



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

**Πλεόνασμα προσόντων στο Δημόσιο Τομέα**

---

**Επιμέλεια: Μάρθα Π. Τσιγάρα**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Βικτώρια Μπέλλου**

**ΒΟΛΟΣ 2017**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία μελετά το φαινόμενο του πλεονάσματος προσόντων στο Δημόσιο Τομέα του Νομού Μαγνησίας. Το πλεόνασμα προσόντων είναι μια κάθετη αναντιστοιχία η οποία λαμβάνει χώρα όταν ο εργαζόμενος έχει περισσότερα προσόντα, δεξιότητες και ικανότητες από αυτές που απαιτούνται στη θέση εργασίας του. Στην παρούσα έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε σε διάφορες Δημόσιες Υπηρεσίες του Νομού Μαγνησίας, εξετάστηκε η σχέση του πλεονάσματος προσόντων με την εργασιακή απόδοση και ο διαμεσολαβητικός ρόλος της σχετικής στέρησης στη σχέση αυτή. Επιπρόσθετα, ελέγχεται η επίδραση της εργασιακής ανασφάλειας και του νοήματος εργασίας στην σχέση πλεονάσματος προσόντων – σχετικής στέρησης αλλά και η επίδραση της οργανωσιακής δέσμευσης στην σχέση σχετικής στέρησης – εργασιακής επίδοσης. Αρχικά, μελετάται το θεωρητικό υπόβαθρο των εννοιών που συμμετέχουν στην παρούσα έρευνα, δηλαδή του πλεονάσματος προσόντων, του νοήματος εργασίας, της εργασιακής ανασφάλειας, της σχετικής στέρησης, της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής επίδοσης. Στην συνέχεια, αναφέρεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την συλλογή του δείγματος (n= 230) και τη διεξαγωγή της έρευνας. Έπειτα, αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Τα ευρήματα, επιβεβαιώνουν τις περισσότερες από τις υποθέσεις που κάναμε, καθώς η εργασιακή ανασφάλεια και το νόημα της εργασίας μετριάζουν την σχέση πλεονάσματος προσόντων – σχετικής στέρησης. Επίσης, η οργανωσιακή δέσμευση δεν μετριάζει την σχέση σχετική στέρησης – εργασιακής απόδοσης. Το σημαντικότερο εύρημα της έρευνας είναι ότι, αντίθετα με όσα υποστηρίζονται στην διεθνή βιβλιογραφία, στην παρούσα έρευνα η σχετική στέρηση δεν μεσολαβεί στην σχέση πλεονάσματος προσόντων και εργασιακής απόδοσης. Τέλος, γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

**Λέξεις- κλειδιά:** πλεόνασμα προσόντων, νόημα εργασίας, εργασιακή ανασφάλεια, σχετική στέρηση, οργανωσιακή δέσμευση, εργασιακή απόδοση

## ABSTRACT

The present thesis examines the phenomenon of overqualification in Public Sector of Magnesia. Overqualification is a vertical mismatch which occurs when an employee has more qualifications, skills and abilities than those required for his / her job. In this research, conducted in various public services of Magnesia, we investigate the effect of overqualification on job performance, and the mediating role of relative deprivation in this relationship. Additionally, we examine the effect of job insecurity and meaning of job on the relationship of overqualification - relative deprivation and the effect of organizational commitment on the relationship relative deprivation - job performance. Initially, a literature review of overqualification, job insecurity, meaning of job, relative deprivation, organizational commitment and job performance is made. Then, the methodology implemented for sample collection (n= 230) and research conduct is indicated. After that, the results of the research are analyzed. Most of the findings support our claim, as job insecurity and job meaningfulness moderate the relationship between perceived overqualification and relative deprivation. Also, organization commitment doesn't moderate the relationship between relative deprivation and job performance. The most important finding of my research is that contrary to what is supported in the literature, relative deprivation doesn't mediate the relationship between overqualification and job performance. Finally, recommendations for future research are made.

**Key - words:** overqualification, meaning of job, job insecurity, relative deprivation, organizational commitment, job performance

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΡΙΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους στήριξαν την προσπάθεια μου να ολοκληρώσω την διπλωματική μου εργασία με θέμα «Πλεόνασμα Προσόντων στο Δημόσιο Τομέα».

Ευχαριστώ ιδιαίτερα την οικογένειά μου για την ηθική συμπαράσταση, όχι μόνο κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας, αλλά καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα. Βικτώρια Μπέλλου, για την καθοδήγηση, την στήριξη και την ενθάρρυνση που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας αλλά και για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με τον κλάδο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους εργαζομένους των Δημοσίων Υπηρεσιών Μαγνησίας που μου αφιέρωσαν τον προσωπικό τους χρόνο συμπληρώνοντας τα ερωτηματολόγια, για το ενδιαφέρον που έδειξαν για το θέμα και που μοιράστηκαν μαζί μου εμπειρίες σχετικά με την εργασία τους.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Εισαγωγή .....	09
1.1 Δομή της Εργασίας .....	13
2. Θεωρητικό Υπόβαθρο .....	14
2.1 Πλεόνασμα Προσόντων .....	16
2.1.1 Τρόποι Αποτύπωσης Πλεονάσματος Προσόντων .....	16
2.1.1.1 Αντικειμενική Κατοχή Πλεονάσματος Προσόντων .....	17
2.1.1.2 Υποκειμενική Κατοχή Πλεονάσματος Προσόντων .....	18
2.1.2 Σύγκριση μετρήσεων κατοχής Πλεονάσματος Προσόντων .....	21
2.1.3 Λόγοι Ύπαρξης Πλεονάσματος Προσόντων .....	21
2.1.4 Κύριες και Σχετικές Θεωρίες .....	23
2.1.4.1 Σύνδεση Ατόμου – Εργασίας .....	23
2.1.4.2 Θεωρία Σχετικής Στέρησης .....	24
2.1.4.3 Θεωρία Ψυχολογικού Συμβολαίου .....	26
2.1.5 Επιπτώσεις του Πλεονάσματος Προσόντων .....	29
2.1.6 Συνέπειες του φαινομένου .....	30
2.2 Νόημα της Εργασίας .....	32
2.2.1 Λόγοι Μελέτης του Νοήματος Εργασίας .....	32
2.2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν το Νόημα Εργασίας .....	33
2.3 Εργασιακή Ανασφάλεια .....	34
2.3.1 Αποτελέσματα Εργασιακής Ανασφάλειας .....	35
2.4 Οργανωσιακή Δέσμευση .....	37
2.4.1 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Οργανωσιακή Δέσμευση .....	38
2.5 Εργασιακή Απόδοση .....	40
3. Ανάπτυξη Υποθέσεων .....	42
3.1 Πλεόνασμα Προσόντων και Σχετική Στέρηση .....	42
3.2 Σχετική Στέρηση και Εργασιακή Απόδοση .....	42
3.3 Πλεόνασμα Προσόντων - Σχετική Στέρηση - Εργασιακή Απόδοση.....	43
3.4 Πλεόνασμα Προσόντων - Σχετική Στέρηση - Νόημα Εργασίας.....	43

3.5 Πλεόνασμα Προσόντων - Σχετική Στέρηση - Εργασιακή Ανασφάλεια.....	44
3.6 Σχετική Στέρηση - Οργανωσιακή Δέσμευση - Εργασιακή Απόδοση.....	45
4. Μεθοδολογία Έρευνας .....	46
4.1 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων .....	46
4.2 Εργαλεία Μέτρησης .....	47
5. Στατιστική Ανάλυση .....	51
5.1 Περιγραφικά Στατιστικά Μέτρα .....	51
5.1.1 Μέσοι Όροι – Τυπικές Αποκλίσεις.....	51
5.1.2 Συχνότητες .....	52
5.2 Συσχέτιση Μεταβλητών .....	57
5.3 Ανάλυση Παλινδρόμησης .....	60
6. Συζήτηση .....	64
6.1.Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα .....	68
7. Επίλογος .....	69
8. Βιβλιογραφία .....	70
9. Παράρτημα .....	75
Α- Πίνακες cronbach's alpha.....	75
Β- Πίνακες Συχνοτήτων .....	78
Γ- Πίνακες Παλινδρομήσεων .....	81
Δ- Ερωτηματολόγιο .....	90

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1:Αναντιστοιχία προσόντων στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης .....	12
Πίνακας 2:Μέσοι όροι – Τυπικές Αποκλίσεις Μεταβλητών .....	52
Πίνακας 3:Συσχετίσεις Μεταβλητών.....	59
Πίνακας 4:Παλινδρόμηση Πλεονάσματος Προσόντων και Σχετικής Στέρησης.....	60
Πίνακας 5:Παλινδρόμηση Σχετικής Στέρησης και Εργασιακής Απόδοσης.....	60
Πίνακας 6:Παλινδρόμηση Πλεονάσματος Προσόντων-Εργασιακής Απόδοσης.....	61
Πίνακας 7:Παλινδρόμηση Πλεονάσματος Προσόντων-Σχετικής Στέρησης- Εργασιακής Απόδοσης .....	62
Πίνακας 8: Παλινδρόμηση Πλεονάσματος Προσόντων-Νοήματος Εργασίας- Σχετικής Στέρησης .....	62
Πίνακας 9:Παλινδρόμηση Πλεονάσματος Προσόντων-Εργασιακής Ανασφάλειας- Σχετικής Στέρησης .....	63
Πίνακας 10: Πίνακας Cronbach’s alpha Πλεονάσματος Προσόντων.....	75
Πίνακας 11: Πίνακας Cronbach’s alpha Νοήματος Εργασίας.....	75
Πίνακας 12: Πίνακας Cronbach’s alpha Εργασιακής Ανασφάλειας.....	75
Πίνακας 13: Πίνακας Cronbach’s alpha Σχετικής Στέρησης.....	76
Πίνακας 14: Πίνακας Cronbach’s alpha Οργανωσιακής Δέσμευσης.....	76
Πίνακας 15: Πίνακας Cronbach’s alpha Εργασιακής Απόδοσης.....	77
Πίνακας 16: Πίνακας Συχνοτήτων Πλεονάσματος Προσόντων .....	78
Πίνακας 17: Πίνακας Συχνοτήτων Νοήματος Εργασίας .....	78
Πίνακας 18: Πίνακας Συχνοτήτων Εργασιακής Ανασφάλειας .....	79
Πίνακας 19: Πίνακας Συχνοτήτων Σχετικής Στέρησης .....	79
Πίνακας 20: Πίνακας Συχνοτήτων Οργανωσιακής Δέσμευσης .....	80
Πίνακας 21: Πίνακας Συχνοτήτων Εργασιακής Απόδοσης .....	80

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Συχνότητες της Μεταβλητής Πλεόνασμα Προσόντων.....	53
Γράφημα 2: Συχνότητες της Μεταβλητής Εργασιακή Ανεσφάλεια.....	54
Γράφημα 3: Συχνότητες της Μεταβλητής Οργανωσιακή Δέσμευση.....	55



# 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οικονομική ύφεση αποτελεί ένα φαινόμενο που γίνεται όλο και πιο έντονο. Ξεκινώντας από τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής το 2007, η χρηματοπιστωτική κρίση επηρέασε τις οικονομίες τόσο των αναπτυγμένων όσο και των αναπτυσσόμενων χωρών παγκοσμίως. Η κρίση δεν άργησε να επηρεάσει άμεσα την ελληνική οικονομία, προβάλλοντας τις διαρθρωτικές αδυναμίες της. Διανύοντας ήδη μια οκταετία ριζικών μεταρρυθμίσεων, οι επιπτώσεις της κρίσης είναι πολλαπλές και σε διάφορους τομείς.

Η συρρίκνωση της οικονομίας, η επισφαλής εργασία, η αδυναμία δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, τα μειωμένα εισοδήματα και οι κοινωνικές ανισότητες είναι κάποιες από τις σημαντικότερες απόρροιες της κρίσης. Οι οργανισμοί προκειμένου να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα τους και την εξέλιξη, μειώνουν συνεχώς τα έξοδα τους, προβαίνοντας σε περικοπές μισθών ή ακόμη και απολύσεις. Σύμφωνα με τα δημοσιευμένα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας (Eurostat), η Ελλάδα, βρίσκεται αντιμέτωπη με το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας αγγίζοντας το 23,4% τον Ιούνιο του 2016, ενώ την ίδια στιγμή η ανεργία στην Ευρωζώνη αντιστοιχεί στο 10,1%. Ειδικότερα, το ποσοστό ανεργίας των νέων στην Ελλάδα διαμορφώθηκε στο 47,7% έναντι του 20,7% που αντιστοιχεί στην ανεργία των νέων της Ευρωζώνης. Βάσει των παραπάνω στοιχείων, είναι εύκολα αντιληπτό ότι ένα μεγάλο μέρος του ελληνικού εργατικού δυναμικού, παρά τις προσπάθειες που καταβάλλει, δυσκολεύεται στην εύρεση εργασίας.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι καθημερινά ανεπιτυχείς επιχειρήσεις διακόπτουν την λειτουργία τους, οι κερδοφόρες επεκτείνουν την δραστηριότητα τους, ενώ νέες επιχειρηματικές ιδέες ξεκινούν καθημερινά. Η απασχόληση βρίσκεται σε συνεχή κινητικότητα, καθώς νέες ευκαιρίες απασχόλησης μπορεί να προκύπτουν σε ένα κομμάτι της αγοράς εργασίας, ενώ σε κάποιο άλλο κομμάτι, οι εργαζόμενοι μπορεί να χάνουν την θέση εργασίας τους. Συχνά γίνονται νέοι συνδυασμοί εργαζομένων και θέσεων εργασίας, οι οποίοι δεν είναι πάντα τέλειοι. Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται αναντιστοιχία και η πιθανότητα ύπαρξης της είναι αναπόφευκτη στις ανταγωνιστικές αγορές εργασίας.

Οι αναντιστοιχίες εμφανίζονται όταν τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που αντανακλούν τα προσόντα τους και τις ικανότητες τους, δεν ταιριάζουν στις θέσεις εργασίας στις οποίες απασχολούνται. Για την ερμηνεία του φαινομένου της αναντιστοιχίας, πρέπει πρώτα να μελετήσουμε την προσφορά και τη ζήτηση των προσόντων. Προκειμένου να

ισορροπεί η προσφορά με την ζήτηση των προσόντων του εργατικού δυναμικού, θα πρέπει οι εργαζόμενοι να διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα και δεξιότητες για τις θέσεις εργασίας τους. Όταν αυτό δεν είναι εφικτό, ενδέχεται να υπάρχει πλεόνασμα προσόντων σε κάποιες ειδικότητες ενώ έλλειμα σε άλλες. Σύμφωνα με προβλέψεις, το 2020 στην ευρωπαϊκή αγορά εργασίας, για το 31,5% των θέσεων απασχόλησης θα απαιτούνται επαγγελματικά προσόντα τριτοβάθμιου επιπέδου, τα οποία θα διαθέτει περίπου το 34% του εργατικού δυναμικού. Για τις μισές περίπου θέσεις απασχόλησης θα απαιτούνται προσόντα μεσαίου επιπέδου, και για τις θέσεις αυτές θα είναι κατάλληλα καταρτισμένο περίπου το 48% του εργατικού δυναμικού. Περίπου το 18% του εργατικού δυναμικού θα διαθέτει μηδενικά ή χαμηλού επιπέδου προσόντα, τα οποία και θα απαιτούνται για το 18,5% των θέσεων απασχόλησης.<sup>1</sup>

Όπως υποστήριξε ο Kalleberg (2007), οι αναντιστοιχίες προκύπτουν, τόσο από τις διαρθρωτικές αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας (για παράδειγμα παγκοσμιοποίηση και αποβιομηχανοποίηση), όσο και από τις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προτιμήσεις των εργαζομένων. Η ελλιπής πληροφόρηση στην αγορά εργασίας και το κόστος των συναλλαγών είναι άλλα δύο αίτια ύπαρξης των αναντιστοιχιών. Οι εργαζόμενοι συχνά καταλαμβάνουν θέσεις που δεν είναι αντίστοιχες με τα πραγματικά προσόντα τους. Εάν αυτοί που αναζητούν εργασία είχαν πλήρη πληροφόρηση σχετικά με όλες τις θέσεις εργασίας, θα πήγαιναν απευθείας στην ιδανική εργασία. Αντίστοιχα, εάν οι εργοδότες γνώριζαν τα χαρακτηριστικά όλων των διαθέσιμων εργαζομένων, θα μπορούσαν να πάρουν τον ιδανικό εργαζόμενο αμέσως. Η ελλιπής ενημέρωση κάνει απαραίτητη τη διαδικασία αναζήτησης όπως επίσης και την αφιέρωση χρόνου και προσπάθειας για να ανακαλύψουν τι υπάρχει διαθέσιμο στην αγορά εργασίας. Ταυτόχρονα, η έλλειψη πληροφοριών προκαλεί δυσλειτουργία στην αγορά εργασίας, όπου η προώθηση των υποψηφίων στις καλύτερες δυνατές εργασίες δεν είναι εφικτή. Αυτό το φαινόμενο οδηγεί τους εργαζόμενους σε θέσεις εργασίας που είναι στην καλύτερη περίπτωση ικανοποιητικές, αλλά δεν είναι οι βέλτιστες.

Στο πρόβλημα της αναντιστοιχίας συμβάλλει το γεγονός ότι τα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης δεν προσαρμόζονται στις εκάστοτε ανάγκες της αγοράς εργασίας. Οι εκπαιδευτικές επιλογές των υποψηφίων εργαζομένων δεν είναι πάντα συγχρονισμένες με τις μελλοντικές ανάγκες για δεξιότητες στην οικονομία. Με την πάροδο του χρόνου, νέες τεχνολογικές εξελίξεις (π.χ. μηχανογράφηση ή ρομποτοποίηση) και αλλαγές στις διεθνείς

---

<sup>1</sup>(Πηγή : Cedefop. Skill supply and demand in Europe: medium-term forecast up to 2020 (Προσφορά και ζήτηση για δεξιότητες στην Ευρώπη: μεσοπρόθεσμη πρόγνωση μέχρι το 2020).

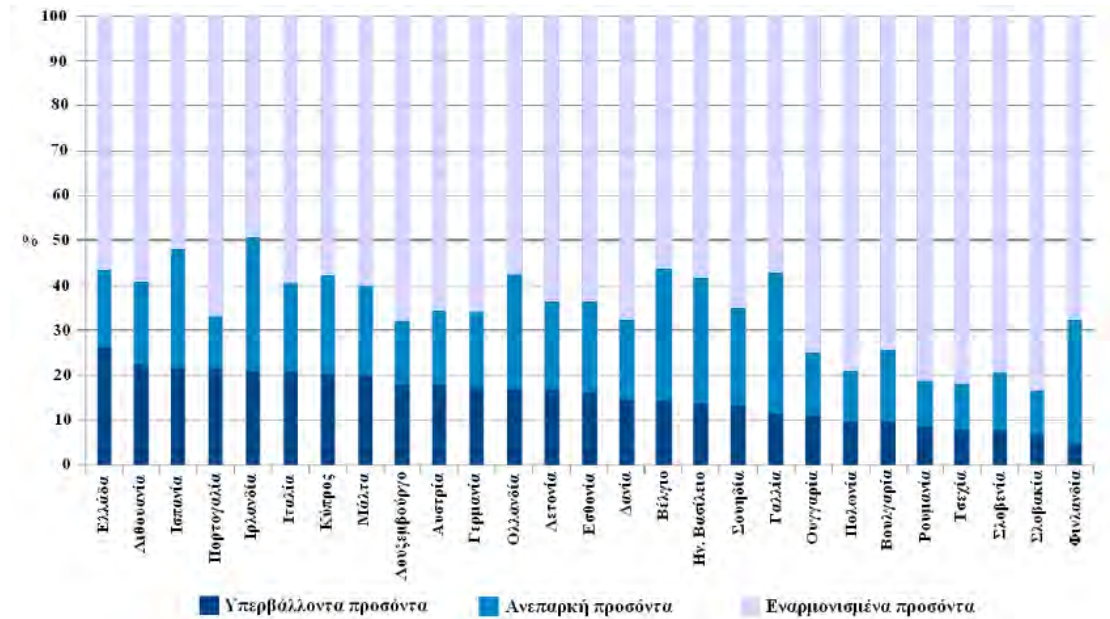
εμπορικές συναλλαγές προκαλούν αλλαγές στις αρμοδιότητες των θέσεων εργασίας, καθώς και στις ανάγκες για δεξιότητες από τους εργοδότες. Κανένας δεν μπορεί να εγγυηθεί ότι οι εκπαιδευτικές αποφάσεις που παίρνουν οι φοιτητές ταιριάζουν στις απαιτήσεις της μελλοντικής αγοράς εργασίας. Η απόκλιση που προκύπτει στην εκπαίδευση και τις ανάγκες στην αγορά εργασίας είναι δυνατόν να προκαλέσει αναντιστοιχία.

