη στρατηγική τους που αφορά την διαχείριση ανθρωπίνων πόρων: Αυτό θα επιτευχθεί μέσω μιας στρατηγικής επικοινωνίας και τη εμπλοκής της διοίκησης.

Η χρησιμοποίηση επιστημονικά τεκμηριωμένων μεθόδων για την μέτρηση της δέσμευσης : Με την συγκεκριμένη τακτική, εξάγονται αξιόπιστα αποτελέσματα.

Η διαπίστωση που βρίσκεται η επιχείρηση τώρα και που θέλει να βρίσκεται μετά από λίγα χρόνια : Με αυτό τον τρόπο θα αναπτυχθούν αρκετά ορόσημα καθώς και πρακτικές για την αύξηση της δέσμευσης.

Η θεώρηση της δέσμευσης ως ένα ενιαίο στοιχείο: Έτσι, θα δούμε ότι σχετίζεται με την γνωστοποίηση των εργασιακών προσδοκιών, την παροχή ευκαιριών ανέλιξης και την προώθηση υγιών συναδελφικών σχέσεων.

Η ισοδυναμία της εργασιακής δέσμευσης με τους υπόλοιπους στρατηγικούς στόχους: Οι ηγέτες και τα διοικητικά στελέχη δεν πρέπει να την λαμβάνουν υπόψη ως ένα ακόμη καθήκον που πρέπει να εκτελεστεί, αλλά να δρουν ενεργά προς αυτήν την κατεύθυνση και να υιοθετούν καινοτόμες μεθόδους (Mann & Harter, 2016) .

Οι Markos & Sridevi (2010), προτείνουν τις εξής μεθόδους ενίσχυσης της εμπλοκής των εργαζομένων:

Αμφίδρομη επικοινωνία: Οι managers πρέπει να ακούν τις απόψεις των εργαζομένων και να τους εντάσσουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη: Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες έτσι ώστε να αναπτύσσεται η κριτική τους σκέψη.

Κατάλληλες τεχνικές εκπαίδευσης : Μέσω της εκπαίδευσης και της διεύρυνσης των δεξιοτήτων τους, οι άνθρωποι νιώθουν μεγαλύτερη σιγουριά για τις δυνάμεις τους.

Γνωστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων: Μέσω της διεξαγωγής τακτικών ερευνών και της παροχής ανατροφοδότησης , κάθε άτομο μέσα στην εταιρεία θα μαθαίνει τους τομείς που πρέπει να βελτιώσει και να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια.

Ανταμοιβές: Το μοντέλο των ανταμοιβών που περιλαμβάνει τόσο ανταμοιβές οικονομικής φύσης όσο και μη οικονομικής , δίνει αυξημένο κίνητρο στο προσωπικό.

Εστίαση στους εργαζομένους με υψηλότερη απόδοση: Το τμήμα του ανθρωπίνου δυναμικού θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στους παραπάνω εργαζομένους και να ενεργεί με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να μειώνεται ο ρυθμός αποχώρησής τους.

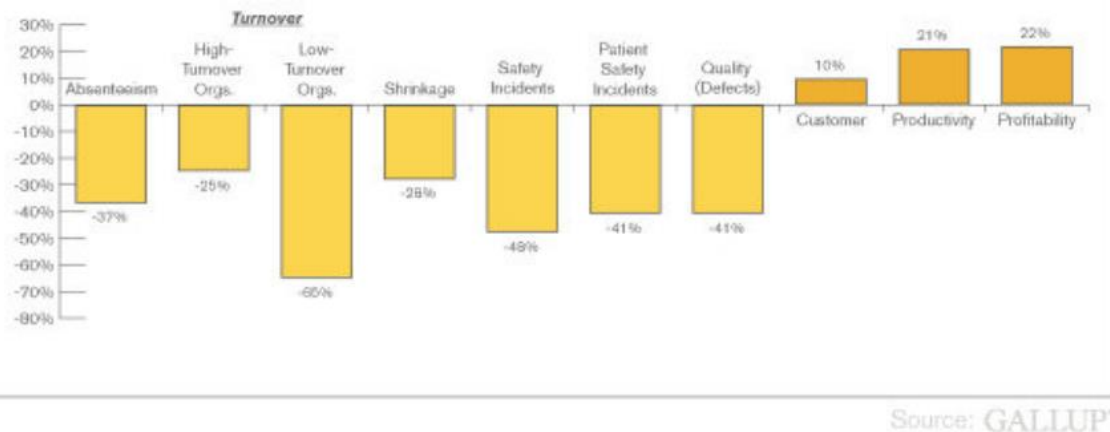
Χτίσιμο μιας ισχυρής εταιρικής κουλτούρας : Οι managers θα πρέπει να μεταδίδουν την αποστολή και τις αξίες της επιχείρησης τόσο στους υπάρχοντες εργαζομένους, όσο και στους νεοεισελθόντες.

4.2:Μέτρηση της δέσμευσης

Οι Jha & Kumar (2016), τονίζουν ότι η δέσμευση μειώνεται παγκοσμίως λόγω του ανταγωνισμού και της πίεσης. Επίσης, σε έρευνα που διεξήγαγαν, κατέγραψαν ότι το 75% των ερωτώμενων δεν τους αρέσει η δουλειά που κάνουν ενώ το 55% αισθάνεται έντονη ανασφάλεια. Επίσης, πάνω από το 50% δηλώνει ότι είναι ανικανοποίητοι με τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται και τέλος , η συντριπτική πλειοψηφία (85%) διατυπώνουν ότι αμείβονται πολύ χαμηλά.

Οι Gantasala & Padmakumar (2011) , αναφέρουν ότι σε μετρήσεις που έχουν γίνει, το 20% των εργαζόμενων στις ΗΠΑ δηλώνουν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους ενώ το 54% δηλώνουν ουδέτεροι. Ακόμη, σε παγκόσμια έρευνα που περιελάμβανε 85000 εργαζομένους από 16 χώρες, το 24% δήλωσε ότι δεν αισθάνεται δέσμευση απέναντι στον οργανισμό που δουλεύει, το 62% δήλωσε μέτρια δέσμευση ενώ μόλις το 14% των ερωτώμενων αισθάνεται υψηλή δέσμευση. Επίσης, παρατηρούμε μεγάλη ποικιλία ανάμεσα στις χώρες που έλαβαν μέρος στην έρευνα, καθώς το Μεξικό (40%) και η Βραζιλία (31%) παρουσίασαν τα μεγαλύτερα ποσοστά δέσμευσης, οι ΗΠΑ (21%) και ο Καναδάς (17%) βρίσκονται στην μέση, ενώ στις τελευταίες θέσεις βρίσκονται η Ευρώπη (11%) και η Ασία (7%).