Η ανεργία ωθεί τους νέους να αυξήσουν ολοένα και περισσότερο το μορφωτικό τους επίπεδο, προκειμένου να εισέλθουν στην αγορά εργασίας το συντομότερο δυνατό. Σύμφωνα με μελέτη του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), το 1997 σε ηλικιακό εύρος 25 με 64 ετών, το 56% δεν είχε ανώτερη εκπαίδευση ενώ μόλις το 16% είχε ολοκληρώσει τις πανεπιστημιακές του σπουδές. Δώδεκα χρόνια αργότερα, το 2009, τα ποσοστά αυτά έχουν μεταβληθεί αισθητά. Το 39% του πληθυσμού δεν είχε ανώτερη εκπαίδευση, το 38% είχε τελειώσει το λύκειο αλλά όχι πανεπιστήμιο, και το 24% είχε τελειώσει τις πανεπιστημιακές του σπουδές. Εν έτη 2016, η Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία (ΕΛΣΤΑΤ) απέδειξε ότι το 62% των νέων κατέχουν υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο από τους γονείς τους. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι ο φόβος για τα υψηλά επίπεδα ανεργίας ώθησε τους νέους να αυξήσουν το εκπαιδευτικό τους επίπεδο, και να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί στην μάχη για την διεκδίκηση μιας θέσης εργασίας.

Παράλληλα, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, αλλάζει ριζικά την καθημερινότητα μας. Την εποχή που η τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνίας έχει εισβάλει στη ζωή μας κάνοντάς την ευκολότερη, οι νέοι αποκτούν αναγκαστικά εξοικείωση με τα τεχνολογικά επιτεύγματα. Η καθημερινή χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή, σε συνδυασμό με το διαδίκτυο και το υψηλό μορφωτικό επίπεδο της νεολαίας, τους προσδίδει δεξιότητες, που οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εργαζόμενοι δεν διαθέτουν. Με την πάροδο των χρόνων, το εργατικό δυναμικό βελτίωσε τη τυπική του εκπαίδευση και τις δεξιότητες του, αυξάνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο το επίπεδο προσόντων του συγκριτικά με τη ζήτηση. Το φαινόμενο της υπαρξής πλεονάσματος προσόντων στους ανθρώπινους πόρους φαίνεται να υπάρχει στις περισσότερες βιομηχανικές χώρες. Σύμφωνα με έρευνα του OECD (Organization for Economic Co-operation and Development), το 25% των εργαζομένων στις χώρες του OECD διαθέτει περισσότερα προσόντα από αυτά που ζητούνται (overqualification). Μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Ελλάδα εμφανίζει το υψηλότερο ποσοστό εργαζομένων με υπερβάλλοντα προσόντα (26%), ενώ ακολουθούν η Λιθουανία με 23%, η Ισπανία με 22% και οι Πορτογαλία, Ιταλία και Ιρλανδία με 21%. Αντίθετα, στις χώρες της Ανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης (Πολωνία,

Τσεχία, Σλοβενία, Σλοβακία, Βουλγαρία, Ρουμανία), το αντίστοιχο ποσοστό είναι εμφανώς χαμηλότερο και κυμαίνεται μεταξύ 7% και 9%.

Πίνακας 1, Αναντιστοιχία προσόντων στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2012 (πηγή *European Commission* )

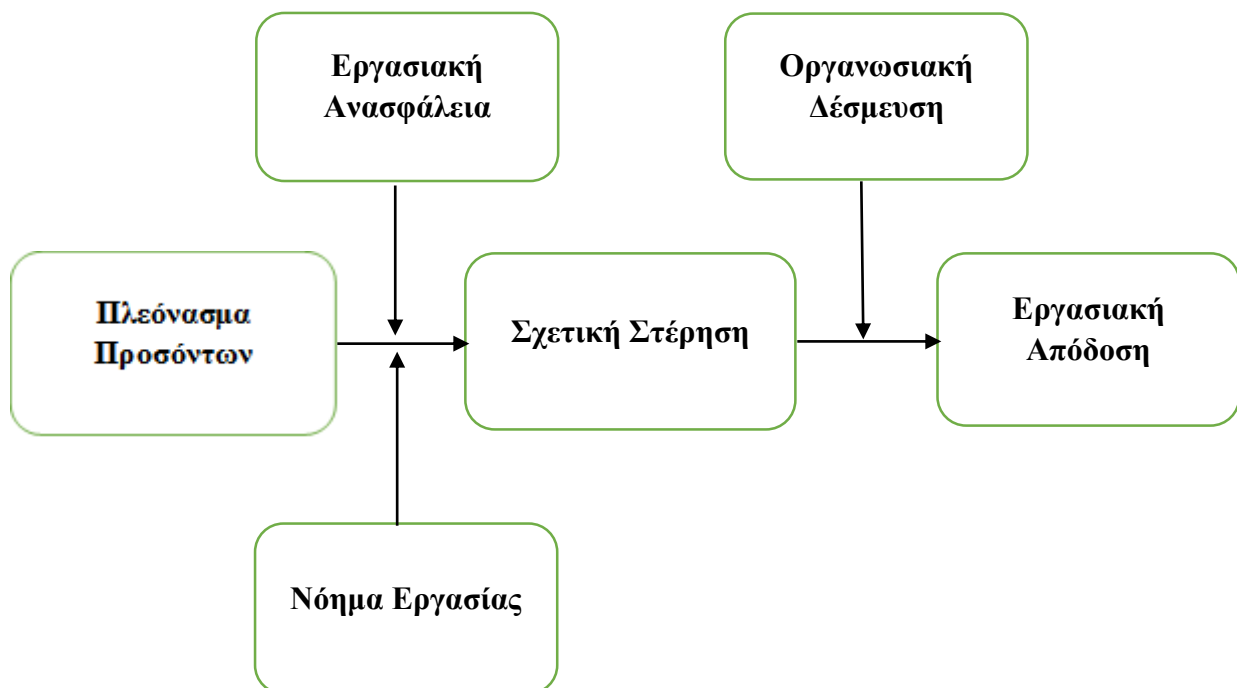


Συνδυάζοντας το ποσοστό της ανεργίας στην Ελλάδα με το ποσοστό εργαζομένων που διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει έντονη αναντιστοιχία μεταξύ των προσόντων των εργαζομένων και των απαιτήσεων της αγοράς.

Η έρευνα για την αναντιστοιχία και ιδιαίτερα για το πλεόνασμα προσόντων στην Ελλάδα είναι σε πρώιμο στάδιο, γι' αυτό το λόγο επέλεξα να συνδράμω στη μελέτη του μέσα από αυτή την εργασία.

## 1.1. Δομή της Εργασίας

Σκοπός της εργασίας μου είναι η δημιουργία ενός σύνθετου θεωρητικού μοντέλου για την σχέση του πλεονάσματος προσόντων στον Δημόσιο Τομέα με την εργασιακή απόδοση, η οποία εξηγείται μέσα από την έννοια της σχετικής στέρησης. Παράλληλα στο μοντέλο εμπλέκονται οι έννοιες της εργασιακής ανασφάλειας, το νόημα της εργασίας και η εργασιακή απόδοση. Αρχικά, στην πρώτη ενότητα περιγράφεται η παρούσα οικονομική κατάσταση της χώρας και αναφέρονται οι λόγοι για τους οποίους το θέμα της διπλωματικής έχει ενδιαφέρον. Στην δεύτερη ενότητα, αναλύεται το θεωρητικό υπόβαθρο των μεταβλητών που δημιουργούν το μοντέλο, καθώς και άλλων εννοιών που βοηθάνε στην κατανόηση του θέματος. Έπειτα, ασχολούμαστε με τη διατύπωση των υποθέσεων μας, τις οποίες θα ελέγξουμε με τη βοήθεια του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης SPSS (Version 23). Τα αποτελέσματα του ελέγχου αυτού παρουσιάζονται στην τέταρτη ενότητα της εργασίας. Στο τελευταίο κεφάλαιο, ολοκληρώνουμε την εργασία, παρουσιάζοντας τα συμπεράσματα και δίνοντας ιδέες για περαιτέρω μελέτη του φαινομένου πλεονάσματος προσόντων.



1. Ερευνητικό Μοντέλο

## 2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

Η αγορά εργασίας χαρακτηρίζεται από κάθετη και οριζόντια αναντιστοιχία. Η κάθετη αναντιστοιχία μπορεί να εκδηλωθεί τόσο ως υπερκάλυψη των απαιτήσεων μιας θέσης εργασίας όσο και ως έλλειψη, ανάλογα με τα προσόντα και τις δεξιότητες που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος. Σε μία εποχή όπου η ανεργία είναι υψηλή και οι θέσεις απασχόλησης είναι λιγότερες, κάποιος με υψηλό επίπεδο προσόντων είναι πιθανόν να αποφασίσει να αποδεχθεί μια εργασία που είναι κατώτερη των προσόντων του, από το να συνεχίσει να ψάχνει μια δουλειά που θα του ταιριάζει καλύτερα. Αν συμβεί κάτι τέτοιο, ο εργαζόμενος θα διαθέτει περισσότερα προσόντα από ό,τι απαιτεί η θέση (overqualification). Σε άλλες περιόδους, όταν η ανεργία είναι χαμηλή και η αγορά εργασίας είναι περιορισμένη, ένας εργοδότης μπορεί να αντιμετωπίσει δυσκολία στην εύρεση ενός εργαζομένου με προσόντα για να καλύψει μια θέση εργασίας που έχει μείνει ανοικτή για αρκετό διάστημα. Ο εργοδότης τότε μπορεί να αποφασίσει να προσφέρει την εργασία σε ένα λιγότερο εξειδικευμένο εργαζόμενο. Αν συμβεί αυτό, ο εργαζόμενος έχει ελλιπή προσόντα για τη συγκεκριμένη εργασία (underqualification). Τα ελλιπή και τα πλεονάζοντα προσόντα θεωρούνται ως μια κάθετη αναντιστοιχία.

Αντίθετα η οριζόντια αναντιστοιχία υφίσταται όταν το είδος, και όχι το επίπεδο της εκπαίδευσης και των δεξιοτήτων, είναι ακατάλληλο για τη συγκεκριμένη θέση. Ένα είδος οριζόντιας αναντιστοιχίας με βάση τις ακαδημαϊκές σπουδές μπορεί να προκύψει όταν ο εργαζόμενος έχει αποκτήσει πτυχίο σε διαφορετικό τομέα της εκπαίδευσης, από αυτό που απαιτείται για την εργασία. Για παράδειγμα, όταν ο εργαζόμενος έχει αποκτήσει πτυχίο σε διαφορετικό τομέα της εκπαίδευσης (αστρονομία), από αυτό που απαιτείται για την εργασία (χρηματοοικονομικά), έχουμε οριζόντια αναντιστοιχία. Επίσης, η οριζόντια αναντιστοιχία μπορεί να οριστεί με βάση τον τύπο της απασχόλησης. Εάν ένας εργαζόμενος βρίσκεται σε μια θέση εργασίας διαφορετική (γραμματειακή υποστήριξη) από ό,τι απαιτεί η εργασία (υπεύθυνος παραγωγής), αυτό αποτελεί ένα ακόμη παράδειγμα μιας οριζόντιας αναντιστοιχίας.

Και τα δύο είδη αναντιστοιχιών, κάθετη και οριζόντια, είναι αποτέλεσμα συμβιβασμού. Είτε από την πλευρά του εργαζομένου είτε από την πλευρά του εργοδότη. Από την πλευρά του εργαζομένου, αντί να συνεχίσει την αναζήτηση για την θέση εργασίας στην οποία θα ταίριαζε καλύτερα, κάποια στιγμή συμβιβάζεται σκεπτόμενος ότι η θέση εργασίας στην οποία απασχολείται είναι επαρκής. Αντίστοιχα, ο εργοδότης έχει προβεί σε μια παρόμοια απόφαση, ότι ο εργαζόμενος που υπέβαλε αίτηση για μια θέση είναι αρκετά παραγωγικός. Οι

αναντιστοιχίες δεν είναι απαραίτητα μόνιμες, καθώς οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες συχνά θα αναζητήσουν καλύτερες επιλογές.

Το φαινόμενο της αναντιστοιχίας δεν πλήττει εξίσου όλες τις ομάδες του πληθυσμού. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία είναι πιο πιθανό να πληγούν από φυσική απαξίωση, καθώς η γήρανση εξασθενεί τις σωματικές ή πνευματικές ικανότητες. Αντίθετα, οι νεοεισερχόμενοι στην αγορά εργασίας μπορεί να είναι ιδιαίτερος ευάλωτοι σε άλλες μορφές αναντιστοιχίας, καθώς η «υπερεκπαίδευση» συνδέεται με την έλλειψη εργασιακής πείρας. Επομένως, στις έρευνες αναντιστοιχιών είναι πολύ σημαντικό να περικλείουμε και τα δημογραφικά στοιχεία.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι αναντιστοιχίες στην αγορά εργασίας αναφέρεται να έχουν σημαντικές επιπτώσεις. Αν και οι απόρροιες των αναντιστοιχιών είναι πολυάριθμες, ανάλογα με την περίπτωση αναντιστοιχίας που μελετάμε, οι περισσότερες οικονομικές μελέτες επικεντρώνονται στις συνέπειες στους μισθούς, στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση. Αδιαμφισβήτητα, η αναντιστοιχία οδηγεί σε συνεχή αναδιαμόρφωση της αγοράς εργασίας, καθώς, όπως προαναφέρθηκε δεν είναι μόνιμο φαινόμενο. Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα μελετήσουμε την περίπτωση της κάθετης αναντιστοιχίας, και συγκεκριμένα την κατοχή πλεονάσματος προσόντων.

## 2.1. Πλεόνασμα Προσόντων

Ολοένα και αυξανόμενη βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων και εκπαίδευσης για τις θέσεις εργασίες στις οποίες απασχολούνται (Borghans και deGrip, 2000; Hartog, 2000). Το φαινόμενο πλεονάσματος προσόντων, αποτελεί μία μορφή κάθετης αναντιστοιχίας και παρατηρείται όταν ο υποψήφιος εργαζόμενος ή εργαζόμενος, έχει περισσότερα προσόντα απ' όσα απαιτεί η θέση εργασίας του.

Αρχικά, το πλεόνασμα προσόντων ορίστηκε ως το φαινόμενο που προκύπτει όταν το αποκτηθέν εκπαιδευτικό επίπεδο του υποψήφιου εργαζομένου υπερκαλύπτει την προαπαιτούμενη εκπαίδευση για την θέση εργασίας του (Hartog; 2000). Λίγα χρόνια αργότερα, στον προσδιορισμό της έννοιας πλεονάσματος προσόντων συμπεριλήφθηκε η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου. Σύμφωνα με αυτή, τα προσόντα των υποψήφιων εργαζομένων αφορούν στις γνώσεις και στις δεξιότητες που αποκτήθηκαν μέσω της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της εμπειρίας. (De la Fuente και Ciccone, 2002). Επομένως, για να μελετηθεί η αντιστοιχία προσόντων και θέσεως εργασίας δεν αρκεί να γνωρίζουμε την τυπική εκπαίδευση του υποψήφιου εργαζομένου. Τα πτυχία που κατέχει ένας εργαζόμενος αντιστοιχούν στο επίπεδο εκπαίδευσης του, τα χρόνια που επένδυσε για την μόρφωση του, αλλά και την ειδικότητα του. Ως εκ τούτου, αποτελούν ένα πιθανό μέτρο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξετασθεί ο βαθμός αντιστοιχίας μεταξύ του ατόμου και της εργασίας. Όμως, δεν είναι το μοναδικό. Η τυπική εκπαίδευση, μαζί με την εμπειρία, τις ικανότητες και τις δεξιότητες, συνθέτουν την πλήρη εικόνα του εργαζομένου. Κατά συνέπεια, οι Edwards και άλλοι (2006), προκειμένου να δώσουν έναν ολοκληρωμένο ορισμό για το πλεόνασμα προσόντων συμπεριέλαβαν στην θεωρία τους την τυπική εκπαίδευση, την εμπειρία, τις δεξιότητες, και τις ικανότητες των εργαζομένων. Ως πιο περιεκτικός ορισμός του πλεονάσματος προσόντων αποτυπώνεται η κατάσταση που επέρχεται αν από τη σύγκριση απαιτήσεων και συνολικών προσόντων του εργαζομένου, υπερέχουν τα προσόντα (Maynard, 2006).

### 2.1.1. Τρόποι Αποτύπωσης Πλεονάσματος Προσόντων

Υψηλής σημασίας για το φαινόμενο του πλεονάσματος προσόντων είναι ο τρόπος αποτύπωσης του. Μεγάλος όγκος βιβλιογραφίας υποστηρίζει ότι το πλεόνασμα προσόντων



είναι δύσκολο να αποτυπωθεί. Υποστηρικτές της παραπάνω θεωρίας είναι οι Verhaest και Omey, οι οποίοι υποστήριξαν ότι δεν υπάρχει ενιαίος τρόπος αποτύπωσης της υπερκάλυψης των απαιτούμενων προσόντων. Η υπερβολική κατοχή προσόντων δεν αποτελεί από μόνο του πρόβλημα, καθώς το υψηλό επίπεδο μόρφωσης και οι δεξιότητες είναι μια επιθυμητή κατάσταση. Το πραγματικό πρόβλημα έγκειται στην αντιστοίχιση προσόντων με την θέση απασχόλησης,

Το 2006, οι Joseph και Maynard ισχυρίστηκαν ότι το πλεόνασμα προσόντων είναι μια ψυχολογική μεταβλητή η οποία μπορεί να είναι εμφανής και στους εργοδότες και στους εργαζομένους, επομένως μπορεί να μετρηθεί αντίστοιχα.

#### *2.1.1.1. Αντικειμενική Κατοχή Πλεονάσματος Προσόντων*

Η αντικειμενική κατοχή πλεονάσματος προσόντων αποτυπώνει την ικανότητα και την ετοιμότητα του εργαζομένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μιας θέσης, αφαιρώντας τελείως την άποψη και τα συναισθήματά του. Η αντικειμενική μέτρηση, για να διαπιστωθεί αν όντως ένας εργαζόμενος διαθέτει περισσότερα προσόντα απ' όσα απαιτούνται, πραγματοποιείται από την πλευρά του εργοδότη. Η παραπάνω μέτρηση προκύπτει όταν τα πραγματικά προσόντα του εργαζομένου υπερβαίνουν τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας του (Brynin και Longhi, 2009; Burris, 1983; Khan και Morrow, 1991; Farooq και άλλοι, 2009).

Για πολλά χρόνια, όταν η διεθνής βιβλιογραφία αναφερόταν στην αντικειμενική κατοχή πλεονάσματος προσόντων, συνήθως επικεντρωνόταν στην υψηλή εκπαίδευση ενός ατόμου. Ένας εργαζόμενος μπορεί να θεωρηθεί υπερβολικά μορφωμένος, αν το επίπεδο εκπαίδευσης του είναι υψηλότερο από αυτό που διαθέτουν οι συνάδελφοι του ίδιου επαγγελματικού κλάδου (Hung, 2008) ή αν ξεπερνά το επίπεδο εκπαίδευσης που προκαθορίζει η ανάλυση θέσεων εργασίας (job analysis)<sup>2</sup>. Πολλοί ερευνητές αντιμετωπίζουν το πλεόνασμα εκπαίδευσης σαν φαινομενικό πλεόνασμα προσόντων διότι η συγκεκριμένη αναντιστοιχία είναι προφανής και στους εργοδότες και στους εργαζομένους πριν καν γίνει η αίτηση πρόσληψης. (Erdogan και άλλοι, 2011).

---

<sup>2</sup>Η ανάλυση θέσεων εργασίας (job analysis) είναι η συστηματική μελέτη και περιγραφή των πόρων που απαιτούνται για την σωστή εκτέλεση των καθηκόντων σε μια θέση εργασίας υπό προκαθορισμένες συνθήκες. ([www.opm.gov](http://www.opm.gov))

Όπως προαναφέρθηκε, το επίπεδο εκπαίδευσης αποτελεί βασική διάσταση των προσόντων των εργαζομένων όμως δεν είναι το μοναδικό. Το επίπεδο εκπαίδευσης από μόνο του, είναι ανακριβής μέθοδος μέτρησης των συνολικών προσόντων ενός εργαζομένου, καθώς αποκλείει άλλες διαστάσεις του ανθρώπινου κεφαλαίου. Για παράδειγμα, το υψηλό μορφωτικό επίπεδο μπορεί να αντισταθμιστεί από χαμηλή εργασιακή εμπειρία και λιγότες δεξιότητες. Αν συνυπολογίσουμε τα παραπάνω, αντιλαμβανόμαστε ότι ο συγκεκριμένος υπάλληλος δεν κατέχει πλεόνασμα προσόντων. Κατά τον ίδιο τρόπο, υπάρχει περίπτωση ένας εργαζόμενος να έχει υψηλή εργασιακή εμπειρία, αρκετές επίκτητες δεξιότητες και χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης. Το παραπάνω δεν μας οδηγεί υποχρεωτικά στο συμπέρασμα ότι ο συγκεκριμένος εργαζόμενος έχει έλλειμα προσόντων.

Οι Erdogan και άλλοι (2011b) υποστήριξαν ότι στην μέτρηση των προσόντων ενός εργαζομένου θα πρέπει να συμπεριλάβουμε εκτός από το συνολικό επίπεδο εκπαίδευσης, την προηγούμενη εμπειρία, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής πορείας. Κατά αυτόν τον τρόπο, συνθέτουμε μια πλήρη εικόνα για τον εργαζόμενο και τι μπορεί να προσφέρει. Ο όρος ικανότητα χρησιμοποιείται για να περιγράψει τον συνδυασμό γνώσεων, των δεξιοτήτων και των συμπεριφορών που συνθέτουν την απόδοση ενός εργαζομένου. Έτσι, όταν αναφερόμαστε σε υψηλής κατάρτισης εργαζόμενο, συμπεραίνουμε ότι διαθέτει δεξιότητες που δεν αξιοποιούνται παραγωγικά στη δουλειά του. Ταυτόχρονα, όταν αναφερόμαστε σε εργαζόμενους σε πολύχρονη εμπειρία, υποδεικνύουμε εργαζόμενους οι οποίοι έπειτα από χρόνια άσκηση του επαγγέλματος απέκτησαν υψηλή εξειδίκευση πάνω σε ένα αντικείμενο.

### *2.1.1.2. Υποκειμενική Κατοχή Πλεονάσματος Προσόντων*

Αντίθετα, η υποκειμενική κατοχή πλεονάσματος προσόντων μας παραπέμπει στην άποψη του εργαζομένου. Η οπτική γωνία του εργαζομένου περιλαμβάνει τόσο τα συναισθήματα όσο και την γνωστική ερμηνεία σχετικά με την αξιοποίηση των προσόντων του ατόμου. Όταν το άτομο αισθάνεται πως έχει πλεόνασμα προσόντων ή η θέση εργασίας του δεν του προσφέρει ευκαιρίες ανάπτυξης και επαγγελματικής ανέλιξης, συναντούμε την υποκειμενική κατοχή πλεονάσματος προσόντων (Johnson, 2002). Η αυτό-αξιολόγηση είναι ο μοναδικός τρόπος μέτρησης της υποκειμενικής άποψης των εργαζομένων. Αυτό επιτυγχάνεται, ρωτώντας αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τα γενικότερα προσόντα τους υπερκαλύπτουν τις

απαιτήσεις της θέσεως απασχόλησης τους. Οι Perrewé, Halbesleben και Rosen (2012), υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τις προσωπικές τους απολαβές με κάποιου είδους στάνταρ. Το στάνταρ όμως, για παράδειγμα οι απολαβές ενός συναδέλφου, είναι υποκειμενικό και μας υποδεικνύει ότι οι αντιλήψεις αντικατοπτρίζουν μερική πραγματικότητα. Εν ολίγοις, η υποκειμενική μέτρηση περιλαμβάνει μόνο την άποψη του εργαζομένου, η οποία επηρεάζεται από διάφορα γνωρίσματα της προσωπικότητας.

Σύμφωνα με τους Luksyte και Spitzmueller (2011), πολλοί εργαζόμενοι ανεξάρτητα από το επίπεδο εκπαίδευσης τους και τις ικανότητες τους θεωρούν ότι υπερκαλύπτουν τις απαιτήσεις της εργασίας τους. Η αυτοπεποίθηση και το αίσθημα εμπιστοσύνης στον εαυτό τους, πολλές φορές οδηγούν σε εσφαλμένες αντιλήψεις. Για παράδειγμα, κάποιος ο οποίος πιστεύει ότι έχει την ικανότητα να εκτελεί σημαντικές δραστηριότητες και να αναλαμβάνει ευθύνες, πιθανότατα θεωρεί ότι υπερκαλύπτει την θέση εργασίας του. Αντίθετα, κάποιος ο οποίος είναι δύσπιστος ως προς τις ικανότητες του, υποβιβάζει τον εαυτό του.

Επίσης, ο ναρκισσισμός είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που επηρεάζει την αυτό-αξιολόγηση. Προηγούμενες έρευνες έδειξαν ότι τα άτομα που διακρίνονται από ναρκισσισμό, υπερεκτιμούν τις ικανότητες τους και συνδέονται θετικά με την αυτοεκτίμηση (John και Robins, 1994). Άτομα με τόσο ναρκισσιστική προσωπικότητα διακατέχονται από φιλοδοξία και αποζητούν την αναγνώριση και τον θαυμασμό των συναδέλφων. Σύμφωνα με την θεωρία της αυτοεκτίμησης, συμπεραίνουμε ότι κάποιος που έχει υψηλή αυτοεκτίμηση ή ναρκισσιστική συμπεριφορά συνδέεται θετικά με την υποκειμενική άποψη περί πλεονάσματος προσόντων.

Ένα άλλο γνώρισμα της προσωπικότητας που επηρεάζει την αντίληψη είναι ο νευρωτισμός. Οι άνθρωποι με υψηλά επίπεδα νευρωτισμού κατά κύριο λόγο διαθέτουν λιγότερα επιθυμητά εργασιακά χαρακτηριστικά, υψηλό στρες (Cavanaugh και άλλοι, 2000), αδυναμία διαχείρισης πολύπλοκων πρότζεκτ (Judge, Bono και Locke, 2000), και χαμηλότερο επίπεδο οργανωτικής δικαιοσύνης (Barsky και Kaplan, 2007). Βασιζόμενοι στις παραπάνω συσχετίσεις, οι Perrewé, Halbesleben και Rosen (2012) απέδειξαν ότι οι νευρωτικοί εργαζόμενοι, είναι πολύ πιθανό να θεωρούν ότι διαθέτουν περισσότερα προσόντα απ' ότι απαιτεί η θέση εργασίας τους και ότι δεν τους παρέχετε καμία ευκαιρία επαγγελματικής προαγωγής.

Τέλος, σύμφωνα με τους Watt και Hargis (2010) οι εργαζόμενοι που είναι επιρρεπείς στην πλήξη, συνδέονται θετικά με την υποκειμενική αντίληψη για πλεόνασμα προσόντων. Η

πλήξη έχει οριστεί ως έλλειψη προσωπικής εμπλοκής, ενθουσιασμού και ενδιαφέροντος για την ζωή, την ύπαρξη και το μέλλον. (Sundberg και άλλοι, 1991). Επιπρόσθετα, προηγούμενες έρευνες υποστήριξαν ότι η πλήξη αποδίδεται σε υποχρησιμοποίηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων στις θέσεις εργασίας. Έτσι, οι εργαζόμενοι που τείνουν να πλήττουν, θεωρούν η δουλειά στην οποία απασχολούνται δεν προσφέρει ποικιλία καθηκόντων όπως επιθυμούν.

Σ' αυτό το σημείο, κρίνεται σκόπιμο να διαχωρίσουμε την υποκειμενική κατοχή πλεονάσματος προσόντων από τα 3 είδη οργανωσιακής δικαιοσύνης. Το υποκειμενικό πλεόνασμα προσόντων είναι μια διάσταση δικαιοσύνης για τον εργαζόμενο όμως δεν πρέπει να συγχέεται με τα άλλα είδη.

Η διανεμητική δικαιοσύνη (distributive justice) εστιάζει στο γεγονός αν η αμοιβή κάποιου είναι ανάλογη της απόδοσης του (Feldman και άλλοι, 2012). Στην πραγματικότητα, προκειμένου να προσδιοριστεί το επίπεδο δικαιοσύνης συγκρίνεται η αναλογία της αμοιβής με όσα προσφέρει ο εργαζόμενος. Λόγω της μέτρησης της ισότητας, η διανεμητική δικαιοσύνη μοιάζει με το υποκειμενικό πλεόνασμα προσόντων όμως διαφέρουν κατά τη δημιουργία τους. Ας πάρουμε σαν παράδειγμα έναν τεχνικό που είναι εξειδικευμένος σε ένα τομέα, του ανατίθεται μία εργασία η οποία χρειάζεται λιγότερη εξειδίκευση, και η αμοιβή του είναι ίδια με αυτή των κατώτερης εξειδίκευσης συνεργατών του. Η διανεμητική δικαιοσύνη έγκειται στο γεγονός ότι η αμοιβή του εργαζόμενου, σε σχέση με τη συνεισφορά του είναι ίδια με των μη εξειδικευμένων συνεργατών του. Αντίθετα, το πλεόνασμα προσόντων αφορά στο γεγονός ότι ένας τόσο εξειδικευμένος εργαζόμενος θα έπρεπε να αναλάβει μια πιο απαιτητική εργασία ώστε να μην υποχρησιμοποιούνται οι δυνατότητες του (Liu και Wang, 2012).

Η διαδικαστική δικαιοσύνη (procedural justice) αφορά στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και προσβλέπει στην αμεροληψία των διαδικασιών. Ενισχύεται από την τήρηση κανόνων, την συνέπεια και την ακρίβεια κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Erdogan (2002), μια λανθασμένη διαδικασία μπορεί να οδηγήσει σε δίκαιο αποτέλεσμα ή και το αντίστροφο. Η διαδικαστική δικαιοσύνη δεν πρέπει να συγχέεται με το πλεόνασμα προσόντων, καθώς οδηγεί σε αυτό. Για παράδειγμα, όταν γίνει κάποιο λάθος κατά τη διαδικασία πρόσληψης ή αξιολόγησης ενός εργαζομένου οδηγούμαστε σε πλεόνασμα προσόντων. Επομένως, η διαδικαστική δικαιοσύνη μπορεί να συνδέεται είτε αρνητικά είτε θετικά με το πλεόνασμα προσόντων.

Το τελευταίο είδος δικαιοσύνης είναι η διαδραστική δικαιοσύνη (interactional justice), η οποία έγκειται στην αμεροληψία της διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση απαιτεί σωστή επικοινωνία και συνεννόηση και σεβασμό μεταξύ των δύο πλευρών. Η διαδραστική δικαιοσύνη ενισχύεται όταν αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις αντιμετωπίζουν τα άτομα με σεβασμό και ευαισθησία και αιτιολογούν ολοκληρωμένα τις αποφάσεις τους. Είναι λοιπόν εύκολα αντιληπτό, ότι το πλεόνασμα προσόντων αντιπροσωπεύει τις τρέχουσες αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις ευκαιρίες που τους δίνονται για να αποδώσουν το μέγιστο που μπορούν ενώ από την άλλη, η διαδραστική δικαιοσύνη αντιπροσωπεύει τη δικαιοσύνη και την αμεροληψία που λαμβάνουν από τον εργοδότη κατά τη διάρκεια της διαπροσωπικής τους αλληλεπίδρασης.

### *2.1.2. Σύγκριση Μετρήσεων Κατοχής Πλεονάσματος Προσόντων*

Το ιδανικό θα ήταν οι δύο μετρήσεις να συμφωνούν μεταξύ τους, έτσι ώστε να καταλήγουμε σε ασφαλή συμπεράσματα, και οποιαδήποτε άποψη εργαζομένου η εργοδότη να είναι αντιληπτή από την αντίθετη πλευρά. Παρολ' αυτά συχνά εντοπίζουμε αποκλίσεις. Το πρόβλημα αυτό, δημιουργείται γιατί καθεμία από τις μετρήσεις που αναφέραμε παραπάνω, αγνοεί την άποψη της αντίθετης πλευράς. Από την μία, η υποκειμενική αξιολόγηση αποτυπώνει μόνο την άποψη του εργαζομένου σχετικά με τη δικαιοσύνη και την αμεροληψία, και προβλέπει με μεγαλύτερη επιτυχία τη στάση, τις συμπεριφορές και τα συναισθήματα. Από την άλλη, η αντικειμενική μέτρηση προσδιορίζει την άποψη των εργοδοτών, οι οποίοι εσφαλμένα θεωρούν πως το ίδιο αποτέλεσμα θα βιώσει και ο εργαζόμενος. Η σημαντικότερη απόκλιση ανάμεσα στις δύο μετρήσεις, είναι ότι το υποκειμενικό πλεόνασμα προσόντων συνδέεται με αρνητικές συμπεριφορές ενώ, το αντικειμενικό όχι (Khan και Morrow, 1991).

### *2.1.3. Λόγοι Ύπαρξης Πλεονάσματος Προσόντων*

Σ' ένα τόσο ευμετάβλητο περιβάλλον όπως η αγορά εργασίας, είναι πολύ δύσκολο έως ακατόρθωτο να επιτευχθεί το τέλει «ταίριασμα» μεταξύ εργαζομένων και θέσεων εργασίας. Το γεγονός ότι είναι δύσκολο να ορίσουμε για μια θέση εργασίας τις απαιτούμενες γνώσεις,

ικανότητες και εμπειρίες οδηγεί σε λανθασμένη πληροφόρηση. Αυτή με τη σειρά της οξύνει το πρόβλημα του πλεονάσματος προσόντων καθώς ελκύει λάθος εργαζομένους σε λάθος θέσης απασχόλησης.

Το 1996, ο Feldman υποστήριξε ότι το πλεόνασμα προσόντων συνδέεται έντονα με οικονομικούς παράγοντες. Ο Elder (1974) υπέδειξε ότι η οικονομική ύφεση επηρεάζει το φαινόμενο πλεονάσματος προσόντων εξαιτίας της επίδρασης που έχει στην αγορά εργασίας. Το παραπάνω, παρατηρείται έντονα στις μέρες μας, καθώς η οικονομική κρίση έχει αυξήσει την αναντιστοιχία προσόντων και θέσεων εργασίας. Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι, προκειμένου να μην μείνουν μακροχρόνια άνεργοι αποδέχονται να απασχοληθούν σε θέσεις κατώτερες των προσόντων τους. Επίσης, όσοι έχουν μείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα άνεργοι αποδεικνύεται ότι έχουν περιθωριοποιηθεί στην αγορά εργασίας, και είναι πιο δύσκολο να «ταιριάξουν» σε κάποια θέση (Feldman, 1996).

Ταυτόχρονα, η οικονομική πολιτική των τελευταίων ετών έχει οδηγήσει σε τεράστιες μεταρρυθμίσεις όσον αφορά τον βασικό μισθό, τα επιδόματα και τις ασφαλιστικές εισφορές. Οι οργανισμοί, έχοντας το δικαίωμα να απασχολήσουν με τις ίδιες αποδοχές, εργαζομένους με πλεόνασμα ή έλλειμα προσόντων, επιλέγουν την πρώτη κατηγορία, ευελπιστώντας ότι θα αυξήσουν την παραγωγικότητα τους. Στον αντίποδα, οι εργαζόμενοι συμβιβάζονται προκειμένου να έχουν τον βασικό μισθό και πρόσβαση στο ασφαλιστικό σύστημα της χώρας (Thompson και άλλοι, 2013).

Επιπρόσθετα, η ατελείωτη ρητορική σχετικά με τις ανάγκες για περαιτέρω εκπαίδευση συμβάλλει στην ανάπτυξη του φαινομένου της υπερκάλυψης των απαιτήσεων μιας θέσης εργασίας. Είναι γνωστό ότι το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού θεωρεί πως όσο περισσότερα προσόντα διαθέτει κάποιος, τόσο πιο αρεστός και ελκυστικός θα είναι στους υποψήφιους εργοδότες. Κατ' αυτό τον τρόπο όμως το μόνο που επιτυγχάνουν είναι να αποκτούν δεξιότητες οι οποίες δεν συμβάλλουν στην εκπλήρωση των εργασιακών τους καθηκόντων. (Spence, 1973). Συμπεραίνουμε λοιπόν, πως το εν δυνάμει εργατικό δυναμικό αυξάνει συνεχώς το μορφωτικό του επίπεδο και αποκτά δεξιότητες και ικανότητες, οι οποίες τις περισσότερες φορές υποχρησιμοποιούνται ή δεν είναι απαραίτητες ώστε να χρησιμοποιηθούν παραγωγικά στην δουλειά τους.

Άλλος παράγοντας ενίσχυσης του εν λόγω φαινομένου, είναι η ηθική ικανοποίηση. Σύμφωνα με τον Erdogan (2011), ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού προτιμά να απασχολείται σε μία εργασιακή θέση που όσο κατώτερη των προσόντων του κι αν είναι, του προσδίδει ηθική

ικανοποίηση. Επίσης, αρκετοί νέοι μορφώνονται και αποκτούν πολυάριθμους τίτλους σπουδών με απώτερο σκοπό την κοινωνική αναγνώριση και τον θαυμασμό των συνανθρώπων τους.