Το Gallup Business Journal (2013), διεξήγαγε έρευνα ανάμεσα σε 49 βιομηχανίες 34 διαφορετικών χωρών (συνολικά έλαβαν μέρος 1.400.000 εργαζόμενοι) για να εξετάσει την συσχέτιση της δέσμευσης με άλλους δείκτες. Σύμφωνα με τα ευρήματά του, η δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί έναν βασικό αρωγό για την αποδοτικότητα μιας εταιρείας. Στο παρακάτω διάγραμμα , φαίνεται ότι η δέσμευση επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό πολλούς δείκτες της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις με τον υψηλότερο βαθμό δέσμευσης εργαζομένων παρουσιάζουν 21% παραπάνω παραγωγικότητα από τις υπόλοιπες , ενώ η κερδοφορία παρουσιάζει αύξηση της τάξης του 22%. Ακόμη, παρατηρείται μείωση σε μια σειρά άλλων δεικτών (ελαττωματικά προϊόντα, ατυχήματα ασφαλείας, ρυθμός αποχώρησης εργαζομένων κτλ.)



Εικόνα 1

Πηγή: Gallup Business Journal

Επίσης, επιχειρήσεις με αφοσιωμένους εργαζομένους παρουσιάζουν υψηλότερα κέρδη ανά μετοχή (EPS) και επανήλθαν γρηγορότερα μετά από περίοδο ύφεσης. Ειδικότερα, επιχειρήσεις με μέσο όρο 9,3 αφοσιωμένους εργαζομένους για κάθε έναν που δεν ήταν εμφάνισαν 147% υψηλότερα EPS από τον ανταγωνισμό ενώ, αυτές που είχαν αντίστοιχα μέσο όρο 2,6 εμφάνισαν 2% χαμηλότερα EPS από τον ανταγωνισμό (Gallup Business Journal, 2013) .

Σύμφωνα με τους Kular et al. (2008), η δέσμευση των εργαζομένων ποικίλλει σημαντικά από χώρα σε χώρα. Σε έρευνα που διεξήχθη ανάμεσα σε 160.000 υπαλλήλους σε 10 από τις μεγαλύτερες οικονομίες του κόσμου (Αυστραλία, Βραζιλία, Καναδάς, Γαλλία, Γερμανία, Χονγκ Κονγκ, Ολλανδία, Σιγκαπούρη, Ηνωμένο Βασίλειο και ΗΠΑ), τα ευρήματα δείχνουν ότι στις Βραζιλία και στις ΗΠΑ το 75 % των υπαλλήλων ήταν αφοσιωμένοι, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για την Γαλλία ήταν 59%. Ακόμη, οι μέθοδοι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να προσαρμόζονται στις τοπικές πολιτισμικές συνθήκες. Για παράδειγμα, στην Αυστραλία, στην Σιγκαπούρη και το Χονγκ Κονγκ ο ρόλος της διοίκησης είναι σημαντικός, ενώ στο Ηνωμένο Βασίλειο και τις ΗΠΑ η μακροχρόνια απασχόληση και οι ευκαιρίες καριέρας αποτελούν πιο σημαντικούς παράγοντες.

4.3:Συνέπειες της δέσμευσης των εργαζομένων

Η Sekhar Patro (2013) τονίζει ότι οι συνέπειες που απορρέουν από την δέσμευση των εργαζομένων αφορούν την επιτυχημένη οργανωσιακή αλλαγή, τα υψηλότερα κέρδη και

την αύξηση της παραγωγικότητας/αποδοτικότητας. Επίσης, η εταιρική κουλτούρα βελτιώνεται και οι εργαζόμενοι δεν σκέφτονται να φύγουν από την εταιρεία καθώς βρίσκουν μεγάλο κίνητρο.

4.4 Η επίδραση της δέσμευσης των εργαζομένων στην παραγωγικότητα και την ανάπτυξη του οργανισμού

Η βελτίωση της δέσμευσης των εργαζομένων διαδραματίζει κομβικό ρόλο για το μέλλον και την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, μια ευχάριστη εργασιακή εμπειρία οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα και υψηλότερη αποδοτικότητα, ενώ μειώνεται η πιθανότητα ένας εργαζόμενος να προτιμήσει φύγει από τον οργανισμό. Επίσης, μπορούν να προσαρμοστούν πιο εύκολα στις αλλαγές των εργασιακών συνθηκών καθώς και να καλλιεργήσουν μια πιο στενή σχέση με τους πελάτες. Για αυτόν τον λόγο, το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού των επιχειρήσεων πρέπει να επικεντρωθεί ιδιαίτερα στην δημιουργία ενός περιβάλλοντος που θα χαρακτηρίζεται από ασφάλεια και θα αποτελεί έναν ιδεατό προορισμό εργασίας για όλους τους υποψηφίους (Gantasala & Padmakumar , 2011) .

Σύμφωνα με την Sekhar Patro(2013), η παραγωγικότητα των επιχειρήσεων συνδέεται πολύ στενά με την δέσμευση των εργαζομένων. Ειδικότερα, όταν το προσωπικό ενός οργανισμού είναι ικανοποιημένο, παρουσιάζει μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Για αυτό τον λόγο, η εταιρική κουλτούρα πρέπει να μεταδίδεται σε όλα τα τμήματα και οι εργαζόμενοι να έχουν πλήρη επίγνωση του έργου τους.