Αναμφίβολα, τα δημογραφικά στοιχεία παίζουν σημαντικό ρόλο στην πρόβλεψη του πλεονάσματος προσόντων. Ο Burgis (1983) και ο Feldman (1996) υποστήριξαν ότι οι γυναίκες, οι φυλετικές μειονότητες και οι νεότεροι ηλικιακά εργαζόμενοι εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά κατοχής πολυάριθμων προσόντων. Αναλυτικά, έχει παρατηρηθεί ότι ένα αξιοσημείωτο ποσοστό του γυναικείου φύλου, δίνει προτεραιότητα στην δημιουργία οικογένειας. Ως αποτέλεσμα, συμβιβάζεται σε μία θέση εργασίας στην οποία υποαπασχολείται, μόνο και μόνο για να μην αυξήσει τον εργασιακό χρόνο και τις υποχρεώσεις. Το παραπάνω φαινόμενο, παρατηρείται και σε άλλες ομάδες ανθρώπων, οι οποίοι προτιμούν να κάνουν επάγγελμα τα χόμπι τους, ανεξάρτητα από τα προσόντα τους. Όσον αφορά τις φυλετικές μειονότητες, ο ρατσισμός καθιστά δύσκολη την εύρεση εργασίας και πολύ περισσότερο την αναγνώριση προσόντων για κάλυψη μιας ανώτερης θέσης. Τέλος, οι νεότεροι ηλικιακά εργαζόμενοι προκειμένου να αποκτήσουν εργασιακή εμπειρία, αναγκάζονται τα πρώτα χρόνια της εργασιακής τους πορείας να συμβιβάζονται σε θέσεις απασχόλησης κατώτερης των δυνατοτήτων τους.

#### *2.1.4. Κύριες και Σχετικές Θεωρίες*

Σ' αυτήν την υποενότητα θα αναλυθούν διάφορες θεωρίες που αναπτυχθήκαν στο πέρασμα των χρόνων και συμβάλλουν στην κατανόηση της έννοιας πλεονάσματος προσόντων.

##### *2.1.4.1. Σύνδεση Ατόμου - Εργασίας*

Η σύνδεση ατόμου - οργανισμού (person – organization fit/ P - O fit), είναι τύπος της σύνδεσης ατόμου – περιβάλλοντος ( P – E fit), η οποία χρησιμοποιείται σαν μέθοδος κατανόησης της διαδικασίας προσαρμογής και παραμονής των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον (Carlan, 1987). Όπως όρισε ο Kristof το 1996, η σύνδεση ατόμου – οργανισμού είναι η συμβατότητα ανάμεσα στον εργαζόμενο και στον οργανισμό. Δημιουργείται, είτε όταν

το ένας μέρος προσφέρει στο άλλο αυτό που επιθυμεί, είτε όταν μοιράζονται παρόμοια βασικά χαρακτηριστικά, είτε όταν συμβαίνουν και τα δύο ταυτόχρονα. Η θεωρία της σύνδεσης ατόμου – οργανισμού αντανακλά τον βαθμό στον οποίο οι αξίες και οι στόχοι του εργαζόμενου συμβαδίζουν με τις αξίες, τους στόχους και την αποστολή ενός οργανισμού κατά την διάρκεια απασχόλησης του σε αυτόν. Όπως είναι αναμενόμενο ο βαθμός συμβατότητας ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον οργανισμό αλλάζει με την πάροδο των χρόνων.

Όσον αφορά τον εργαζόμενο, οι συνέπειες της υψηλής συμβατότητας είναι θετικές καθώς του προσδίδει κίνητρο και αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με μελέτες, όσο πιο συμβατές είναι οι αξίες και οι στόχοι του εργαζομένου με αυτές του οργανισμού, τόσο αυξάνεται η οργανωσιακή δέσμευση, η διάθεση για συνεργασία και η εργασιακή ικανοποίηση. Παράλληλα, προβλέπει την τάση προς παραίτηση αλλά και την εργασιακή απόδοση.

Αντίθετα όσον αφορά τον οργανισμό, τα αποτελέσματα της σύνδεσης εργαζομένου – οργανισμού είναι υπό αμφισβήτηση. Σύμφωνα με τον Argyris (1957), όταν ένας οργανισμός απαρτίζεται από εργαζομένους που ενστερνίζονται απόλυτα το όραμα και την αποστολή, τότε απουσιάζει η καινοτομία και η δυνατότητα προσαρμογής στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (B. Schneider, 1987). Εντούτοις, ο Walsh (1987) υποστήριξε ότι η χαμηλή συμβατότητα προσφέρει δυνατότητες εξέλιξης και οργανωσιακής ωρίμανσης. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν, ότι αν και η υψηλή συμβατότητα μπορεί να αποφέρει τεράστια οφέλη στους εργαζομένους, τα οφέλη αυτά μπορούν να αποβούν σε βάρος της αποδοτικότητας του οργανισμού.

#### *2.1.4.2 Θεωρία της Σχετικής Στέρησης*

Κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, οι Stouffer και άλλοι, προκειμένου να περιγράψουν το αίσθημα που προέκυψε από τις διακρίσεις ανάμεσα στα διάφορα σώματα στρατού των ΗΠΑ δημιούργησαν τον όρο της σχετικής στέρησης. Σε έρευνα που πραγματοποίησε ο Stouffer το 1949, ανακάλυψε ότι συγκεκριμένες ειδικότητες στρατιωτικών αν και απολάμβαναν γρήγορους ρυθμούς προαγωγής συγκριτικά με κάποιες άλλες ομάδες, αισθανόταν σχετική στέρηση. Στη πραγματικότητα, με τον όρο της σχετικής στέρησης, αρχικά επιδίωξαν να αποδείξουν ότι η έλλειψη ενός επιθυμητού αγαθού ή μιας ευκαιρίας, αρκεί από μόνη της ώστε να δημιουργηθεί αίσθημα δυσαρέσκειας.



Το 1957, και εφόσον ο Stouffer είχε εισάγει την έννοια της σχετικής στέρησης, ο Merton διεύρυνε την έννοια μέσα από μελέτη. Η πρώτη ολοκληρωμένη άποψη περί σχετικής στέρησης δόθηκε το 1959 από τον Davis. Αυτός υποστήριξε ότι κάθε κοινωνική ομάδα μπορεί να χωριστεί σε αυτούς που έχουν το επιθυμητό αγαθό ή ευκαιρία και σε εκείνους που το στερούνται. Η κατάσταση της σχετικής στέρησης, επέρχεται όταν το άτομο συγκρίνεται με κάποιον που δεν στερείται το επιθυμητό αγαθό ή ευκαιρία. Για τον Davis λοιπόν, μπορούμε να πούμε ότι οι προϋποθέσεις για να αισθανθεί το άτομο σχετική στέρηση είναι (1) το άτομο να επιθυμεί κάτι (X), (2) να συγκρίνει τον εαυτό του με άλλους παρόμοιους του οι οποίοι κατέχουν το επιθυμητό αγαθό ή ευκαιρία (X), και ταυτόχρονα (3) τα άτομα να αισθάνονται ότι έχουν δικαίωμα σε αυτό (X). Λίγα χρόνια αργότερα, το 1966, ο Runciman, πρόσθεσε άλλη μία προϋπόθεση. Αυτή, αφορούσε την άποψη του ότι προκειμένου κάποιος να αισθανθεί την σχετική στέρηση του (X), δεν αρκεί να αισθάνεται ότι έχει δικαίωμα στο (X), θα πρέπει να αισθάνεται ότι είναι εφικτό να το έχει. Το 1957, ο Pettigrew, επισήμανε ότι η έννοια της σχετικής στέρησης είναι μία «οικογένεια» θεωριών και εννοιών που εμπλέκονται με τις επιστήμες της Ψυχολογίας και της Κοινωνιολογίας, ενώ ο Guur (1970) υποστήριξε ότι η σχετική στέρηση είναι η ένταση που εμφανίζεται ανάμεσα στο "πρέπει" και το "είναι". Η αίσθηση της στέρησης λοιπόν, μπορεί να είναι αποτέλεσμα της κατάστασης του ατόμου που έχει έλλειψη του X, (1) θέλει το X, (2) αισθάνεται ότι δικαιούται το X, και (3) σκέφτεται ότι είναι ανέφικτο να το κατακτήσει.

Τις επόμενες δεκαετίες η έννοια της σχετικής στέρησης ενσωματώθηκε σε μοντέλα κοινωνικής σύγκρισης, τυπικής απόδοσης, ισότητας και δικαιοσύνης και η έρευνα (Crosby, 1982; Folger, 1987; Mummendey, Kessler, Klink, και Mielke, 1999; Walker και Pettigrew, 1984) έδειξε ότι τα άτομα θα βιώσουν την σχετική στέρηση όταν ανήκουν σε μία ομάδα με παράνομες διαδικασίες, χωρίς βελτίωση και συλλογική πρόκληση. Αξιοσημείωτος είναι ο ορισμός που απέδωσαν οι Smith και άλλοι το 2012. Αυτοί υποστήριξαν ότι ως σχετική στέρηση ορίζεται το αίσθημα οργής και αγανάκτησης που αισθάνεται το άτομο όταν συγκρίνει ενδόμυχα τον εαυτό του με κάποιο πρότυπο και συνειδητοποιεί ότι βρίσκεται σε μειονεκτική θέση.

Η τυπική διαδικασία για να μετρήσει κάποιος την σχετική στέρηση (Smith, Pedicrew και άλλοι, 2012) αποτελείται από τρία βήματα. Αρχικά πρέπει το άτομο να μπει στη διαδικασία της σύγκρισης. Χωρίς σύγκριση δεν υπάρχει η έννοια της σχετικής στέρησης. Έπειτα, είναι απαραίτητη η ύπαρξη μιας γνωστικής αξιολόγησης ώστε το άτομο να συμπεραίνει ότι είναι σε μειονεκτική θέση. Τέλος, το αντιληπτό μειονέκτημα θα πρέπει να θεωρηθεί ως άδικη μεταχείριση. Αναμφίβολα, απαραίτητη συνιστώσα της παραπάνω μέτρησης είναι το άτομο να

θεωρεί ότι του αξίζει κάτι καλύτερο από αυτό που ήδη έχει, και να αισθανθεί θυμωμένος και δυσαρεστημένος. Οι συγκρίσεις (Smith και άλλοι, 2012) μπορούν να γίνουν σε διάφορα επίπεδα. Το άτομο μπορεί να συγκρίνει τον εαυτό του με μια παρελθοντική κατάσταση του εαυτού του, μπορεί να συγκρίνει τον εαυτό του με κάποιο άλλο άτομο της ίδιας ομάδας ή κάποιας άλλης ομάδας, ή ακόμη μπορεί να συγκρίνει την ομάδα του με κάποια άλλη ομάδα.

Με την πάροδο των χρόνων και την πληθώρα ερευνών που πραγματοποιήθηκαν, παρατηρήθηκε ότι άτομα τα οποία θα έπρεπε, αντικειμενικά να νιώθουν υποβαθμισμένα δεν αισθάνονται έτσι, και το αντίστροφο. Αυτό μας υποδεικνύει ότι η σχετική στέρηση με την ευέλικτη φύση των κοινωνικών συγκρίσεων, επηρεάζεται από την άποψη του ατόμου αλλά και τις σχέσεις που έχει αναπτύξει. Επομένως, η σχετική στέρηση που ενδεχομένως να νιώθει ένα άτομο, προκύπτει από την ιδιοσυγκρασία του και την επιλογή του να συγκριθεί με συγκεκριμένα άτομα. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν, ότι η έννοια της σχετικής στέρησης είναι μία υποκειμενική κατάσταση που διαμορφώνει συναισθήματα, στάσεις και συμπεριφορές και βοηθάει πολλούς επιστήμονες να εξάγουν συμπεράσματα για συλλογικές δράσεις, ατομικά επιτεύγματα και αποκλίνουσες συμπεριφορές (Smith, Pedicrew και άλλοι, 2012). Τέλος, όσο οι άνθρωποι μεγαλώνουν ηλικιακά, οι ευκαιρίες για απασχόληση μειώνονται ενώ εξακολουθούν να έχουν έντονη την επιθυμία εξέλιξης της καριέρας τους (Janssen και Buunk, 1992).

Η θεωρία της σχετικής στέρησης συμβάλλει στην κατανόηση των επιπτώσεων της υποκειμενικής κατοχής πλεονάσματος προσόντων.

#### *2.1.4.3 Θεωρία του Ψυχολογικού Συμβολαίου*

Οι ρίζες της έννοιας του Ψυχολογικού Συμβολαίου (Ψ.Σ.) βρίσκονται στην εργασία του Argyris (1960) και στην κοινωνική θεωρία ανταλλαγής (social exchange theory). Ο Argyris υποστήριξε ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την διοίκηση του οργανισμού ως δίκαιη και τίμια απέναντί τους, σεβόμενη το δικαίωμα τους για επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη, τότε και αυτοί ως αντάλλαγμα θα σεβαστούν με την σειρά τους το δικαίωμα της επιχείρησης για κερδοφορία, ανάπτυξη και εξέλιξη. Πολλοί όμως είναι αυτοί που θεωρούν «Πατέρα» της έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου τον Levinson (1962), ο οποίος όρισε το Ψυχολογικό Συμβόλαιο ως «μια σειρά από αμοιβαίες προσδοκίες, τις οποίες τα συμβαλλόμενα μέρη της

σχέσης μπορεί να μην έχουν απόλυτα αντιληφθεί αλλά οι οποίες κατευθύνουν την μεταξύ τους σχέση». Σύμφωνα με τον Levinson οι προσδοκίες αυτές συνήθως δημιουργούνται πριν από την δημιουργία της εργασιακής σχέσης μεταξύ των δύο μερών εργαζόμενου και επιχείρησης και θεωρούνται «σιωπηρές» και ανεπίσημες-άρρητες.

Αν και δεν υπάρχει πλήρης συναίνεση μεταξύ των ερευνητών στον καθορισμό του περιεχομένου της έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου (Guest, 1998; Guest & Conway, 2002; Conway & Briner, 2005), ένας ευρύς ορισμός δίνεται από τους Rousseau & Tijoriwala (1998) που το καθορίζουν ως: «η πεποίθηση που έχει ένα άτομο για τις αμοιβαίες υποχρεώσεις μεταξύ αυτού και ενός άλλου συμβαλλόμενου μέρους όπως για παράδειγμα ένας εργοδότης». Το ψυχολογικό συμβόλαιο δεσμεύει τα συμβαλλόμενα μέρη σε κάποιο σύνολο αμοιβαίων υποχρεώσεων.

Οι Rousseau και Wade-benzoni, (1994) δηλώνουν ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο δρα μέσα στο χρόνο για να στηρίξει την σχέση εργασίας μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη. Ομοίως, ο Morrison (1994) αναφέρει ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο επιτρέπει στο τμήμα εκείνο των οργανισμών που συνίσταται από ανθρώπινο δυναμικό να λειτουργήσει ομαλά και είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε περιόδους αβεβαιότητας και παρουσίας κινδύνου (risk).

Οι Guest και Conway (2000), τόνισαν την χρησιμότητα μελέτης του ψυχολογικού συμβολαίου. Αρχικά, το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι σημαντικό επειδή αναγνωρίζει την εξατομίκευση της σχέσης απασχόλησης. Και οι δύο πλευρές, εργοδότης και εργαζόμενος, έχουν τις απόψεις τους σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις. Το ψυχολογικό συμβόλαιο αφορά τις υποκειμενικές αντιλήψεις. Έπειτα, παρά το γεγονός ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνει τις προσδοκίες και τις ανησυχίες ενός μεμονωμένου υπαλλήλου, παράλληλα επιτρέπει σε παράγοντες (π.χ. το οργανωτικό κλίμα, η πολιτική ενός οργανισμού) να δημιουργήσουν στάσεις και συμπεριφορές.

Έχει παρατηρηθεί ότι η εκπλήρωση των προσδοκιών του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζει τα διάφορα στάδια της εργασίας (Guerrero & Heppbach, 2007). Η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου αντικατοπτρίζει την ποιότητα της διαδικασίας «ανταλλαγής» ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον εργοδότη, όπως για παράδειγμα ότι τα άτομα είναι λιγότερο ή περισσότερο υποχρεωμένα προς τον οργανισμό, ως αντάλλαγμα των παρακινήσεων που έχουν λάβει από τον εργοδότη (Coyle-Shapiro, 2002). Έρευνες έχουν δείξει ότι η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου δημιουργεί αίσθημα εκτίμησης στους εργαζομένους από τον

οργανισμό, γεγονός που οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα (Coyle-Shapiro and Kessler, 2000). Η εκπλήρωση των υποσχέσεων είναι πιθανό να δημιουργήσει θετικές επιδράσεις στην δουλειά, να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, να τους «αναπτερώσει το ηθικό» και να φέρει τον εργαζόμενο πιο κοντά στον οργανισμό, με την έννοια ότι ο εργαζόμενος θα τρέφει συναισθήματα συμπάθειας και αφοσίωσης στον εργοδότη. Αυτό το αίσθημα προκύπτει από την αντίληψη του ατόμου ότι δίνοντας κάτι, ο εργοδότης θα αναγνωρίσει την προσφορά του στον οργανισμό. Έτσι, από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι βασίζονται τις συμπεριφορές τους στην αντίληψη ότι αυτό που θα κάνουν θα οδηγήσει σε συγκεκριμένη ανταμοιβή από τον οργανισμό, είτε βραχυπρόθεσμα, είτε μακροπρόθεσμα, βοηθούν άθελα τους τον οργανισμό να εξυπηρετήσει την ανάγκη του για απασχόληση πιστών και υπεύθυνων.

Αντίθετα, όταν το πλαίσιο δεν είναι καλά καθορισμένο, πολλές φορές δεν είναι ξεκάθαρο το τι χρωστάει η μια πλευρά στην άλλη και αυτό κάνει την εκπλήρωση των οφειλών πιο δύσκολη (McLean Parks and Kidder, 1994). Αυτό το γεγονός συνήθως οδηγεί σε παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου και κατ' επέκταση, σε αρνητικά αποτελέσματα κυρίως από την πλευρά των υπαλλήλων. Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου έχει οριστεί ως «η αποτυχία του οργανισμού να εκπληρώσει μια ή περισσότερες από τις οφειλές του ψυχολογικού συμβολαίου ενός εργαζόμενου» (Robinson and Morrison, 1995; Robinson and Rousseau, 1994). Η παραβίαση αυτή βέβαια για τον εργαζόμενο είναι κάτι παραπάνω από απλή αποτυχία του οργανισμού να ανταποκριθεί στις προσδοκίες του. Οι αντιδράσεις είναι έντονες γιατί αμφισβητείται ο σεβασμός και οι κώδικες δεοντολογίας, επειδή ουσιαστικά μια υπόσχεση έχει «σπάσει» και το άτομο το αντιλαμβάνεται πλέον ως κάτι προσωπικό (Rousseau, 1989). Ως αποτέλεσμα, η σχέση μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη μετατρέπεται σε συναλλακτική (Pate, Martin, McGoldrick, 2003). Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να οδηγήσει σε έναν αριθμό αντιδράσεων και αλλαγής συμπεριφορών. Αυτές οι αντιδράσεις μπορεί να είναι μείωση της αφοσίωσης στον οργανισμό, μείωση της εργασιακής ικανοποίησης, της απόδοσης και αύξηση του κυνισμού (Robinson and Morrison, 1995). Ο εργασιακός κυνισμός έχει οριστεί ως αρνητική στάση και περιλαμβάνει την πεποίθηση ότι ο οργανισμός δεν έχει ακεραιότητα, προκαλεί αρνητικά συναισθήματα και τάση των εργαζομένων να κριτικάρουν τον οργανισμό (Dean et al., 1998; Pate et al., 2000).

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν, ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο επηρεάζει την υποκειμενική άποψη του εργαζόμενου και επομένως την συμπεριφορά του και την απόδοσή του μέσα στον οργανισμό.

### *2.1.5. Επιπτώσεις του Πλεονάσματος Προσόντων*

Μέχρι πρότινος, οι έρευνες για τα αποτελέσματα του πλεονάσματος προσόντων εστίαζαν στις συμπεριφορές των εργαζομένων, στην ψυχική υγεία και την ανθρώπινη ύπαρξη γενικότερα.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η υποκειμενική κατοχή πλεονάσματος προσόντων δημιουργεί εργασιακές στάσεις όπως η εργασιακή ικανοποίηση ή η δέσμευση με τον οργανισμό. Οι Khan και Morrow (1991), απέδειξαν ότι το πλεόνασμα προσόντων συνδέεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξαν και οι Fine και Nevo (2008), οι οποίοι υποστήριζαν ότι το πλεόνασμα προσόντων αυξάνει την εργασιακή δυσαρέσκεια, η οποία είναι αντίθετη της εργασιακής ικανοποίησης. Η εργασιακή ικανοποίηση με την σειρά της, συνδέεται άμεσα με την απόδοση των εργαζομένων. Επομένως, αν λάβουμε υπόψη ότι το πλεόνασμα προσόντων επιδρά αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση, συμπεραίνουμε ότι το ίδιο συμβαίνει και στην εργασιακή απόδοση (Erdogan και Bauer, 2009).

Ακόμη, σύμφωνα με τον Luksyte και άλλους (2011), η κατοχή υπερβολικών προσόντων οδηγεί σε αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά. Η αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά μπορεί να περιλαμβάνει επιθετικότητα προς τους συναδέλφους, κατάχρηση δικαιωμάτων, καταστροφή της περιουσίας του οργανισμού, παράλειψη ενημέρωσης ανωτέρων για προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπισθούν και αδιαφορία. Με άλλα λόγια, η συγκεκριμένη συμπεριφορά αποτελείται από εσκεμμένες πράξεις των εργαζομένων να βλάψουν τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται.

Επιπλέον, οι Feldman και Turnley (1995) εξέφρασαν ότι οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων εμφανίζουν μεγαλύτερη πρόθεση προς παραίτηση και αναζήτηση νέας εργασίας. Στην ίδια θεωρία, συμφώνησαν οι Erdogan και Bauer (2009), οι οποίοι απέδειξαν ότι οι έχοντες πλεόνασμα γνώσεων και ικανοτήτων συνδέονται αρνητικά με την πρόθεση για παραμονή σε μια θέση εργασίας που δεν τους παρέχει αναγνώριση και επαγγελματική εξέλιξη. Αξίζει όμως να αναφερθεί ότι η προαγωγή είναι η αιτία που οδηγεί σε παραίτηση κ όχι το πλεόνασμα προσόντων. Για παράδειγμα, έχει αποδειχθεί ότι οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα εκπαίδευσης αναμένουν και συνήθως παίρνουν προαγωγές (Dekker, deGrip και Heijke, 2002; Hung, 2008). Όταν όμως απασχολούνται σε μία θέση εργασίας, η οποία έχει μηδαμινές πιθανότητες για προαγωγή και αναγνώριση της αποδοτικότητας τους, τότε είναι πολύ πιθανό να αναζητήσουν άλλο εργασιακό περιβάλλον.

Όσον αφορά την ψυχική υγεία, έχει αποδειχθεί ότι τα άτομα με υπερβολικές γνώσεις και δεξιότητες αντιμετωπίζουν έντονες ψυχικές διαταραχές όπως είναι η κατάθλιψη, το άγχος και η ανία. Συγχρόνως, υπάρχει αρνητική συσχέτιση με την έλλειψη συναισθηματικής δέσμευσης (Maynard, 2006) και θετική συσχέτιση με την συναισθηματική εξάντληση (Navarro, Mas και Jimenez, 2010).

Παρά τα όσα αναφέρθηκαν μέχρι στιγμής, υπάρχουν μελέτες που αποδεικνύουν ότι το πλεόνασμα προσόντων έχει και θετικό αντίκτυπο. Σύμφωνα με τον Zhang (2016), οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων είναι πιθανό να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, όσον αφορά στην ολοκλήρωση εργασιών πέραν των καθηκόντων τους. Επίσης, όταν έχουν την υποστήριξη των εργοδοτών, είναι δυνατό να αυξήσουν την αποδοτικότητα του οργανισμού, μεταφέροντας στους συναδέλφους τους γνώσεις και δεξιότητες.

### *2.1.6. Συνέπειες του φαινομένου*

Το φαινόμενο πλεονάσματος προσόντων δεν αποτελεί από μόνο του αρνητικό στοιχείο για έναν εργαζόμενο. Το πρόβλημα προκύπτει όταν δεν υπάρχουν οργανισμοί που θέλουν να αξιοποιήσουν κατάλληλα τους συγκεκριμένους εργαζόμενους, να επενδύσουν σ' αυτούς και να επωφεληθούν απ' αυτούς.

Υπό φυσιολογικές συνθήκες, κατά τη αναζήτηση εργασίας ή ακόμα και κατά τη διαδικασία πρόσληψης, ο εργαζόμενος που διαθέτει πολυάριθμα προσόντα είναι σαφώς σε ευνοϊκότερη θέση από κάποιον που έχει τον μέσο όρο προσόντων. Ο συγκεκριμένος εργαζόμενος θα έχει περισσότερες ευκαιρίες απασχόλησης, και εφόσον κάνει την κατάλληλη έρευνα θα καταλήξει στην επικρατέστερη επιλογή. Επίσης, ένας εργαζόμενος με πολλαπλές γνώσεις σε διάφορα πεδία μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διαφορετικές θέσεις ή και να αναλάβει περισσότερες αρμοδιότητες.

Εξαιτίας όμως της οικονομικής κρίσης, οι συνθήκες έχουν αντιστραφεί. Οι εργοδότες δεν δίνουν ευκαιρίες απασχόλησης σε ταλαντούχους εργαζόμενους καθώς θεωρούν ότι άμεσα θα βαρεθούν και θα φύγουν (Erdogan, 2011). Ακόμη, όσοι από τους εργοδότες θέλουν να απασχολήσουν εργαζομένους με πλεόνασμα προσόντων, δεν είναι σε θέση να προσφέρουν την ανάλογη οικονομική ανταμοιβή οπότε τους απορρίπτουν πριν καν τους προσλάβουν. Η απόρροια του παραπάνω γεγονότος είναι ότι οι υποψήφιοι εργαζόμενοι, προκειμένου να

εντοπίζουν θέσεις εργασίας, απλοποιούν τα βιογραφικά τους και αποκρύπτουν προσόντα και δεξιότητες. Όσοι από αυτούς προσληφθούν σε κατώτερες των δυνατοτήτων τους θέσεις, θα είναι δυσαρεστημένοι με τις συνθήκες εργασίας και τις δικαιοδοσίες που τους δίνονται (Johnson και Johnson, 1999). Θα υποαμοίβονται, καθώς αν και έχουν υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο, θα πληρώνονται όσο και αυτοί που έχουν χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο. Σύντομα θα συνειδητοποιήσουν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι με την δουλειά τους (Khan και Morrow, 1991), θα μειωθεί η παραγωγικότητά τους και θα παραιτηθούν.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις, αξίζει να αναφέρουμε ότι οι νέες ιδέες και οι καινοτόμες λύσεις οδηγούν σε βελτίωση των διαδικασιών και επανασχεδιασμό της στρατηγικής που μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Erdogan και άλλοι, 2011a). Ο νέος τρόπος σκέψης που προσδίδουν οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων, μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού. Παράλληλα, η λιγοστή εκπαίδευση που χρειάζονται οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι, σε συνδυασμό με τις πολλαπλές θέσεις που μπορούν να απασχοληθούν, μειώνουν την σπατάλη πόρων.

Όμως, οι οργανισμοί δεν ξέρουν τον σωστό τρόπο ώστε να αξιοποιήσουν τους εργαζομένους τους. Σύμφωνα με τον Cascio (1995), η απόκτηση ανθρώπινου δυναμικού με ταλέντα και ικανότητα να εκτελούν καθήκοντα που υπερβαίνουν ένα προκαθορισμένο σύνολο εργασιών, οδηγεί σε οργανωσιακή επιτυχία. Οι Russell και άλλοι (2016), υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι με περισσότερα από τα απαιτούμενα προσόντα, έχοντας το δικαίωμα από τον οργανισμό να αναλάβουμε περισσότερα καθήκοντα και ευθύνες μπορούν να παρέχουν εκπαίδευση, μαθησιακές εμπειρίες και διαδικαστική γνώση στους συναδέλφους τους. Επίσης, διατύπωσαν ότι με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που διαθέτουν, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως άτυποι ηγέτες και να καθοδηγήσουν, ή ακόμη και να εκπαιδεύσουν το λιγότερο έμπειρο εργατικό δυναμικό. Το παραπάνω δεν προϋποθέτει την κάλυψη ανώτερων διοικητικών θέσεων από τους εργαζόμενους με περίσσειμα προσόντων. Αρκεί να έχουν τον ρόλο ηγέτη ή μέντορα.

## 2.2. Το νόημα της εργασίας

Εμπειρικές μελέτες έχουν αποδείξει ότι η εργασία συχνά αποτελεί σημαντική πηγή εύρεσης νοήματος στην ζωή ενός ατόμου (Steger και Dik, 2010). Αυτό συμβαίνει διότι, μέσω της εργασίας, εκτός από ικανοποίηση των βασικών βιολογικών αναγκών (Maslow, 1954) το άτομο ικανοποιεί οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες. Το παραπάνω φαίνεται απολύτως λογικό αν σκεφτούμε πως μια σημαντική θέση απασχόλησης βοηθάει το άτομο που απασχολείται σε αυτή τη θέση, να βρει το νόημα της συνολικής του ύπαρξης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι μερικοί εργαζόμενοι ικανοποιούνται μέσω της αλληλεπίδρασης που έχουν με συναδέλφους στον χώρο εργασίας ενώ άλλοι ενισχύουν την εικόνα τους και την αυτοεκτίμηση τους μέσα από μια απαιτητική θέση εργασίας ή μια προαγωγή. Σε γενικές γραμμές, η εργασία είναι μια κοινωνική δραστηριότητα (Brown, 1954), όμως το μεγαλύτερο ποσοστό των ανθρώπων επιθυμούν η καριέρα που θα ακολουθήσουν να τους προσφέρει κάτι περισσότερο από υψηλές αποδοχές και σπατάλη χρόνου. Στην πραγματικότητα επιδιώκουν να απασχολούνται σε θέσεις που είναι σημαντικές και υψηλής σημασίας (Sverko και Vizek-Vidovic, 1995).

Όσον αφορά το νόημα, διακρίνουμε δύο είδη. Αφενός, διακρίνουμε το νόημα στην εργασία (meaning at work), το οποίο υποδηλώνει την σημασία που έχει η εργασία για τον εργαζόμενο μέσα από την προσωπική του εμπειρία μια συγκεκριμένη περίοδο (Bellah και άλλοι, 2007). Αφετέρου, διακρίνουμε το ψυχολογικό νόημα (psychological meaning) το οποίο εκδηλώνεται από το αίσθημα του ατόμου αν λαμβάνει από τον οργανισμό ακριβώς όσα επενδύει (Khan, 1990).

### 2.2.1. Λόγοι Μελέτης του Νοήματος της Εργασίας

Η μελέτη του νοήματος της εργασίας, και συγκεκριμένα του ψυχολογικού νοήματος είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς αναφέρεται ως βασική διάσταση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στον εργασιακό χώρο (Spreitzer, 1995). Παρά το γεγονός ότι οι οργανισμοί έχουν ηθική υποχρέωση να βοηθήσουν τους εργαζομένους να αισθανθούν ότι η εργασία τους είναι σημαντική, η πραγματική αιτία μελέτης του νοήματος εργασίας κρύβεται στα οφέλη που μπορεί να αποκομίσουν και οι εργαζόμενοι και οι οργανισμοί. Για παράδειγμα, τα άτομα που πιστεύουν ότι η δουλειά τους έχει βαθύτερο νόημα αποδεικνύεται ότι έχουν καλύτερη



ψυχολογία και ικανότητες που είναι επιθυμητές στους οργανισμούς. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Harpaz και Fu, (2002), τα άτομα που θεωρούν ότι η δουλειά τους εξυπηρετεί έναν απώτερο σκοπό, δίνουν μεγαλύτερη αξία σε αυτό που κάνουν (Nord, Brief, Atieh, και Doherty, 1990), και παρουσιάζουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση (Kamdron, 2005). Τέλος, το υψηλό νόημα στη εργασία παρατηρήθηκε ότι ωθεί τους εργαζομένους να έχουν μεγαλύτερη πίστη στη διοίκηση και στην συνεργασία εντός του οργανισμού (Wrzesniewski, 2003).

Για να πιστέψουν οι εργαζόμενοι ότι η εργασία τους έχει νόημα θα πρέπει να αισθανθούν ότι είναι χρήσιμοι για τον οργανισμό και ότι μπορούν μέσω των γνώσεων τους, να βοηθήσουν στην αύξηση της αποδοτικότητας. Καθότι το ψυχολογικό νόημα συνδέεται άρρηκτα με την οργανωσιακή δέσμευση, αντιλαμβανόμαστε ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται χρήσιμοι δεσμεύονται ψυχολογικά με τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται.

### *2.2.2. Παράγοντες που Επηρεάζουν το Νόημα της Εργασίας*

Βασικός παράγοντας που επηρεάζει το νόημα της εργασίας είναι τα καθήκοντα που αναλαμβάνει ένας εργαζόμενος. Όταν ο εργαζόμενος έχει πλήρη και ξεκάθαρη γνώση των καθηκόντων του, κι αυτά του προσδίδουν πρωτοβουλία και αυτονομία τότε το άτομο αισθάνεται ότι η εργασία του έχει νόημα. (Khan, 1990). Ταυτόχρονα, κάθε θέση εργασίας συνοδεύεται από έναν ρόλο. Ο ρόλος αυτός έχει ορισμένα χαρακτηριστικά και ιδιότητες. Για να αισθανθεί ο εργαζόμενος ότι η δουλειά του έχει νόημα θα πρέπει τα χαρακτηριστικά του ρόλου που έχει αναλάβει να ταιριάζουν με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του. Αντίστοιχα, η επιρροή που θα ασκεί μέσω του ρόλου του ή η εξουσία που του δίνεται, θα πρέπει να ταιριάζει με τις αντιλήψεις του. (Μαγκαι άλλοι, 2004).

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται σε έναν χώρο εργασίας. Όταν η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων συνοδεύεται από επιβράβευση και αναγνώριση τότε οι ίδιοι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίηση για τα αποτελέσματα που προσφέρουν, ενώ ταυτόχρονα αντιλαμβάνονται την σημαντικότητα όσων εκτελούν (Μαγκαι άλλοι, 2004). Μερικά χρόνια αργότερα, το 2011, οι Chen και άλλοι πρόσθεσαν ότι οι εργασιακές σχέσεις επηρεάζουν εκτός από το νόημα της εργασίας, την εργασιακή ασφάλεια και την διαθεσιμότητα.

### 2.3. Εργασιακή Ανασφάλεια

Η έννοια της εργασιακής ανασφάλειας έχει αποδοθεί με διάφορους τρόπους. Πολλές μελέτες έχουν υιοθετήσει μια σφαιρική άποψη, κατά την οποία η εργασιακή ανασφάλεια ορίζεται ως η ανησυχία για τη συνεχιζόμενη ύπαρξη μιας θέσης εργασίας στο μέλλον (Van Vuuren, 1990, pp. 16–19; Hartley, Jacobson, Klandermans και VanVuuren, 1991). Άλλοι ορίζουν την εργασιακή ανασφάλεια ως μια πολυδιάστατη έννοια, καλύπτοντας θέματα όπως η απειλή για τις διάφορες απαιτήσεις μιας εργασίας και την ικανότητα του ατόμου για την αντιμετώπιση αυτών των απειλών (Ashford, Lee και Bobko, 1989; Rosenblatt & Ruvio, 1996). Στην παρούσα έρευνα θα υιοθετήσουμε την άποψη της ερευνήτριας VanVuuren.

Η VanVuuren (1990) τόνισε ότι η εργασιακή ανασφάλεια έχει τρεις συνιστώσες. Πρώτα απ' όλα, είναι μια υποκειμενική εμπειρία ή αντίληψη που επηρεάζεται έντονα από τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας του κάθε εργαζομένου. Για παράδειγμα, η ίδια κατάσταση θα μπορούσε να γίνει διαφορετικά αντιληπτή από διαφορετικούς εργαζομένους. Κάποιοι μπορεί να αισθανθούν ανασφαλείς όταν δεν υπάρχει κανένας πραγματικός λόγος για να αισθανθούν έτσι, ενώ άλλοι μπορεί να αισθανθούν ασφαλείς, όταν η δουλειά τους κινδυνεύει. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι η αντίληψη του εργαζομένου δεν συσχετίζεται πάντα με την πραγματικότητα. Δεύτερον, η εργασιακή ανασφάλεια ενέχει αβεβαιότητα ως προς το μέλλον. Είναι διαφορετικό ένας εργαζόμενος να μην γνωρίζει αν θα συνεχίσει να εργάζεται στην ίδια θέση απ' την βεβαιότητα της μελλοντικής απόλυσης. Τέλος, οι αμφιβολίες πρέπει να αφορούν το σύνολο της εργασιακής θέσης και όχι ένα μέρος αυτής. Εν ολίγοις, αλλαγές στο εισόδημα ή στην εργασιακή θέση μέσα στον οργανισμό δεν λογίζονται ως παραδείγματα εργασιακής ανασφάλειας. Συνδυάζοντας τα παραπάνω χαρακτηριστικά, ορίζουμε την εργασιακή ανασφάλεια ως την υποκειμενική και ανεπιθύμητη πιθανότητα απώλειας της παρούσας εργασίας στο μέλλον, καθώς και το φόβο ή τις ανησυχίες που σχετίζονται με το παραπάνω γεγονός (DeWitte, 2005; Sverke και άλλοι, 2004).

Εκτός όμως από την αντίληψη του εργαζομένου, υπάρχουν κάποιοι αντικειμενικοί παράγοντες που επιδρούν στην ένταση της εργασιακής ανασφάλειας. Είναι αλήθεια ότι τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού και οι γενικότερες πολιτικό - οικονομικές συνθήκες επηρεάζουν έμμεσα το αίσθημα της ανασφάλειας. Γι' αυτό το λόγο, προκειμένου να κατανοήσουμε την έννοια της εργασιακής ανασφάλειας, θα πρέπει να μελετήσουμε τις συνθήκες που επικρατούν σε μία χώρα αλλά και τη σχετική νομοθεσία περί απολύσεων. Για παράδειγμα, η οικονομική κρίση στην Ελλάδα έχει εκτοξεύσει την ανεργία

στα ύψη, μετατρέποντας ακόμα και τις πιο ασφαλείς θέσεις εργασίας σε ανασφαλείς. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να εξετάσουμε κατά πόσο το φαινόμενο της ανεργίας είναι προσωρινό φαινόμενο και να υπολογίσουμε αν οι θέσεις εργασίας που προσφέρονται αντιστοιχούν στο μέγεθος του πληθυσμού.