4.5:Λόγοι για τους οποίους η δέσμευση των εργαζομένων δεν αυξάνεται στην σημερινή εποχή

Οι Mann & Harter (2016) αναφέρουν ότι η εργασιακή αφοσίωση παρουσιάζει σημαντική μείωση την σημερινή εποχή. Αυτό οφείλεται, στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις εστιάζουν πιο πολύ την προσοχή τους σε δεδομένα ερευνών παρά στην προσπάθεια να επενδύσουν στο ανθρώπινο δυναμικό και επειδή βλέπουν την αφοσίωση μόνο ως ένα πρόγραμμα και όχι μια σταδιακή μέθοδο για να επιτύχουν υψηλότερη

αποδοτικότητα. Ακόμη, βασίζονται υπερβολικά σε αυτά που δηλώνουν οι managers, τα οποία είναι πολλές φορές παραποιημένα παρά σε μετρήσεις ερευνών που δεν επιδέχονται αμφισβήτηση. Τέλος, ορίζουν την αφοσίωση ως ένα ποσοστό εργαζομένων που δεν είναι ικανοποιημένοι από τον εργοδότη τους αντί για μια κατάσταση που λαμβάνει υπόψη της τον ενθουσιασμό και την ευχαρίστηση από την εργασία.

4.6: Προκλήσεις της δέσμευσης των εργαζομένων

Επίσης, σε έρευνα που διεξήχθη ανάμεσα σε 10000 εργαζόμενους από 14 οργανισμούς του Εθνικού Συστήματος Υγείας της Μεγάλης Βρετανίας (NHS) συμπεραίνεται ότι κάποιες από τις προκλήσεις της εργασιακής αφοσίωσης είναι οι παρακάτω:

Τα ποσοστά είναι πολύ μικρά στους νεότερους εργαζομένους (γύρω στην ηλικία των 20) ενώ, αντίθετα, είναι υψηλότερα στους μεγαλύτερους εργαζομένους (60+).

Οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε κάποιες εθνικές μειονότητες παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης από τους ντόπιους.

Ένα ατύχημα στην εργασία έχει πολύ μεγάλη επίδραση στην δέσμευση.

Οι εργαζόμενοι που έχουν ένα πλάνο προσωπικής ανάπτυξης ή έχουν λάβει αξιολόγηση της απόδοσής τους, έχουν υψηλότερη δέσμευση.

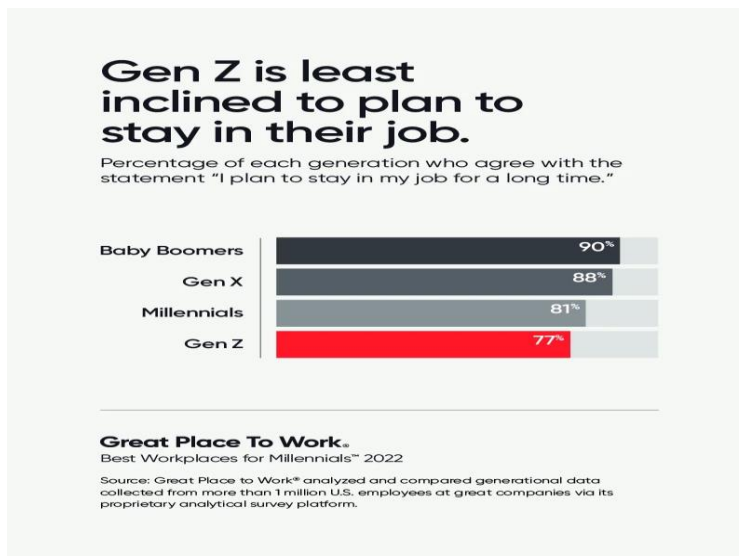
Οι managers και αυτοί που έρχονται σε απευθείας επαφή με τους πελάτες παρουσιάζουν μεγαλύτερη δέσμευση, ενώ οι εργαζόμενοι που είναι σε θέση γραμματειακής υποστήριξης εμφανίζουν χαμηλότερη (Robinson ,2007).

4.7: Γενικές διαπιστώσεις για τις επιχειρήσεις

Ακόμη, οι επιχειρήσεις πρέπει να δώσουν βάση στις σαφείς πολιτικές ανθρωπίνου δυναμικού, στην ασφάλεια και ευεξία των εργαζομένων, στην αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ όλων των τμημάτων, στην άμεση επικοινωνία και στην ισότιμη μεταχείριση (Robinson ,2007).

4.8 : Νέοι εργαζόμενοι

Σύμφωνα με τον Kitterman (2024), οι εργαζόμενοι της γενιάς Gen Z αποτελούν έναν δυσεπίλυτο γρίφο για όλους τους εργοδότες. Στην συγκεκριμένη γενιά ανήκουν όσοι είναι γεννημένοι ανάμεσα στο 1997 και το 2012 . Η επιρροή της Gen Z στο εργατικό δυναμικό αυξάνεται κατακόρυφα. Πολλοί νέοι εργαζόμενοι άφησαν τις θέσεις εργασίας τους για να αναζητήσουν καλύτερους μισθούς και περισσότερες ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη.



Εικόνα 2

Πηγή: Great Place to Work

Η γενιά Z έχει βιώσει αποδεδειγμένα μια χειρότερη εμπειρία στον χώρο εργασίας της σε σχέση με τις παλαιότερες γενιές. Ο βασικός λόγος που φεύγουν από την εργασία τους είναι η έλλειψη σκοπού. Αν έβρισκαν ιδιαίτερο νόημα στην εργασία τους, θα ήταν 3 φορές πιο πιθανό να παραμείνουν. Επίσης, οι νέοι δίνουν μεγάλη βάση στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και σε ευκαιρίες ανάπτυξης. Ακόμη, προκειμένου να αναζητήσουν εργασία, οι υψηλότεροι μισθοί και η θετική κουλτούρα παίζουν πολύ καίριο ρόλο (Kitterman ,2024).

Η Gen Z αντιστοιχεί στο 27% του παγκόσμιου ανθρώπινου δυναμικού. Μερικά από τα χαρακτηριστικά της είναι τα εξής:

Τεχνολογική κατάρτιση: Οι νέοι εργαζόμενοι προτιμάνε εργαλεία που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη και είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με διαδικτυακές εφαρμογές.

Αναζήτηση ανατροφοδότησης και αναγνώρισης: Οι παραδοσιακές μορφές αξιολόγησης καθίστανται αναποτελεσματικές, καθώς προτιμούνται τα σχόλια σε πραγματικό χρόνο.

Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής: Τα ευέλικτα ωράρια γίνονται όλο και πιο δημοφιλή τα τελευταία χρόνια.

Ποικιλομορφία και συμπερίληψη: Η ύπαρξη των στερεοτύπων στον εργασιακό χώρο δρα αρνητικά ως προς την διατήρηση των εργαζομένων.

Συχνές εναλλαγές εργασίας: Η Gen Z έχει την τάση να αλλάζει συχνά θέσεις εργασίας μέχρι να βρει εκείνη που ικανοποιεί τις απαιτήσεις της (Ganesh, 2025) .

Ωστόσο, υπάρχουν και ορισμένα αρνητικά χαρακτηριστικά που εμφανίζει η Gen Z στο εργασιακό περιβάλλον. Η κατανόησή τους μπορεί να οδηγήσει τους εργοδότες να διαχειριστούν αποτελεσματικά την ποικιλομορφία που παρουσιάζει.

Χαμηλή εστίαση στα καθήκοντα: Λόγω της έκθεσής τους σε υπερπληθώρα πληροφοριών, οι νέοι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να μείνουν συγκεντρωμένοι στις εργασίες τους για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Υψηλή εξάρτηση από την τεχνολογία: Σε περιβάλλοντα που η χρήση της τεχνολογίας είναι περιορισμένη, παρατηρούνται δυσκολίες στην προσαρμογή τους.

Τάση για άμεση ικανοποίηση: Συνήθως προτιμώνται τα άμεσα αποτελέσματα από τους μακροπρόθεσμους στόχους.

Δυσχέρεια στην επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο: Η υπερβολική χρήση των πλατφορμών ψηφιακής επικοινωνίας έχει ως αποτέλεσμα τα προβλήματα στην οικοδόμηση διαπροσωπικών σχέσεων.

Υπερβολικές προσδοκίες για την σταδιοδρομία και τις αποδοχές: Πολλές φορές, παρατηρείται υπέρμετρη φιλοδοξία όσον αφορά τις εργασιακές συνθήκες με συνέπεια την έντονη δυσαρέσκεια των εργαζομένων όταν έρχονται αντιμέτωποι με την πραγματικότητα.

Σύγκρουση με τις παραδοσιακές δομές: Αυτό έχει ως συνέπεια την αντίσταση στους καθιερωμένους κανόνες.

Εξάρτηση από την ανατροφοδότηση: Όταν υπάρχει έλλειψη άμεσης ανατροφοδότησης, παρατηρούνται φαινόμενα ανασφάλειας και αυτοαμφισβήτησης.

Μειωμένη ανθεκτικότητα: Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην Gen Z έχουν μεγαλώσει σε μια εποχή ραγδαίων αλλαγών και έρχονται αντιμέτωποι με αρκετές δυσκολίες απέναντι στις προκλήσεις (Ganesh, 2025).

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων της νέας γενιάς στο εργασιακό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να ενσωματώσουν την τεχνολογία στις καθημερινές τους δραστηριότητες, να διαμορφώσουν ένα ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον και μια κουλτούρα ισότητας, ενώ η τακτική ανατροφοδότηση έχει πολύ μεγάλη σημασία. Τέλος, η συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων και η ενθάρρυνση της καινοτομίας έχουν πολλαπλά οφέλη (Ganesh, 2025).

4.9 Η δέσμευση των εργαζομένων σε περιόδους κρίσης

Κατά την διάρκεια μιας οργανωσιακής κρίσης, μειώνεται δραματικά η εργασιακή δέσμευση, με τους εργαζομένους να μην είναι διατεθειμένοι να καταβάλλουν έξτρα προσπάθεια. Αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί με διάφορες ενέργειες της ηγεσίας, όπως η υποστήριξη και η αναγνώριση, οι οποίες έχουν μεγάλη επίδραση στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού. Με αυτόν τον τρόπο, ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και το αίσθημα ασφάλειας. Τέλος, καλλιεργείται η συνεργασία και η αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων (Adonopoulos, 2016).

Η εργασιακή δέσμευση επηρεάζεται σημαντικά από φαινόμενα όπως η τηλεργασία και οι προσδοκίες της Gen Z. Ειδικότερα, η Gen Z αναπτύσσει απαιτήσεις σχετικά με την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και με το νόημα της εργασίας, αλλά δεν παρατηρείται συμφωνία πως διαφοροποιούν οι παραπάνω παράγοντες το περιεχόμενο της δέσμευσης. Παράλληλα, η βιβλιογραφία βασίζεται σε πρόσφατα και μικρής έκτασης ερευνητικά δεδομένα. Συνεπώς, χρειάζονται διαχρονικές μελέτες προκειμένου να υπάρξει θεωρητική εμβάθυνση.

Μεθοδολογία

Η μεθοδολογική προσέγγιση που εφαρμόζει ως επί το πλείστον η παρούσα διατριβή βασίζεται σε μια συστηματική ανασκόπηση της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας, καθώς η φύση του ερευνητικού αντικειμένου απαιτεί εντατική θεωρητική διερεύνηση των εννοιών, των παραγόντων και των συσχετίσεων που συνθέτουν το φαινόμενο της εργασιακής δέσμευσης. Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέγεται επειδή υπάρχει η ανάγκη συλλογής, σύγκρισης και αξιολόγησης ερευνητικών αποτελεσμάτων από διάφορα επιστημονικά πεδία, ώστε να δημιουργηθεί μια συνολική εικόνα της εργασιακής δέσμευσης.

Η χρήση ποσοτικών ή ποιοτικών τεχνικών με τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων, όπως ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις ή ομάδες εστίασης ήταν εφικτή, ωστόσο, θεωρείται ότι μια εκτενής ανασκόπηση της βιβλιογραφίας θα ήταν η καταλληλότερη επειδή το υπό εξέταση θέμα έχει συζητηθεί εκτενώς σε διεθνές επίπεδο και υπάρχει μια τεράστια ερευνητική βάση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για συγκριτική ανάλυση. Επίσης, η ποσοτική έρευνα θα περιελάμβανε μια ιδιαίτερα χρονοβόρα διαδικασία συλλογής δεδομένων και στην συνέχεια, εφαρμογής στατιστικών στοιχείων για την ανάλυσή τους. Δεδομένου ότι η παρούσα εργασία ασχολείται περισσότερο με μια θεωρητική και εννοιολογική προσέγγιση για την κατανόηση του φαινομένου, μια τέτοια αυστηρή ποσοτική έρευνα δεν ταιριάζει εδώ.