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει το αίσθημα της ανασφάλειας είναι η θέση εργασίας από μόνη της. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να γνωρίζουμε τι θέση απασχόλησης κατέχει ο κάθε εργαζόμενος, αν συνοδεύεται από υψηλό κίνδυνο απώλειας και τι καθεστώς μονιμότητας ισχύει σε κάθε χώρα (Anderson & Pontusson, 2007). Στην Ελλάδα, ο δημόσιος τομέας δεν αντιμετωπίζει υψηλό κίνδυνο απώλειας θέσης εργασίας καθώς οι περισσότερες συμβάσεις είναι αορίστου χαρακτήρα. Αντίθετα, ο ιδιωτικός τομέας έχει πληγεί από τις διατάξεις περί ομαδικών απολύσεων.

Επίσης, έχει παρατηρηθεί διαφοροποίηση στην εργασιακή ανασφάλεια ανάλογα με την ηλικία. Οι Anderson και Pontusson (2007), υποστήριξαν ότι οι μικρότεροι ηλικιακά εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν συχνότερα εργασιακή ανασφάλεια. Ωστόσο, την ίδια χρονιά, ο Erlinghagen απέδειξε ότι μερικές φορές οι γηραιότεροι εργαζόμενοι αισθάνονται ανασφαλείς λόγω της φθίνουσας απόδοσης τους. Γίνεται, επομένως, εύκολα αντιληπτό ότι ο ηλικιακός παράγοντας δεν είναι ακόμα ξεκάθαρος και χρήζει περαιτέρω μελέτης.

### *2.3.1. Αποτελέσματα της Εργασιακής Ανασφάλειας*

Η εργασιακή ανασφάλεια έχει αναγνωριστεί ως ένας από τους σημαντικότερους στρεσογόνους παράγοντες στην επαγγελματική ζωή (De Witte, 1999). Αναμφίβολα, είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που επηρεάζει αρνητικά τους οργανισμούς, τους εργαζομένους και την σχέση που αναπτύσσουν.

Σύμφωνα με μελέτες, η εργασιακή ανασφάλεια συνδέεται με κακή σωματική και ψυχική ευεξία, αρνητική στάση απέναντι στις εργασιακές υποχρεώσεις και μειωμένη εργασιακή απόδοση (Cheng και Chan, 2008; Probst, 2008; Sverke και άλλοι, 2002). Έχοντας υπόψη τη θεωρία ψυχολογικού συμβολαίου, η οποία αναφέρει ότι ο εργοδότης προσφέρει μισθό και ασφάλεια ενώ ο εργαζόμενος σε αντάλλαγμα δείχνει αφοσίωση, συμπεραίνουμε ότι

η ανασφάλεια οδηγεί σε διάρρηξη του συμβολαίου. Κατά αυτόν τον τρόπο, δικαιολογείται η θεωρία που περιγράφει ότι η ανασφάλεια επιδρά αρνητικά στην διάθεση των εργαζομένων προς δέσμευση με τον οργανισμό (Sverke, Hellgren & Näswall, 2002). Επίσης, το αίσθημα αβεβαιότητας επιδρά αρνητικά στο σθένος των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να αντιστέκονται σε οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή και να μην υποστηρίζουν τους στόχους του οργανισμού (Sparks, Faragher & Cooper, 2001). Στις υπόλοιπες θεωρίες για την αρνητική επιρροή της εργασιακής ανασφάλειας προστέθηκαν τα μειωμένα κίνητρα και η τάση προς παραίτηση. Όπως απέδειξαν οι Barling και Kelloway (1996), οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν αβεβαιότητα ως προς το μέλλον της εργασίας τους εμφανίζουν υψηλότερη πρόθεση προς παραίτηση από τους εργαζομένους που είναι σίγουροι για το επαγγελματικό τους μέλλον.

Όμως, τα αρνητικά αποτελέσματα της εργασιακής ανασφάλειας επεκτείνονται και στην ιδιωτική ζωή των εργαζομένων. Στην πραγματικότητα, τα αρνητικά συναισθήματα που αποκομίζουν από την αβεβαιότητα που βιώνουν τα μεταφέρουν στην οικογένεια τους και στην ζωή τους γενικότερα. Το άγχος, η πίεση και η δυσαρέσκεια που προκύπτουν από την ανασφάλεια (Orpen, 1993; Burchell, 1994; Lim, 1996) οδηγούν σε συγκρούσεις μεταξύ της οικογενείας και της εργασίας (Kinnunen και Mauno, 1998; Voydanoff, 2004) και οικογενειακή δυσλειτουργία (Barling και McEwen, 1992).

## 2.4. Οργανωσιακή Δέσμευση

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται αύξηση του ενδιαφέροντος των κοινωνικών επιστημόνων όσον αφορά την έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης. Οι περισσότεροι ορισμοί που έχουν δοθεί, εστιάζουν στις συμπεριφορές των εργαζομένων σχετικά με την δέσμευση. Ως οργανωσιακή δέσμευση ορίζεται η σχετική δύναμη ενός εργαζομένου να συνταυτιστεί και να συμμετάσχει σε έναν οργανισμό (Porter και άλλοι, 1974).

Προκειμένου να αισθανθεί ο εργαζόμενος ότι είναι δεσμευμένος με τον οργανισμό για τον οποίο εργάζεται θα πρέπει να εντοπίσουμε τουλάχιστον τους παρακάτω παράγοντες. Αρχικά, ο εργαζόμενος θα πρέπει να ενστερνιστεί τις πεποιθήσεις και τις αξίες του οργανισμού καθώς επίσης και να αντιλαμβάνεται τον ρόλο του μέσα σε αυτόν (Jans, 1989). Έπειτα, θα πρέπει να είναι πρόθυμος να ασκήσει σημαντική προσπάθεια ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Τέλος, είναι αναγκαίο ο εργαζόμενος να θέλει να εργάζεται κατ' εξακολούθηση στον οργανισμό (Mowday και άλλοι, 1982; Jans, 1989; Hunt και Morgan, 1994). Οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν στον παραπάνω ορισμό όμως γίνονται συνεχώς προσπάθειες ώστε να βρεθεί το καταλληλότερο μοντέλο αντιπροσώπευσης της οργανωσιακής δέσμευσης (Hunt και Morgan, 1994).

Το πρώτο μοντέλο για την αντιπροσώπευση της οργανωσιακής δέσμευσης δημιουργήθηκε το 1974 από τον Porter και άλλους. Αυτοί συνέδεσαν το άτομο με τον οργανισμό και όρισαν εννοιολογικά την συμπεριφοριστική δέσμευση. Το συγκεκριμένο μοντέλο περιελάμβανε δύο παράγοντες, τη δέσμευση της στάσης και την συμπεριφοριστική δέσμευση. Η δέσμευση της στάσης αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους οι αξίες του εργαζομένου συνδέονται με τις αξίες του οργανισμού ενώ η συμπεριφοριστική δέσμευση αναφέρεται στις αιτίες που κρατάνε τον εργαζόμενο στον οργανισμό (Mowday και άλλοι, 1982).

Έκτοτε, πολλές προσπάθειες επαναπροσδιορισμού της οργανωσιακής δέσμευσης ανακαλύφθηκαν υιοθετώντας πολλαπλές διαστάσεις. Έτσι το 1997, οι Meyer και Allen υποστήριξαν ότι η οργανωσιακή δέσμευση πρέπει να μελετηθεί μέσα από ένα μοντέλο πολλαπλών συνιστωσών. Κάποιοι εργαζόμενοι ταυτίζουν την αποστολή, το όραμα και τους στόχους του οργανισμού με τους δικούς τους. Άλλοι, δεσμεύονται με τον οργανισμό διότι το αισθάνονται ότι αυτό είναι το σωστό ή επειδή θεωρούν ότι θα χάσουν το κύρος τους αν δεν το κάνουν. Όλα τα παραπάνω κίνητρα είναι σωστά, και αποτελούν τους τρεις τύπους δέσμευσης (συναισθηματική δέσμευση, δέσμευση συμφέροντος και κανονιστική δέσμευση), οι οποίοι

αποτελούν την βάση του μοντέλου των Meyer και Allen. Η συναισθηματική δέσμευση αναφέρεται στην συναισθηματική σύνδεση και ταυτοποίηση του εργαζομένου με τον οργανισμό. Ο εργαζόμενος με υψηλή συναισθηματική δέσμευση εργάζεται για τον οργανισμό διότι το επιθυμεί. Η δέσμευση του κόστους συμφέροντος αναφέρεται στον εργαζόμενο που γνωρίζει πόσο και τι θα του στοιχίσει να αποχωρήσει από τον οργανισμό. Ο συγκεκριμένος εργαζόμενος, εργάζεται για τον οργανισμό γιατί είναι ανάγκη να το κάνει. Τέλος, η κανονιστική δέσμευση αναφέρεται στην υποχρέωση που νιώθει ο εργαζόμενος να συνεχίζει την απασχόληση του στον ίδιο οργανισμό. Τα άτομα που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα κανονιστικής δέσμευσης «μένουν» στον οργανισμό διότι θεωρούν ότι αυτό είναι ηθικά σωστό. Το συγκεκριμένο μοντέλο θεωρείται πλέον ως το πιο ευρέως διαδεδομένο θεωρητικό υπόβαθρο για την μελέτη της οργανωσιακής δέσμευσης.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν, ότι η οργανωσιακή δέσμευση είναι κάτι παραπάνω από απλή πίστη στον οργανισμό. Η δέσμευση περιλαμβάνει μια ενεργή σχέση που θα ωθήσει τα άτομα να δώσουν ό,τι καλύτερο μπορούν ώστε να πετύχουν οργανωσιακή ευημερία. Η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης ενδιαφέρει ιδιαίτερα τους οργανισμούς καθώς είναι σημαντικό το προσωπικό που απασχολούν να είναι αφοσιωμένο και να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων. Ο εργαζόμενος που είναι αφοσιωμένος στον οργανισμό για τον οποίο εργάζεται, εμφανίζει χαμηλά επίπεδα πρόθεσης προς παραίτηση και επομένως επιφέρει σταθερότητα, συσσωρευμένη γνώση και εμπειρίες που θα οδηγήσουν στην μέγιστη αποδοτικότητα.

#### *2.4.1. Παράγοντες που επηρεάζουν την Οργανωσιακή Δέσμευση*

Η δέσμευση και η αφοσίωση του εργαζομένου προς τον οργανισμό ενισχύεται ή αποθαρρύνεται από διάφορους παράγοντες. Οι Mowday (1992) και Steers (1997) υποστήριξαν ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τα δημογραφικά στοιχεία και οι εμπειρίες που έχει βιώσει ο κάθε εργαζόμενος είναι οι βασικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τους Allen και Meyer (1993), η ηλικία ενός εργαζομένου και τα χρόνια προϋπηρεσίας στον ίδιο οργανισμό επηρεάζουν θετικά με το επίπεδο δέσμευσης. Οι ίδιοι υποστήριξαν ότι προκειμένου να υπάρχει υψηλό επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης, θα πρέπει ο εργαζόμενος να αισθάνεται ικανοποιημένος από την

συνεχόμενη συνεργασία του με τον οργανισμό και ασφαλής ως προς το μέλλον της δουλειάς του.

Επίσης, αρκετές μελέτες επικεντρώθηκαν στην διανομή κερδών των οργανισμών. Σύμφωνα με τους Florkowski και Schuster (1992), η δίκαιη αμοιβή για τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι εργαζόμενοι, αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και επομένως το επίπεδο δέσμευσης με τον οργανισμό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι εύχονται να παραμείνουν στην ίδια επιχείρηση μακροχρόνια, και είναι πρόθυμοι να καταβάλλουν προσπάθεια χάρη στις θετικές εμπειρίες και τα οφέλη που αποκομίζουν από αυτή τη σχέση. Άλλες μελέτες, τόνισαν ότι το στυλ ηγεσίας, το εργασιακό κλίμα και τα χαρακτηριστικά της εργασίας επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση.

## 2.5. Εργασιακή απόδοση

Δεδομένου ότι η εργασιακή απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού που απαρτίζει έναν οργανισμό είναι άμεσα συνυφασμένη με την συνολική απόδοση του οργανισμού, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι θα πρέπει να εξετάσουμε τους πιθανούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση και δημιουργούν διακριτές συμπεριφορές καθώς επίσης και να μετρήσουμε τη συγκεκριμένη έννοια. Η ψυχοσυναισθηματική κατάσταση και διάθεση των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τα προσόντα, η εργασιακή παρακίνηση, η ικανοποίηση και η δέσμευση προς τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται, είναι κάποια από τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν και διαμορφώνουν την απόδοση των εργαζομένων.

Μελετώντας την μέτρηση της εργασιακής απόδοσης σε έναν οργανισμό στη διεθνή βιβλιογραφία, εντόπισα ότι η αξιολόγηση είναι εφικτή με δύο τρόπους: είτε αξιολόγηση από τον προϊστάμενο/επιβλέποντα και είτε με αυτοαξιολόγηση.

Η αξιολόγηση από πλευράς προϊσταμένου ή άμεσου επιβλέποντα γίνεται με σχετικά εύκολη όμως αρκετά χρονοβόρα διαδικασία. Αρχικά, ο προϊστάμενος/επόπτης καθορίζει και αναλύει τα καθήκοντα τα οποία θα πρέπει να φέρει εις πέρας ο υποψήφιος εργαζόμενος και ορίζει τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Στη συνέχεια, δίνεται ένα χρονικό διάστημα προσαρμογής και ανταπόκρισης στα καθήκοντα του εργαζομένου ενώ παράλληλα γίνεται εκτίμηση της απόδοσης συγκριτικά με τους στόχους που έχουν τεθεί. Σ' αυτό το σημείο ο προϊστάμενος μπορεί να επιλέξει συγκεκριμένη μέθοδο εκτίμησης της απόδοσης ή συνδυασμό αυτών ανάλογα με τους στόχους που έχουν τεθεί. Τέλος, ο προϊστάμενος γνωστοποιεί στον υφιστάμενο τα αποτελέσματα και συζητάνε τυχόν αποκλίσεις από τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης έτσι ώστε να βελτιωθεί η εργασιακή απόδοση. Παρατηρούμε λοιπόν, ότι η συγκεκριμένη μέθοδος μέτρησης της εργασιακής απόδοσης αντικατοπτρίζει τις απόψεις του επιβλέποντα, οι οποίες μπορεί ενδεχομένως να επηρεάζονται από προσωπικές απόψεις. Επίσης, στη παραπάνω διαδικασία δεν λαμβάνεται υπ' όψιν η ικανοποίηση του εργαζομένου, η οποία είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που διαμορφώνουν την απόδοσή του. Το περιβάλλον εργασίας, οι παροχές και τα κίνητρα που δέχονται τα άτομα απ' την επιχείρηση διαμορφώνουν κατά μεγάλο βαθμό το επίπεδο της απόδοσής τους αλλά και τη συμπεριφορά τους, η οποία μπορεί να είναι θετική ή αρνητική. Ένας πολύ καλά εκπαιδευμένος υπάλληλος, με άριστες γνώσεις και αρκετή εμπειρία πάνω στο αντικείμενό του, δεν πρόκειται να συμβάλει τα μέγιστα αν τα παρεχόμενα σ' αυτόν (μισθός, bonus, συνθήκες εργασίας) δεν καλύπτουν



κάποιες ανάγκες του σε σχέση με την εργασία του. Ο μη ικανοποιημένος εργαζόμενος μπορεί να απουσιάζει απ' την εργασία του, να έρχεται σε αντιπαράθεσις με τους συναδέλφους του, να μειώνει εσκεμμένα την απόδοσή του, ή και να παραιτηθεί. Η επιχείρηση, λοιπόν, θα πρέπει να γνωρίζει πόσο ικανοποιημένο είναι το προσωπικό της προτού προβεί στην αξιολόγησή του, ώστε αυτή να είναι όσο το δυνατόν ρεαλιστική.

Αντίθετα, η αυτοαξιολόγηση αντικατοπτρίζει την άποψη του εργαζομένου για τον εαυτό του. Στην πραγματικότητα ο εργαζόμενος συγκρίνει τον εαυτό του με άλλους συναδέλφους του και αναλόγως κρίνει την εργασιακή του απόδοση. Επομένως, με τη συγκεκριμένη μέθοδο, οι μετρήσεις γίνονται συγκριτικά με την εργασιακή απόδοση των άλλων και όχι βάσει αξιολόγησης σε απόλυτη κλίμακα. Όπως υποστήριξαν οι Judge και άλλοι (1997) οι αυτοαξιολογήσεις είναι θεμελιώδεις απόψεις που έχουν τα άτομα για τους εαυτούς τους και τους συνανθρώπους τους. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι όταν επιλέγει κάποιος την συγκεκριμένη μέθοδο μέτρησης της απόδοσης πρέπει να λάβει υπόψιν την αυτεπίγνωση και το σφάλμα της επιείκειας. Αναμφίβολα όταν συγκρίνουμε τον εαυτό μας με άλλους, το σφάλμα της επιείκειας είναι πολύ ισχυρό, παρόλ' αυτά σύμφωνα με τον Thornton, οι αυτοεκτιμήσεις είναι λιγότερο εκτεθειμένες σε σφάλματα από τις εκτιμήσεις που κάνουν οι άλλοι. Αν οι αυτοαξιολογήσεις ήταν ρεαλιστικές θα έπρεπε να έχουμε κανονική κατανομή στις απαντήσεις, από αυτόν που θεωρεί ελλιπή τον εαυτό του, έως αυτόν που θεωρεί τον εαυτό του πιο αποτελεσματικό. Ο Meyer σε έρευνα που πραγματοποίησε απέδειξε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ανθρώπων έχουν μη ρεαλιστικές απόψεις για την απόδοσή τους στην αυτοαξιολόγηση. Όμως είναι αυταπάτη ή ένα επιθυμητό φαινόμενο; Οι απαντήσεις είναι μεικτές. Από την αρνητική πλευρά, οι μη ρεαλιστικές απόψεις δεν βελτιώνουν την εργασιακή απόδοση ούτε προσδίδουν κίνητρο προς βελτίωση. Αντίθετα, σύμφωνα με μεγάλο αριθμό μελετών η υψηλή αυτοεκτίμηση συνδέεται με επιθυμητά χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον Korman (1977) τα άτομα με υψηλή αυτοεκτίμηση αποδίδουν καλύτερα από τα άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση. Επίσης ο Zander (1963) υποστήριξε ότι τα άτομα με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, υποκινούνται περισσότερο, αισθάνονται περήφανοι για την εργασία τους, και είναι ψυχικά και σωματικά πιο υγιείς.

### **3.ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ**

Στο παρόν κεφάλαιο αναπτύσσονται υποθέσεις για την σχέση μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας μου, οι οποίες βασίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία. Οι υποθέσεις θα ελεγχθούν στατιστικά και θα ερμηνευθούν σε μεταγενέστερο Κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

#### **3.1. Πλεόνασμα προσόντων και Σχετική Στέρηση**

Η θεωρία της σχετικής στέρησης υποστηρίζει πως όταν τα άτομα επιθυμούν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, το οποίο πιστεύουν πως το δικαιούνται και δεν μπορούν να το αποκτήσουν, αισθάνονται αδικημένα και απογοητευμένα. Η σύγκριση δεν είναι αντικειμενική καθώς τα άτομα ουσιαστικά, συγκρίνουν τα υποκειμενικά τους συναισθήματα με την αντικειμενική τους κατάσταση (Crosby, 1976).