Τέλος, οι ποιοτικές μέθοδοι θα δημιουργούσαν βάθος, αλλά εις βάρος της γενικευσιμότητας. Επιπλέον, η πρόσβαση σε εταιρείες δεν ήταν διαθέσιμη υπό τις παρούσες συνθήκες. Συνεπώς, τέτοιες μέθοδοι δεν μπορούσαν να εφαρμοστούν σε αυτήν τη μελέτη.

Η ανασκόπηση βασίστηκε σε:

- **Ακαδημαϊκά άρθρα** δημοσιευμένα σε διεθνή περιοδικά (π.χ. *International Journal of Business and Management*, *Frontiers in Psychology*).
- **Μεταπτυχιακές και διδακτορικές διατριβές** από ελληνικά πανεπιστήμια.
- **Ερευνητικές εκθέσεις διεθνών οργανισμών**, όπως Gallup, Harvard Business Review.

- **Συνέδρια και επιστημονικές ανακοινώσεις.**
- **Βάσεις δεδομένων** όπως ResearchGate, Academia.edu και Google Scholar.

Η επιλογή των πηγών έγινε με βάση την εγκυρότητά τους, την πρόσφατη δημοσίευση και τη συσχέτιση τους με τις μεταβλητές που εξετάζονται (δέσμευση, εργασιακή ικανοποίηση, κουλτούρα, ηγεσία, Gen Z, ΕΚΕ, παραγωγικότητα).

Συγκριτική αξιολόγηση εναλλακτικών μεθόδων:

Οι **ποσοτικές μέθοδοι** προσφέρουν υψηλή γενικευσιμότητα, στατιστικά τεκμηριωμένα αποτελέσματα και δυνατότητα αποτίμησης πολυεπίπεδων εννοιών όπως η δέσμευση. Από την άλλη, τα μειονεκτήματά τους εδράζονται στην αδυναμία εμβάθυνσης σε προσωπικές βιωματικές εμπειρίες, στην απαίτηση μεγάλου πλήθους δειγμάτων και χρονοβόρας ανάλυση και στην ακαταλληλότητα τους για καταστάσεις με ψυχολογική διάσταση

Όσον αφορά τις **ποιοτικές μεθόδους**, παρέχουν πλούσιο και αναλυτικό υλικό και είναι εξαιρετικές για διερεύνηση ηθικών διαστάσεων, καθοδήγησης και εργασιακών βιωμάτων. Ωστόσο, έχουν περιορισμένη δυνατότητα γενίκευσης και εξαρτώνται από την ερμηνεία του ερευνητή (Rahman, 2016).

Η **μικτή προσέγγιση** συνδυάζει βάθος και δυνατότητα γενίκευσης και επιτρέπει τη διασταύρωση στοιχείων. Παρόλα αυτά, είναι ιδιαίτερα απαιτητική σε χρόνο και πόρους, ενώ χρειάζεται συνεργασία ή πρόσβαση σε φορείς (Scribbr, 2021) .

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση δίνει τη δυνατότητα κατανόησης των θεωριών και των παραμέτρων που απαρτίζουν την δέσμευση, ωστόσο υπάρχουν κάποια σημεία περιορισμών, όπως το γεγονός ότι η μελέτη βασίζεται αποκλειστικά σε δευτερογενή δεδομένα και ότι η γενίκευση των αποτελεσμάτων μπορεί να επηρεάζεται από τις

ιδιαιτερότητες κάθε έρευνας. Επίσης, η απουσία πρωτογενών στοιχείων δεν επιτρέπει τη διερεύνηση της δέσμευσης σε συγκεκριμένο τομέα ή γεωγραφική περιοχή.

Παρά τους περιορισμούς, η παρούσα μεθοδολογία θεωρείται η πλέον κατάλληλη, καθώς προσφέρει ένα πλήρες θεωρητικό πλαίσιο το οποίο συνδυάζει ποικίλες μελέτες και μοντέλα, επιτρέποντας την εξαγωγή ουσιωδών συμπερασμάτων και εισηγήσεων για μελλοντική διερεύνηση.

Στα πλαίσια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, τα δεδομένα από τα επιστημονικά άρθρα και τις μελέτες οργανώθηκαν σε επιμέρους θεματικές ενότητες. Οι συγκεκριμένες ενότητες επιλέχθηκαν βάση του περιεχομένου των βιβλιογραφικών πηγών και σχετίζονται με τους ορισμούς της δέσμευσης, τους παράγοντες που την επηρεάζουν, τις αλληλεπιδράσεις της με άλλα φαινόμενα καθώς και τις συνέπειες που προκύπτουν. Επιπλέον, έγινε ανάλυση των μελετών όσον αφορά τα συμπεράσματά τους, με σκοπό την εύρεση κοινών σημείων και διαφωνιών, ενώ εντοπίστηκαν και διάφοροι περιορισμοί. Συνεπώς, επιτεύχθηκε η σύνθεση των δευτερογενών δεδομένων και η διαμόρφωση μιας κριτικής εικόνας της έννοιας της δέσμευσης.

Ανάλυση Δεδομένων και Ερμηνεία Ευρημάτων

Η συγκεκριμένη ενότητα αποτελεί τον πυρήνα της ερευνητικής προσπάθειας, επειδή προσπαθεί να παρουσιάσει με συστηματικό τρόπο τα δεδομένα που προκύπτουν από τις ανασκοπήσεις της βιβλιογραφίας και να ερμηνεύσει ορισμένα σημαντικά ευρήματα σχετικά με τις ερευνητικές υποθέσεις και τα ερωτήματα. Αν και η παρούσα εργασία δεν βασίζεται στη συλλογή πρωτογενών δεδομένων, η χρήση συστηματικών ποσοτικών και ποιοτικών πληροφοριών από διεθνείς έρευνες, μελέτες περιπτώσεων και επιστημονικές εκθέσεις μπορεί να οδηγήσει στην εξαγωγή αρκετά ασφαλών συμπερασμάτων σχετικά με τη φύση, τους παράγοντες και τις συνέπειες της εργασιακής δέσμευσης.

Αρχικά, τα δεδομένα σκιαγραφούν μια παγκόσμια εικόνα σχετικά χαμηλών επιπέδων εμπλοκής. Οι Gallup, Gantasala & Padmakumar, και Jha & Kumar συμφωνούν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι διατηρούν είτε ουδέτερη είτε αρνητική διάθεση απέναντι στην εργασία, καθώς και απέναντι στον τόπο όπου απασχολούνται. Πιο συγκεκριμένα, σε διεθνή κλίμακα, μόνο ένα μικρό ποσοστό του εργατικού δυναμικού αναφέρει ότι είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένο. Η απάθεια και η επαγγελματική αποστασιοποίηση έχουν υψηλά ποσοστά. Αυτό το εύρημα βοηθά επίσης στην εδραίωση της κατανόησης ότι η δέσμευση στην εργασία είναι ένα πολύπλοκο πολυδιάστατο φαινόμενο που επηρεάζεται από οργανωτικούς, ατομικούς και κοινωνικούς παράγοντες.

Η σύγκριση δεδομένων μεταξύ χωρών και κλάδων έδειξε σημαντικές διαφορές. Συγκεκριμένα, οι οικονομίες της Βραζιλίας και του Μεξικού σημειώνουν υψηλότερα επίπεδα εμπλοκής, ενώ οι ευρωπαϊκές και ασιατικές περιφέρειες ανέφεραν χαμηλότερα ποσοστά. Αυτό οφείλεται κυρίως σε πολιτισμικούς παράγοντες και στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται σε κάθε χώρα. Έτσι, αποδεικνύεται ότι ισχύει η υπόθεση ότι η εμπλοκή δεν μπορεί να θεωρηθεί ως ομοιογενές φαινόμενο, αλλά μάλλον ποικίλλει σημαντικά μεταξύ διαφορετικών πολιτισμών και δομών εργασίας.

Τα δεδομένα απεριθμούν με σαφήνεια καθοριστικούς παράγοντες που ενισχύουν ή μειώνουν τη δέσμευση, όπως η δικαιοσύνη στις πρακτικές διαχείρισης, οι ευκαιρίες ανάπτυξης, η αποτελεσματική ηγεσία, η ικανοποίηση από την εργασία, η δίκαιη αμοιβή και η ποιότητα της οργανωσιακής κουλτούρας. Επίσης, έχει υπάρξει αυξημένη

συσχέτιση μεταξύ δέσμευσης και ικανοποίησης από την εργασία, όπως τεκμηριώνεται από τη βιβλιογραφία, καθιστώντας μια θετική εμπειρία του εργαζομένου βασικό παράγοντα. Ταυτόχρονα, αυτά τα δεδομένα συγκεκριμενοποιούν το γεγονός ότι εξωτερικοί παράγοντες όπως η αμοιβή δεν είναι οι μόνοι καθοριστικοί παράγοντες. Αντίθετα, η αναγνώριση, η αίσθηση σκοπού και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σχετίζονται πιο έντονα με υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης.

Η σχέση μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και δέσμευσης επικυρώνεται με μια δήλωση μέτριας αλλά σημαντικής συσχέτισης, όπου η επαγγελματική εξουθένωση μειώνει σε σημαντικό βαθμό τη δέσμευση. Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις όπου η ικανοποίηση από την εργασία είναι υψηλή, τα δύο φαινόμενα συνυπάρχουν. Αυτό το εύρημα σχετίζεται με επαγγελματικά περιβάλλοντα υψηλού φόρτου εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι βρίσκουν νόημα στην εργασία τους παρά τις επικρατούσες αγχωτικές συνθήκες.

Η επιρροή της ηγεσίας στα επίπεδα εμπλοκής αναδεικνύεται επίσης ως καθοριστική. Η έρευνα επιβεβαιώνει ότι η συχνή επικοινωνία, η δικαιοσύνη και η υποστήριξη από τους ανωτέρους ενισχύουν δραματικά την εργασιακή εμπλοκή. Αντίθετα, η κακή διαχείριση είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες αποδέσμευσης.

Όσον αφορά τη σύγχρονη γενιά εργαζομένων, τα δεδομένα αποκαλύπτουν ότι η Gen Z παρουσιάζει υψηλή κινητικότητα, ζήτηση για ανατροφοδότηση και ανησυχία για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αυτό υπογραμμίζει το γεγονός ότι οι εταιρείες πρέπει να αναδιαμορφώσουν στρατηγικές για την αντιμετώπιση των νεότερων εργαζομένων.

Υπό το πρίσμα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να αναπτύσσουν μεγαλύτερη αφοσίωση σε έναν οργανισμό που θεωρείται υπεύθυνος και ηθικός στις συναλλαγές του. Η ταύτιση των ατομικών αξιών με εκείνες του οργανισμού αποτελεί δομικό στοιχείο για την ενίσχυση της συμμετοχής.

Τελικά, όσον αφορά τα αποτελέσματα της εργασιακής δέσμευσης, τα γεγονότα είναι πολύ ξεκάθαρα. Η υψηλή δέσμευση οδηγεί σε παραγωγικότητα, κερδοφορία, λιγότερα ατυχήματα, καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών και χαμηλά ποσοστά εναλλαγής προσωπικού. Έτσι, αυτό καθιστά αληθινή την υπόθεση ότι η δέσμευση των εργαζομένων λειτουργεί ως στρατηγικός μοχλός ανάπτυξης.

Συνολικά, αυτό που δείχνουν τα δεδομένα είναι ότι η εμπλοκή των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό καταλύτη για την οργανωτική απόδοση και μπορεί να βελτιωθεί σταδιακά μέσω κατευθυνόμενων πολιτικών, κατάλληλης ηγεσίας και μιας υποστηρικτικής οργανωτικής κουλτούρας.

Η ανάλυση των δεδομένων που έγινε στα κεφάλαια 1-4 μας δίνει την δυνατότητα εύρεσης βασικών συγκλίσεων και διαφωνιών γύρω από την εργασιακή δέσμευση. Ειδικότερα, η δέσμευση συσχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση, ενώ η συσχέτιση είναι αρνητική με την εργασιακή εξουθένωση. Επίσης, παρατηρούνται ασάφειες ως προς τον τρόπο που επηρεάζουν το υπό μελέτη φαινόμενο, το οποίο αλληλεπιδρά και με τομείς όπως οι γενιές των εργαζομένων και η ψηφιακή εργασία. Για αυτόν τον λόγο, είναι απαραίτητη η περαιτέρω έρευνα.