Σύμφωνα με τον Erdogan και άλλους (2011b), οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι τα προσόντα τους υπερκαλύπτουν τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους, συχνά αισθάνονται δυσαρεστημένοι με τις συνθήκες εργασίας και αδικημένοι ως προς την αξιοποίηση των προσόντων τους. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων θεωρούν ότι αξίζουν περισσότερα από όσα εισπράττουν και επομένως το αίσθημα της σχετικής στέρησης αυξάνεται. Για να εξετάσουμε αν η παραπάνω θεωρία επαληθεύεται στην παρούσα έρευνα υποθέτουμε ότι:

H1: Το πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει θετικά την σχετική στέρηση.

#### **3.2. Σχετική Στέρηση και Εργασιακή Απόδοση**

Η αποδοτικότητα ενός οργανισμού βασίζεται στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων που απαρτίζουν αυτόν τον οργανισμό. Μελετώντας την έννοια της σχετικής στέρησης αντιλαμβανόμαστε σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την θέση απασχόλησης τους και αν έχουν πετύχει τους επαγγελματικούς τους στόχους. Σύμφωνα με τον Judge και άλλους (2001), όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο σχετικής στέρησης, τόσο μειώνεται

η εργασιακή ικανοποίηση και επομένως και η εργασιακή απόδοση. Αντίθετα, όταν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι έχει πετύχει όσα άξιζε στην επαγγελματική του καριέρα, τότε η ικανοποίηση και η απόδοση αυξάνονται. Προκειμένου να διαπιστώσουμε αν συμβαίνει το ίδιο στην παρούσα έρευνα υποθέτουμε ότι :

H2: Η σχετική στέρηση επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή απόδοση.

### 3.3. Πλεόνασμα Προσόντων-Σχετική Στέρηση-Εργασιακή Απόδοση

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, η υποκειμενική κατοχή πλεονάσματος προσόντων δημιουργεί εργασιακές στάσεις. Τεράστιος όγκος βιβλιογραφίας υποστηρίζει ότι το πλεόνασμα προσόντων οδηγεί σε αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά, αυξάνει την εργασιακή δυσαρέσκεια, μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση και επιδρά στην εργασιακή απόδοση. Για να μελετήσουμε την πορεία της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων θα πρέπει πρώτα να εξετάσουμε σε τι βαθμό έχουν επιτευχθεί όσα επιθυμούσαν στην επαγγελματική τους καριέρα. Η παραπάνω μέτρηση γίνεται με την μεταβλητή της σχετικής στέρησης. Επομένως αντιλαμβανόμαστε ότι η σχετική στέρηση μεσολαβεί μεταξύ του πλεονάσματος προσόντων και της εργασιακής απόδοσης. Γι' αυτό το λόγο υποθέτουμε ότι :

H3: Η σχετική στέρηση μεσολαβεί στην σχέση μεταξύ πλεονάσματος προσόντων και εργασιακής απόδοσης.

### 3.4. Πλεόνασμα Προσόντων-Σχετική Στέρηση-Νόημα Εργασίας

Σύμφωνα με τον Luksyte και άλλους (2011), οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων δυσκολεύονται να ανακαλύψουν το νόημα της εργασίας τους, όταν δεν τοποθετούνται σε σωστές θέσεις εργασίας. Αυτό συμβαίνει διότι οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων δεν είναι ευχαριστημένοι με τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί. Όπως τόνισαν οι Liu και άλλοι το 2014, η έλλειψη νοήματος εργασίας οδηγεί σε αντιπαραγωγικές συμπεριφορές, οι οποίες ζημιώνουν κατά κύριο λόγο τους οργανισμούς. Αντίθετα, όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την σημαντικότητα της εργασίας τους, δίνουν αξία σε αυτή και αυξάνουν την αποδοτικότητα τους.

Επίσης, σύμφωνα με τους Wang και Lee (2009) το νόημα της εργασίας δείχνει κατά πόσο τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας ταιριάζουν με τις πεποιθήσεις και τις αξίες του εργαζομένου. Όσο περισσότερο συμβατές είναι οι αξίες του εργαζομένου με αυτές του

οργανισμού τόσο μεγαλύτερο νόημα βρίσκει σε αυτή. Μέσω του νοήματος εργασίας λοιπόν, αντιλαμβανόμαστε τη σύνδεση ατόμου – εργασίας όπως αυτή αναπτύχθηκε στην θεωρία του πλεονάσματος προσόντων. Όσο υπάρχει η σύνδεση, ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται το νόημα της εργασίας του, δεν αισθάνεται το υποκειμενικό πλεόνασμα προσόντων, δεν δημιουργούνται αρνητικές επιπτώσεις και κατ' επέκταση μετριάζεται το αίσθημα της σχετικής στέρησης.

Για τους παραπάνω λόγους αντιλαμβανόμαστε ότι το νόημα της εργασίας μετριάζει την σχέση πλεονάσματος προσόντων και σχετικής στέρησης και υποθέτουμε ότι:

H4: Το νόημα της εργασίας μετριάζει την σχέση μεταξύ πλεονάσματος προσόντων και σχετικής στέρησης.

### **3.5.Πλεόνασμα Προσόντων-Σχετική Στέρηση-Εργασιακή Ανασφάλεια**

Αναμφίβολα, οι εργαζόμενοι που υπερκαλύπτουν με τα προσόντα τους τις απαιτήσεις της εργασίας τους, τις περισσότερες φορές αισθάνονται δυσαρέσκεια και τείνουν να παραιτηθούν από τα εργασιακά τους καθήκοντα μέσα στους πρώτους 12 μήνες. Τι συμβαίνει όμως με την εργασιακή ανασφάλεια;

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Αυστραλία το 2009 από τους McGuinness και Wooden, ενώ οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων παρουσιάζουν μεγαλύτερη εργασιακή κινητικότητα, δεν αισθάνονται πιο ασφαλείς από τους άλλους εργαζομένους όσον αφορά τις προοπτικές εργασίας και την διασφάλισή τους. Αντίθετα, σύμφωνα με την έρευνα, οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων που παραιτήθηκαν δεν βρήκαν άλλη θέση εργασίας ώστε να χρησιμοποιούνται πλήρως τα προσόντα τους. Γι' αυτό το λόγο είτε παρέμειναν στην ίδια θέση εργασίας είτε αποχωρούσαν ολοκληρωτικά από τον κλάδο. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι για τους εργαζομένους με πλεόνασμα προσόντων η εργασιακή ανασφάλεια επηρεάζει το αίσθημα της σχετικής στέρησης. Για να διαπιστώσουμε εάν στον Δημόσιο Τομέα ισχύει το ίδιο υποθέτουμε ότι:

H5: Η εργασιακή ανασφάλεια μετριάζει την σχέση μεταξύ πλεονάσματος προσόντων και σχετικής στέρησης.

### 3.6. Σχετική Στέρηση-Οργανωσιακή Δέσμευση-Εργασιακή Απόδοση

Ο Meyer και άλλοι (1989), υποστήριξαν ότι η φύση και ο βαθμός της οργανωσιακής δέσμευσης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι, επηρεάζουν αναλόγως την απόδοσή τους. Η οργανωσιακή δέσμευση περιλαμβάνει μια ενεργή σχέση που θα ωθήσει τα άτομα να δώσουν ό,τι καλύτερο μπορούν ώστε να πετύχουν οργανωσιακή ευημερία. Ο εργαζόμενος που είναι αφοσιωμένος στον οργανισμό για τον οποίο εργάζεται, ανεξάρτητα από την επίτευξη των επαγγελματικών του στόχων, επιφέρει σταθερότητα, συσσωρευμένη γνώση και εμπειρίες που θα οδηγήσουν στην μέγιστη αποδοτικότητα του οργανισμού. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι ο βαθμός της δέσμευσης του εργαζομένου μετριάξει την σχέση σχετικής στέρησης και εργασιακής απόδοσης. Υποθέτουμε λοιπόν ότι :

H6: Η οργανωσιακή δέσμευση μετριάξει την σχέση σχετικής στέρησης και εργασιακής απόδοσης.

## 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 4.1. Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Η παρούσα διπλωματική εργασία περιλαμβάνει ποσοτική έρευνα με συλλογή πρωτογενών δεδομένων. Για την λήψη δεδομένων επέλεξα να χρησιμοποιήσω ποσοτική έρευνα διότι αυτή η μορφή έρευνας αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους, μαθηματικά μοντέλα και αριθμητικά δεδομένα. Επιπρόσθετα με την λήψη πρωτογενών δεδομένων συλλέγεται αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων το οποίο μπορεί να γενικευτεί στον ευρύτερο πληθυσμό. Η έρευνα της παρούσας διπλωματικής πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στον νομό Μαγνησίας, κατά τη διάρκεια του Αυγούστου του 2016. Οι υπηρεσίες που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα ενδεικτικά είναι η Δ.Ο.Υ. Βόλου, η Δ.Ο.Υ. Νέας Ιωνίας, το Τελωνείο Βόλου, το Ι.Κ.Α. Βόλου, ο Ο.Α.Ε.Δ. Βόλου, ο Δήμος Βόλου καθώς και όλα τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών του Δήμου Βόλου. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με ερωτηματολόγια. Υπολογίζοντας τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούνται στις παραπάνω υπηρεσίες σε συνδυασμό με τον χρόνο που είχα στη διάθεση μου για την συλλογή δεδομένων, κατέληξα στο συμπέρασμα ότι ο αριθμός των 250 ερωτηματολογίων ήταν ένα επαρκές δείγμα για την έρευνά μου. Από το συνολικό αριθμό ερωτηματολογίων που μοιράστηκαν στις Δημόσιες Υπηρεσίες (250), το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 92%. Το συνολικό δείγμα που συγκεντρώθηκε για την έρευνα αντιστοιχεί σε 230 ερωτηματολόγια.

Πριν την διεξαγωγή της έρευνας ζητήθηκε άδεια από κάθε Γενικό Προϊστάμενο και τους Προϊσταμένους των τμημάτων ώστε να υπάρχει πρόσβαση στους εργαζομένους. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν από εμένα προσωπικά εκτός ωραρίου συναλλαγής ώστε να μην αποσπάσω τους εργαζομένους από τα εργασιακά τους καθήκοντα. Δόθηκε περιθώριο απάντησης των ερωτηματολογίων τριών ημερών ώστε να υπάρχει ευελιξία χρόνου συμπλήρωσης. Λαμβάνοντας υπόψη την ηλικία των εργαζομένων του Δημοσίου Τομέα καθώς επίσης και την σχετικά χαμηλή εξοικείωση μερικών εργαζομένων με την τεχνολογία, επέλεξα την έντυπη μορφή ερωτηματολογίου. Κατ' αυτόν τον τρόπο μου δόθηκε η δυνατότητα να διασφαλίσω την άμεση συλλογή δεδομένων και να ελέγξω την το ποσοστό ανταπόκρισης. Επιπλέον, επέλεξα οι απαντήσεις για δοθούν σε 5-βαθμη ή 3-βαθμη κλίμακα Likert ώστε υπάρχει ευκρινής διαχωρισμός μεταξύ των απαντήσεων και προς διευκόλυνση των ερωτηθέντων.

## 4.2. Εργαλεία Μέτρησης

**Πλεονάσμα Προσόντων (Overqualification).** Για την υποκειμενική μέτρηση της έννοιας πλεονάσματος προσόντων των εργαζομένων του Δημοσίου Τομέα, χρησιμοποιήθηκε μέτρο που αποτελείται από έξι (6) ερωτήσεις και αναπτύχθηκε από τους Maynard και Joseph (2006). Κάποιες από τις ερωτήσεις που αποτελούν την πλήρη μέτρηση της έννοιας του πλεονάσματος προσόντων είναι : «Η θέση εργασίας μου απαιτεί μικρότερο επίπεδο μόρφωσης απ' αυτό που διαθέτω», «Η εργασιακή εμπειρία που διαθέτω δεν είναι απαραίτητη για να επιτύχω» και «Διαθέτω εργασιακές δεξιότητες που δεν απαιτούνται στην συγκεκριμένη θέση εργασίας». Το συγκεκριμένο μέτρο θεωρήθηκε το καταλληλότερο διότι περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν το μορφωτικό επίπεδο, τις δεξιότητες και την εμπειρία του εργαζομένου ώστε να δημιουργηθεί πιο πλήρης εικόνα. Για την βαθμολόγηση χρησιμοποιήθηκε η 5- βαθμη κλίμακα του Likert, όπου 1= Διαφωνώ, 2= Μάλλον διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4= Μάλλον συμφωνώ, 5= Συμφωνώ. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha είναι 0.85.

**Νόημα της Εργασίας (Job Meaningfulness).** Για την μέτρηση του νοήματος της εργασίας, χρησιμοποιήθηκε το παράρτημα των Steger, Dik και Duffy (2012) το οποίο αποτελείται από δέκα(10) ερωτήσεις. Κάποιες από τις ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι εξής: «Έχω μια ουσιαστική καριέρα», «Αντιλαμβάνομαι τί κάνει τη δουλειά μου σημαντική», «Υπάρχουν κομμάτια της δουλειάς μου που έχουν ικανοποιητικό σκοπό» και «Η δουλειά μου δεν κάνει καμιά διαφορά στον κόσμο». Για την βαθμολόγηση χρησιμοποιήθηκε η 5- βαθμη κλίμακα του Likert, όπου 1= Διαφωνώ, 2= Μάλλον διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4= Μάλλον συμφωνώ, 5= Συμφωνώ. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha για το μέτρο είναι 0.72.

**Εργασιακή Ανασφάλεια (Job Insecurity).** Η μέτρηση της εργασιακής ανασφάλειας πραγματοποιήθηκε από το ερωτηματολόγιο του DeWitte (2000). Το μέτρο αποτελείται από τέσσερις (4) ερωτήσεις οι οποίες είναι : «Είναι πολύ πιθανό να χάσω σύντομα τη δουλειά μου», «Είμαι σίγουρος/σίγουρη ότι μπορώ να κρατήσω τη δουλειά μου», «Αισθάνομαι ανασφαλής

ως προς το μέλλον της δουλειάς μου» και «Νομίζω ότι μπορεί να χάσω τη δουλειά μου στο κοντινό μέλλον». Για την βαθμολόγηση χρησιμοποιήθηκε η 5- βαθμη κλίμακα του Likert, όπου 1= Διαφωνώ, 2= Μάλλον διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4= Μάλλον συμφωνώ, 5= Συμφωνώ. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha για το μέτρο είναι 0.91.

**Σχετική Στέρηση (Relative Deprivation).** Για την μέτρηση της σχετικής στέρησης, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Buunk και Janssen (1992) το οποίο αποτελείται από επτά (7) ερωτήσεις. Κάποιες από τις ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν είναι : «Δεν έχω πετύχει όσα προσδοκούσα στην καριέρα μου», «Μπορώ εύκολα να φανταστώ ότι θα είχα πετύχει περισσότερα στην καριέρα μου, αν τα πράγματα είχαν εξελιχθεί διαφορετικά» και «Δεν περιμένω να πετύχω τους στόχους που είχα θέσει για την καριέρα μου στο μέλλον». Για την βαθμολόγηση χρησιμοποιήθηκε η 5- βαθμη κλίμακα του Likert, όπου 1= Διαφωνώ, 2= Μάλλον διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4= Μάλλον συμφωνώ, 5= Συμφωνώ. Αρχικά, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha ήταν 0.69. Παρατηρώντας τον πίνακα 7 του Παραρτήματος διαπιστώνουμε ότι αφαιρώντας την ερώτηση που αναφέρει «Όσον αφορά την καριέρα μου, οι ανεκπλήρωτες ανάγκες μου οφείλονται σε καταστάσεις πέρα από τον έλεγχό μου» (No7), έχουμε μεγαλύτερο συντελεστή αξιοπιστίας που ανέρχεται στο 0.82. Γι' αυτό το λόγο, για την μέτρηση της σχετικής στέρησης χρησιμοποιούμε μόνο τις έξι (6) πρώτες ερωτήσεις.

**Οργανωσιακή Δέσμευση (Organizational Commitment).** Η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης μετρήθηκε με τις ερωτήσεις που χρησιμοποίησε το 2003 ο Thomas Hoskins σε δική του έρευνα περί δέσμευσης με τον οργανισμό. Το μέτρο αποτελείται από δεκαπέντε (15) ερωτήσεις και σκιαγραφούν την σχέση του εργαζομένου με τον οργανισμό. Κάποιες από αυτές είναι: «Η αφοσίωσή μου στην Υπηρεσία είναι περιορισμένη», «Είμαι περήφανος να λέω στους άλλους ότι εργάζομαι σε αυτή την Υπηρεσία», «Είμαι εξαιρετικά ευτυχής που διάλεξα αυτή την Υπηρεσία για να εργαστώ» και «Νοιάζομαι πραγματικά για την τύχη της Υπηρεσίας». ». Για την βαθμολόγηση χρησιμοποιήθηκε η 5- βαθμη κλίμακα του Likert, όπου 1= Διαφωνώ, 2= Μάλλον διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=



Μάλλον συμφωνώ, 5= Συμφωνώ. Υπολογίζοντας τον συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's alpha, παρατηρούμε ότι είναι 0.598. Καθότι το ελάχιστο επιτρεπτό όριο για τον συντελεστή αξιοπιστίας είναι 0.6, αφαιρούμε την πρώτη ερώτηση που αναφέρει «Είμαι πρόθυμος/η να καταβάλω περισσότερη προσπάθεια απ' αυτή που αναμένεται, ώστε να είναι επιτυχημένη η Υπηρεσία στην οποία εργάζομαι», ώστε ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha να ισούται με 0.65.

**Εργασιακή Απόδοση (Job Performance).** Χρησιμοποιήθηκαν τρεις (3) ερωτήσεις για τη μέτρηση της εργασιακής απόδοσης, όπως αυτές χρησιμοποιήθηκαν από τον Meyer (1980). Οι προτάσεις που κλήθηκαν να συμπληρώσουν οι ερωτηθέντες, ήταν οι εξής: «Η συνολική ποιότητα της δουλειάς μου είναι», «Η προσπάθεια που καταβάλλω για την δουλειά μου είναι» και «Η συνολική απόδοση μου στη δουλειά είναι». Για την απάντηση χρησιμοποιήθηκε η 5-βαθμη κλίμακα του Likert, από το 1=Πολύ χειρότερη από τον μέσο εργαζόμενο, 2= Χειρότερη από τον μέσο εργαζόμενο, 3= Όπως ο μέσος εργαζόμενος, 4= Καλύτερη από τον μέσο εργαζόμενο και 5= Πολύ καλύτερη από τον μέσο εργαζόμενο. Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για την κλίμακα ήταν 0.99.