Συμπεράσματα και Προτάσεις

Η παρούσα εργασία υπέδειξε ότι η δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί πολυσύνθετο φαινόμενο, το οποίο επηρεάζεται από ψυχολογικούς, θεσμικούς και κοινωνικούς παράγοντες. Η βιβλιογραφία συνδέει την δέσμευση με την παραγωγικότητα, την κερδοφορία, τη δημιουργικότητα, τη διατήρηση του προσωπικού και τη βελτίωση της εργασιακής κουλτούρας. Τα ευρήματα της μελέτης μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα βασικά σημεία:

Η δέσμευση των εργαζομένων διαφέρει από την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση, καθώς περιλαμβάνει γνωστικά, συναισθηματικά και συμπεριφορικά στοιχεία.

Οι συντελεστές που την επηρεάζουν είναι πολυεπίπεδοι: δίκαιες αμοιβές, ηγεσία, εργασιακές συνθήκες, κουλτούρα, συμμετοχή στις αποφάσεις, ευκαιρίες εξέλιξης και εργασία με νόημα.

Η ηγεσία επιτελεί καθοριστικό ρόλο, αφού μέσω της συμπεριφοράς, της δικαιοσύνης και της επικοινωνίας που εφαρμόζει, δρα άμεσα στην ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ΕΚΕ συνδέονται άμεσα με την δέσμευση, καθώς οι εργαζόμενοι επιθυμούν να εργάζονται σε εταιρείες με αξίες και κοινωνικό αντίκτυπο.

Η Gen Z μεταβάλλει τα δεδομένα στο εργασιακό περιβάλλον: ζητά ανατροφοδότηση, ευελιξία, νόημα, τεχνολογικά εφόδια και δίκαιες ευκαιρίες προαγωγής.

Η δέσμευση συνδέεται με την παραγωγικότητα, όπως επιβεβαιώνεται από μεγάλες έρευνες (Gallup), που δείχνουν ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι παράγουν σημαντική αξία για την επιχείρηση.

Σε περιόδους δυσκολίας, η δέσμευση μειώνεται, όμως ενισχύεται όταν η ηγεσία επιδεικνύει συμπόνια, διαφάνεια και υποστήριξη.

Παρά τη σημασία της, η δέσμευση παραμένει σε χαμηλά επίπεδα παγκοσμίως, λόγω λανθασμένων πρακτικών HR, έλλειψης στρατηγικού πλαισίου και υπερβολικής εστίασης σε αριθμούς και όχι στην ανθρώπινη εμπειρία.

Σχετικά με τους **περιορισμούς**, η μελέτη βασίζεται αποκλειστικά σε δευτερογενή δεδομένα, χωρίς πρωτογενή ποσοτική ή ποιοτική διερεύνηση και δεν εξετάζει συγκεκριμένο τομέα ή περιοχή της Ελλάδας.

Επιπροσθέτως, η αντιπαραβολή των διεθνών με ελληνικά στοιχεία έχει εγγενείς περιορισμούς λόγω πολιτισμικών διαφορών, ενώ ορισμένες μελέτες που χρησιμοποιήθηκαν έχουν περιορισμένη δυνατότητα γενίκευσης.

Στο μέλλον, η έρευνα θα μπορούσε να διευρυνθεί με πρωτογενή διερεύνηση σε ελληνικούς οργανισμούς (ερωτηματολόγια, μελέτες περίπτωσης), με συγκριτική προσέγγιση ανάμεσα σε διαφορετικούς τομείς (τράπεζες, ενέργεια, υγεία) καθώς και με έρευνα πάνω στην Gen Z στην Ελλάδα, καθώς αποτελεί τη μελλοντική πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού.

Ακόμη, περεταίρω τομείς μελέτης αποτελούν η ανάλυση των ψηφιακών δεξιοτήτων στην δέσμευση των εργαζομένων και τα μοντέλα πρόβλεψης της δέσμευσης βασισμένα σε ποσοτικά στοιχεία.

Βάση των συμπερασμάτων της παρούσας μελέτης, προτείνονται οι εξής στοχευμένες παρεμβάσεις:

- 1) Ανάπτυξη ηγεσίας με έμφαση στην ενσυναίσθηση και την ανοικτή επικοινωνία:**

- Εκπαίδευση ηγετών σε θέματα ψυχολογικής ασφάλειας, ενεργητικής ακρόασης και συμπεριληπτικότητας.
- Καθιέρωση τακτικών συναντήσεων ανατροφοδότησης.
- Μείωση αυταρχικών μοντέλων διοίκησης.

2) Ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας

- Διασύνδεση των καθημερινών στόχων με την αποστολή της επιχείρησης.
- Προβολή παραδειγμάτων όπου οι εργαζόμενοι συμβάλλουν σε θετικό κοινωνικό αντίκτυπο.
- Υιοθέτηση πρακτικών ΕΚΕ που συνδέονται με προσωπικές αξίες των εργαζομένων.

3) Στρατηγικές ευέλικτης εργασίας

- Υβριδικά μοντέλα εργασίας όπου είναι εφικτό.
- Ευέλικτα ωράρια για καλύτερη ισορροπία επαγγελματικής–προσωπικής ζωής.
- Μείωση μικροδιαχείρισης (micromanagement).

4) Νέες πολιτικές αποδοχών και παροχών

- Δίκαια και ανταγωνιστικά πακέτα αποδοχών, συνδεδεμένα με δεξιότητες και απόδοση.
- Μικρές, συχνές επιβραβεύσεις αντί για μεγάλα ετήσια bonus.
- Παροχές που εξοικονομούν χρόνο (π.χ. υπηρεσίες delivery, επιπλέον άδειες).

5) Επένδυση στη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη

- Προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων, ιδίως ψηφιακών.
- Πρόσβαση σε e-learning πλατφόρμες.
- Προγράμματα αναγνώρισης και αξιοποίησης ταλέντου (talent management).

6) Βελτίωση των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης

7) Ενίσχυση της συμμετοχής και της φωνής των εργαζομένων

- Ομάδες εργασίας και ERGs.
- Πλατφόρμες όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να κάνουν προτάσεις.
- Δημοκρατικές πρακτικές λήψης αποφάσεων.

8) Δημιουργία ψυχολογικά ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος

Μηδενική ανοχή σε εκφοβισμό ή διακρίσεις.

Συνοψίζοντας, η δέσμευση των εργαζομένων δεν είναι ένα στατικό μέγεθος ούτε ένα απλό πρόγραμμα HR. Αποτελεί στρατηγική επιλογή που διαπερνά ολόκληρο τον οργανισμό και αποτυπώνει το επίπεδο σύνδεσης των εργαζομένων με το νόημα της εργασίας τους. Οι επιχειρήσεις που το αντιλαμβάνονται ως επένδυση –και όχι ως κόστος– είναι αυτές που επιτυγχάνουν υψηλότερη αποδοτικότητα, καινοτομία και βιώσιμη ανάπτυξη.

Κατάλογος Αναφορών – Παραπομπών

- 1) Adonopoulos,J.(2016,August 01). *Understanding employee engagement during organisational crises*. Deakin University research repository.https://dro.deakin.edu.au/articles/thesis/Understanding_employee_engagement_during_organisational_crisis_/21108835?file=37451515
- 2) Ανδρουλάκης, Γ., Γεωργίου, Δ., Νικολάου,Γ.(2021). The Grid of Burnout, Engagement and Job Satisfaction: a Case Study in Greece. *International Journal of Human Resource Studies*. 11 (4), 1-23.
<https://www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/view/19087/14931>
- 3) Chandani,A.(2016,April). Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement. *Indian Journal of Science and Technology*,9(15),2-5.
https://www.academia.edu/69564593/Employee_Engagement_A_Review_Paper_on_Factors_Affecting_Employee_Engagement
- 4) Γκανιά Π., & Μαρινάκη, Ε. (2025). *The impact of organizational culture on job satisfaction and employee engagement in the Greek energy sector* [Conference session].International Conference on Business and Economics - Hellenic Open University.<https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/ICBE-HOU/article/view/8116/7121>
- 5) Gallup Business Journal. (2013). *How Employee Engagement Drives Growth*.https://www.dyckerhoff-bdu.de/images/Downloads/Dyckerhoff_Gallup_Studie_How%20Employee_Engagement_Drives_Growth.pdf
- 6) Ganesh, K. (2025, July 23). *20 Problems with Gen Z in the workplace: Understanding what motivates them*.CultureMonkey.
<https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/problems-with-gen-z-in-the-workplace/>

- 7) Gantasala, V., & Padmakumar, R. (2011, March). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3), 47-61. https://www.researchgate.net/profile/Venugopal-Gantasala/publication/260319251_The_role_of_employee_engagement_in_work-related_outcomes/links/591bea3d4585153b614faf2d/The-role-of-employee-engagement-in-work-related-outcomes.pdf
- 8) Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work. *Frontiers*, 7. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2016.00796/full>
- 9) Harvard Business Review. (2021). How Companies Can Improve Employee Engagement Right Now. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/How%20Companies%20Can%20Improve%20Employee%20Engagement_88b8244d-e0e2-42dc-97d8-172a6ad4f876.pdf
- 10) Inceoglu, I., & Fleck, S. (2010, January). A comprehensive framework for understanding and predicting engagement. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/profile/Inceoglu-Ilke/publication/289390025_A_comprehensive_framework_for_understanding_and_predicting_engagement/links/5d440812a6fdcc370a744ead/A-comprehensive-framework-for-understanding-and-predicting-engagement.pdf
- 11) Jha, B., & Kuman, A. (2016). *Employee Engagement: A Strategic Tool to Enhance Performance*. Academia.edu. https://www.academia.edu/40448766/Employee_Engagement_A_Strategic_Tool_to_Enhance_Performance
- 12) Kitterman, T. (2024, August 09). *How To Attract and Retain Gen Z Employees*. Great Place to Work.

<https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/what-employers-can-do-to-win-over-gen-z-employees>

- 13) Kosaka, D., & Sato, H.(2020, November 04). Employee Engagement and Work Engagement: Same Wine, Different Bottles? *Annals of Business Administrative Science*, 19. 227–239.
https://www.jstage.jst.go.jp/article/abas/19/6/19_0200911a/pdf/-char/en
- 14) Kular,S., Gatenby,M., Rees,C., Soane,E., & Truss,K. (2008,October). Employee Engagement: A Literature Review. Kingston University.
https://www.academia.edu/44826740/Employee_Engagement_A_Literature_Review
- 15) Mann,A.,& Harter, J. (2016,January 07). *The Worldwide Employee Engagement Crisis*. Allenvision.<https://allenvisioninc.com/wp-content/uploads/2023/02/TheWorldwideEmployeeEngagementCrisisGallup.pdf>
- 16) Markos,S., & Sridevi, S. (2010, December). Employee Engagement: The Key to Improving Performance . *International Journal of Business and Management* ,5(12),93-94.
https://www.academia.edu/65457476/Employee_Engagement_The_Key_to_Improving_Performance
- 17) Μουρατίδου,Κ (2024). *Η συμβολή της ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής (work – life balance) στην εργασιακή δέσμευση των γυναικών.* (Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας)
<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/30481/1/MouratidouKyriakiMsc2024.pdf>
- 18) Osborne,S., & Hammoud,M.(2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50-67.

<https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1239&context=ijamt>

- 19) Παλαιολόγος, Χ. (2022). *Η επίδραση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην ικανοποίηση των εργαζομένων & την οργανωσιακή δέσμευση: η περίπτωση του ελληνικού τραπεζικού κλάδου* (Μεταπτυχιακή Διατριβή, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο). <https://apothesis.eap.gr/archive/item/171666>

- 20) Rahman, M. S. (2016). *The advantages and disadvantages of using qualitative and quantitative approaches* (PDF). ERIC. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1120221.pdf>

- 21) Robinson, D. (2007). *Employee engagement*. Employment-studies. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/op11.pdf>

- 22) Scribbr. (2021, August 13). *Mixed methods research | Definition, guide & examples*. Scribbr. <https://www.scribbr.com/methodology/mixed-methods-research/>

- 23) Sekhar Patro , C. (2013 , December 13-14). *The Impact of Employee Engagement on Organization's Productivity* [Conference session]. 2nd International Conference on Managing Human Resources at the Workplace. https://www.academia.edu/44281443/The_Impact_of_Employee_En_gagement_on_Organizations_Productivity

- 24) Σόνους, Δ. (2015). *Παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή δέσμευση*. (Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς). https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9188/Son%ce%bfus_Diana.pdf?sequence=1&isAllowed=y