**Δημογραφικά Στοιχεία (Demographic Data).** Οι ερωτήσεις των προσωπικών στοιχείων αφορούν στο φύλο του ερωτηθέντα, στην ηλικία του, στο επίπεδο εκπαίδευσής του, στις γνώσεις ξένων γλωσσών και στην γνώση ηλεκτρονικού υπολογιστή. Για την ερώτηση που αφορούσε το φύλο, η απάντηση «άνδρας» κωδικοποιήθηκε στο αρχείο spss με 0 ενώ η απάντηση «γυναίκα» με 1. Στην συνέχεια, οι απαντήσεις που δόθηκαν για το επίπεδο εκπαίδευσης κωδικοποιήθηκαν ως 0= Απόφοιτος Δημοτικού, 1= Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου, 2= Απόφοιτος Τ.Ε.Ι., 3= Απόφοιτος Α.Ε.Ι., 4= Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου και 5= Άλλο. Αναφορικά με τις ξένες γλώσσες, τα Αγγλικά κωδικοποιήθηκαν ως 0, τα Γαλλικά ως 1, τα Γερμανικά ως 2, τα Ισπανικά ως 3, και οι άλλες γλώσσες ως 4. Τέλος, η γνώση ηλεκτρονικού υπολογιστή περάστηκε στο πρόγραμμα spss ως 0 ενώ η απουσία αυτής ως 1.

Όσον αφορά στα εργασιακά χαρακτηριστικά, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν σχετικά με το καθεστώς της εργασίας τους (Μόνιμος/  $\eta=0$  , Συμβασιούχος/  $\alpha=1$ , Εκπαιδευόμενος/  $\eta=3$ , Άλλο= $4$  ), την προϋπηρεσία στην παρούσα θέση εργασίας, την προϋπηρεσία στον Δημόσιο Τομέα και τα συνολικά χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας ανεξαρτήτως Δημοσίου ή Ιδιωτικού Τομέα. Τέλος, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν με μία ερώτηση να απαντήσουν εάν θεωρούν ότι η θέση εργασίας στην οποία απασχολούνται, θα μπορούσε να καλύπτεται από κάποιον με χαμηλότερο, ίδιο ή υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο από το δικό τους.

## 5. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

### 5.1. Περιγραφικά Στατιστικά Μέτρα

Ξεκινώντας την στατιστική ανάλυση και προκειμένου να αποκτήσω μια γενικότερη εικόνα των απαντήσεων του δείγματος, υπολόγισα μέσους όρους, συχνότητες και τυπικές αποκλίσεις για όλες τις μεταβλητές και τα δημογραφικά στοιχεία που συνθέτουν την έρευνα μου.

#### 5.1.1. Μέσοι όροι – Τυπικές Αποκλίσεις

Αρχικά, θα μελετήσουμε τους μέσους όρους των μεταβλητών. Η σημαντικότερη πληροφορία που αποκομίζουμε από τον υπολογισμό του μέσου όρου είναι για την μεταβλητή του πλεονάσματος προσόντων. Σύμφωνα με το δείγμα ( $n= 230$ ), συμπεραίνουμε ότι οι ερωτηθέντες ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με την ύπαρξη πλεονάσματος προσόντων στον Δημόσιο Τομέα καθώς ο μέσος όρος ισούται με Μ.Ο.: 2.82. Σχετικά με το νόημα της εργασίας των ερωτηθέντων, ο μέσος όρος ισούται με Μ.Ο.: 3.60. Με μέσο όρο 3.60 συμπεραίνουμε ότι οι ερωτηθέντες ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν σχετικά με το αν η εργασία τους έχει νόημα. Παρολ' αυτά αξίζει να σημειωθεί ότι επειδή ο μέσος όρος πλησιάζει το 4, οι ερωτηθέντες είναι πολύ κοντά στο να συμφωνήσουν πως η εργασία τους έχει νόημα. Όσον αφορά την εργασιακή ανασφάλεια, ο μέσος όρος ισούται με Μ.Ο.: 2.68. Ερμηνεύοντας τον μέσο όρο της εργασιακής ανασφάλειας διαπιστώνουμε ότι οι ερωτηθέντες μάλλον διαφωνούν, επομένως θεωρούν ότι είναι σχετικά ασφαλείς στον Δημόσιο Τομέα. Σχετικά με την έννοια της σχετικής στέρησης, ο μέσος όρος υπολογίστηκε Μ.Ο.: 3.37, επομένως το δείγμα ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την ύπαρξη σχετικής στέρησης. Αναφορικά με την μεταβλητή της οργανωσιακής δέσμευσης ο μέσος όρος ισούται με Μ.Ο.: 3.26. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι υπάρχει μια ασθενής δέσμευση των δημοσίων υπαλλήλων με τις υπηρεσίες για τις οποίες εργάζονται. Τέλος, όσον αφορά την μεταβλητή της εργασιακής απόδοσης, ο μέσος όρος ισούται με Μ.Ο.: 4.60. Το παραπάνω αντιπροσωπεύει την αντίληψη των εργαζομένων του Δημοσίου Τομέα ότι η απόδοσή τους είναι καλύτερη έως πολύ καλύτερη από τον μέσο εργαζόμενο.

Πίνακας 2, Μέσοι όροι – Τυπικές Αποκλίσεις Μεταβλητών

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Πλεόνασμα Προσόντων	2.82	1.04
Νόημα Εργασίας	3.60	0.91
Εργασιακή Ανασφάλεια	2.68	0.62
Σχετική Στέρηση	3.37	1.11
Οργανωσιακή Δέσμευση	3.26	0.72
Εργασιακή Απόδοση	4.60	2.06

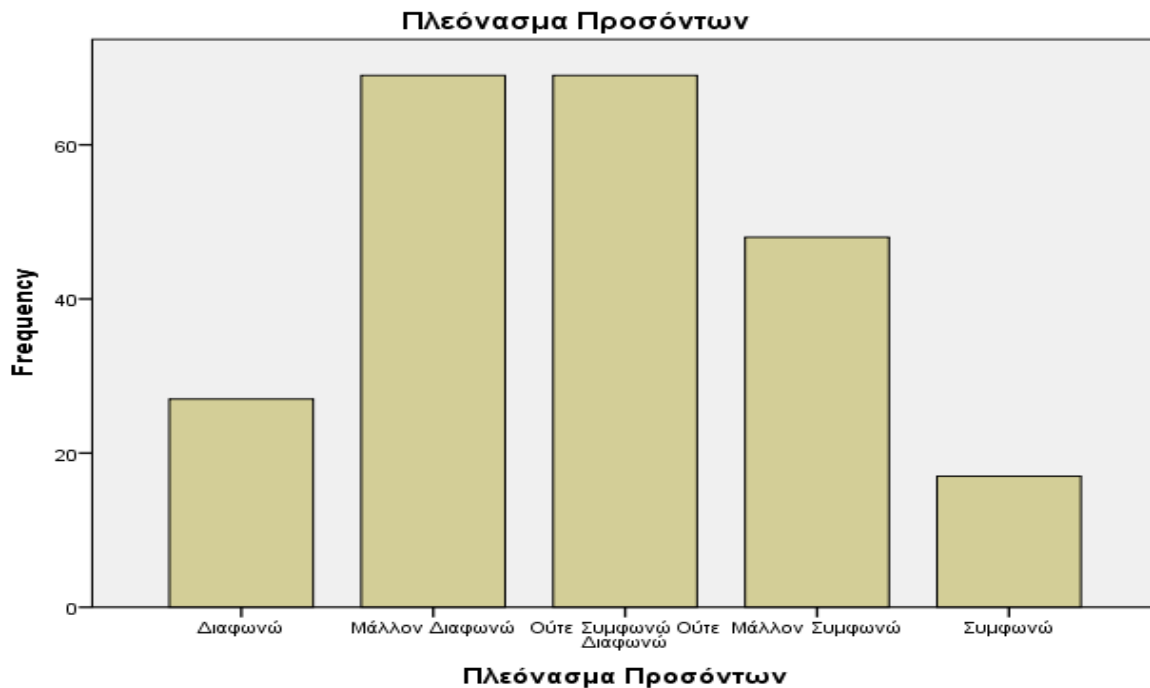
Η τυπική απόκλιση μας δείχνει τη μέση απόσταση που απέχει η τιμή της μεταβλητής από το μέσο όρο των τιμών της. Η τιμή της είναι πάντα θετική διότι προέρχεται από υπολογισμό τετραγώνου. Όσο μικρότερη είναι η τυπική απόκλιση, τόσο μικρότερη είναι η διασπορά των τιμών και τόσο πιο αντιπροσωπευτικό μέτρο της κατανομής της μεταβλητής είναι ο μέσος όρος της. Όπως υπολογίστηκε, την μεγαλύτερη τιμή τυπικής απόκλισης εμφανίζει η έννοια της εργασιακής απόδοσης με  $s = 2.06$ , ακολουθεί η έννοια της σχετικής στέρησης με  $s = 1.11$ , η έννοια του πλεονάσματος προσόντων με  $s = 1.04$  και τέλος οι έννοιες νοήματος εργασίας, οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής ανασφάλειας με  $s = 0.91$ ,  $s = 0.72$  και  $s = 0.62$  αντίστοιχα. Γενικότερη διαπίστωση λοιπόν είναι ότι οι τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών μας είναι σχετικά κοντά μεταξύ τους.

### 5.1.2. Συχνότητες

Υπολογίζοντας την συχνότητα των απαντήσεων που δόθηκαν για την μεταβλητή του πλεονάσματος προσόντων, παρατηρούμε ότι 30% των απαντήσεων αντιστοιχούν στην έκφραση «μάλλον διαφωνώ», ενώ ακόμα ένα 30% αντιστοιχεί στην απάντηση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ». Η απάντηση «διαφωνώ» συγκεντρώνει συχνότητα 27 στα 230, ενώ οι απαντήσεις «μάλλον συμφωνώ» και «συμφωνώ» συγκεντρώνουν 48 και 17 στα 230 αντίστοιχα. Παρατηρούμε λοιπόν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων, και συγκεκριμένα το 60%, συγκεντρώνεται στις απαντήσεις «μάλλον διαφωνώ» και «ούτε

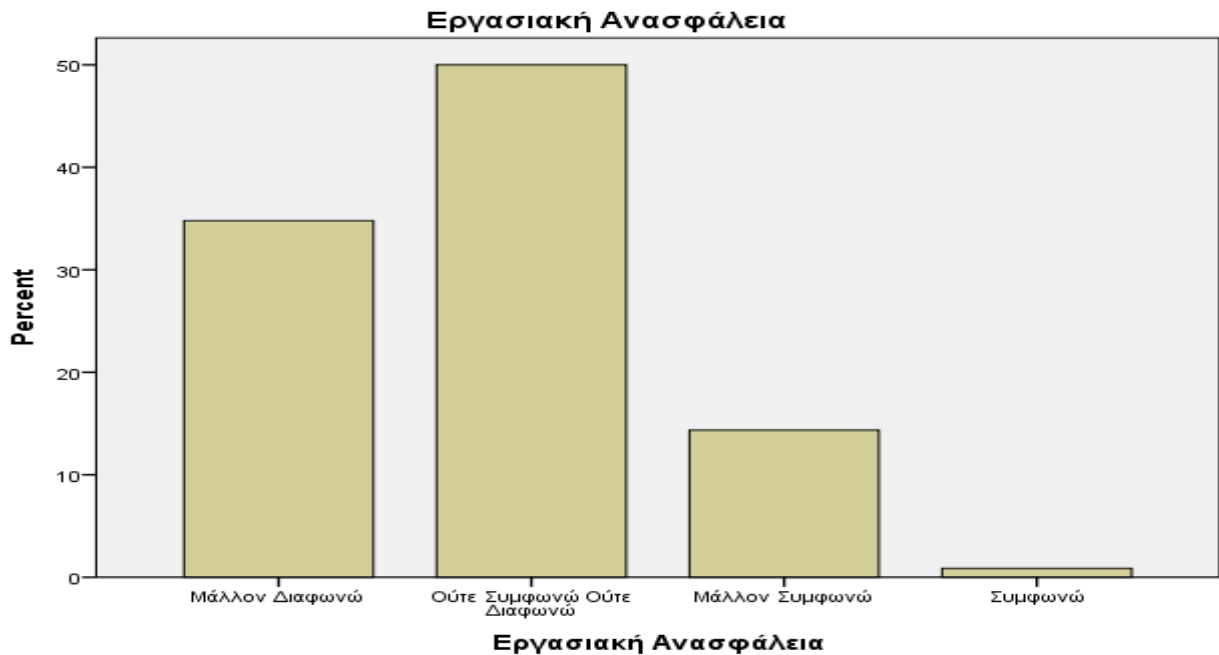
συμφωνώ ούτε διαφωνώ». Γι' αυτό το λόγο, ο μέσος όρος της μεταβλητής πλεονάσματος προσόντων κυμαίνεται ανάμεσα στο 2 – 3.

Γράφημα 1, Συχνότητα Απαντήσεων της μεταβλητής Πλεόνασμα Προσόντων



Όσον αφορά την έννοια της εργασιακής ανασφάλειας για τους δημοσίους υπαλλήλους, όπως φαίνεται και στο Γράφημα 1, το 50% των ερωτηθέντων αποκρίθηκαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με την ύπαρξη της εργασιακής ανασφάλειας. Αξιοσημείωτο ποσοστό σημείωσε η απάντηση «μάλλον διαφωνώ» με 34.8%, ενώ οι απαντήσεις «μάλλον συμφωνώ» και «συμφωνώ» σημείωσαν 14.3% και 0.9% αντίστοιχα. Αξίζει να αναφερθεί ότι στην μέτρηση της μεταβλητής της εργασιακής ανασφάλειας κανένας από τους ερωτηθέντες δεν απάντησε «διαφωνώ».

Γράφημα 2, Συχνότητα Απαντήσεων της μεταβλητής Εργασιακή Ανασφάλεια



Αναφορικά με την έννοια του νοήματος εργασίας, η έκφραση «διαφωνώ» συγκέντρωσε 0.4%, η έκφραση «μάλλον διαφωνώ» 8.3%, η απάντηση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» 27.8%, η απάντηση «μάλλον συμφωνώ» 53% και η απάντηση «συμφωνώ» 10.4%. Έπειτα υπολογίζοντας τις συχνότητες για τις αποκρίσεις που αφορούσαν την μεταβλητή της σχετικής στέρησης έλαβα τα εξής αποτελέσματα : η έκφραση «διαφωνώ» συγκέντρωσε 11 στα 230, η έκφραση «μάλλον διαφωνώ» 33, η απάντηση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» 78 στα 230, η απάντηση «μάλλον συμφωνώ» 78 στα 230 και η απάντηση «συμφωνώ» 30 στα 230.

Προχωρώντας στην έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης, παρατηρούμε σύμφωνα με το γράφημα ότι το 73.9% των ερωτηθέντων απάντησαν «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» ενώ κανένας ερωτηθέντας δεν απάντησε «διαφωνώ». Οι αποκρίσεις «μάλλον διαφωνώ», «μάλλον συμφωνώ» και «συμφωνώ» έλαβαν 4.3%, 19.1% και 2.6% αντίστοιχα.

Γράφημα 3, Συχνότητα Απαντήσεων της μεταβλητής Οργανωσιακή Δέσμευση



Όσον αφορά την μεταβλητή της εργασιακής απόδοσης και ερμηνεύοντας τον Πίνακα 6, παρατηρούμε ότι μόλις 2 ερωτηθέντες στους 230 θεωρούν ότι η συνολική τους απόδοση είναι χειρότερη από τον μέσο εργαζόμενο. Οι υπόλοιποι 23 θεωρούν ότι αποδίδουν όπως ο μέσος εργαζόμενος, 84 πιστεύουν ότι αποδίδουν καλύτερα από τον μέσο εργαζόμενο ενώ οι περισσότεροι και συγκεκριμένα 121 στους 230 θεωρούν ότι η απόδοση τους είναι πολύ καλύτερη από τον μέσο εργαζόμενο.

Προχωρώντας στα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος ( $n=230$ ), διαπιστώνουμε ότι το δείγμα αποτελείται από 82 άνδρες και 148 γυναίκες, από τους οποίους το 96.5% είναι μόνιμοι υπάλληλοι του Δημοσίου Τομέα με μέσο όρο προϋπηρεσίας τα 19.40 χρόνια. Ηλικιακά, το 78.7% του δείγματος μας είναι άνω των 40 χρόνων. Συνδυάζοντας ηλικία και μέσο όρο προϋπηρεσίας διαπιστώνουμε ότι υπάρχει σταθερότητα στον Δημόσιο Τομέα. Παρ' όλα αυτά, παρατηρώντας το Γράφημα 3, διαπιστώνουμε ότι οι συχνότητες που αφορούν την προϋπηρεσία της θέσεως εργασίας και όχι την συνολική προϋπηρεσία, συγκεντρώνονται στα αριστερά, δηλαδή στα λίγα έτη. Αυτό σημαίνει ότι γίνονται συχνά ανακατατάξεις στα τμήματα και αλλαγές στο αντικείμενο εργασιών του κάθε εργαζομένου. Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης

των ερωτηθέντων, μόλις 27 εργαζόμενοι κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, 90 έχουν αποφοιτήσει από Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, 34 από Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, 77 από Γυμνάσιο/Λύκειο και 2 από Δημοτική Εκπαίδευση. Όσον αφορά τις πρόσθετες δεξιότητες του δείγματος, το 62.6% διαθέτει άριστη γνώση της αγγλικής γλώσσας, το 14.8% δεν γνωρίζει καμία ξένη γλώσσα ενώ μόλις το 19.6% των ερωτηθέντων γνωρίζουν πάνω από 2 ξένες γλώσσες. Αναφορικά με την γνώση ηλεκτρονικού υπολογιστή 220 στους 230 συμμετέχοντες απάντησαν ότι γνωρίζουν καλή χρήση αυτού. Τέλος, το 63.9% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι τα καθήκοντα τους μπορούν να εκπληρωθούν από εργαζομένους με το ίδιο επίπεδο εκπαίδευσης με το δικό τους, το 22.2% θεωρούν ότι εργαζόμενοι με χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης μπορούν να φέρουν εις πέρας τις δικές τους αρμοδιότητες, ενώ μόλις το 13.9% πιστεύει ότι απαιτούνται περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες ώστε να λειτουργήσει αποτελεσματικά ο Δημόσιος Τομέας.



## 5.2. Συσχέτιση Μεταβλητών

Προχωρώντας στην στατιστική ανάλυση της έρευνας μου υπολόγισα συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών που συνθέτουν την έρευνα μου. Όπως παρατηρούμε στον Πίνακα 7, οι τιμές συσχετίσεων μας δείχνουν πιθανά ζεύγη σχέσεων. Οι συσχετίσεις είναι οι εξής:

Το επίπεδο εκπαίδευσης συσχετίζεται αρνητικά με την ηλικία ( $r=-.314$ ,  $p<.01$ ). Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η ηλικία το επίπεδο εκπαίδευσης μειώνεται.

Η συνολική προϋπηρεσία των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με την ηλικία ( $r=.834$ ,  $p<.01$ ), και αρνητικά με το επίπεδο εκπαίδευσης ( $r=-.374$ ,  $p<.01$ ). Παρατηρούμε λοιπόν πως όσο αυξάνεται η ηλικία αυξάνεται και η συνολική προϋπηρεσία, όπως είναι αναμενόμενο, ενώ αντίθετα οι εργαζόμενοι με χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης έχουν περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας.

Στην συνέχεια, το πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται αρνητικά με την ηλικία ( $r=-.194$ ,  $p<.01$ ) και την συνολική προϋπηρεσία ( $r=-.187$ ,  $p<.01$ ), ενώ σχετίζεται θετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης ( $r=.229$ ,  $p<.01$ ). Το παραπάνω δηλώνει ότι το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης αυξάνει την κατοχή πλεονάσματος προσόντων. Επίσης όσο αυξάνεται η ηλικία και η συνολική προϋπηρεσία των εργαζομένων το πλεόνασμα προσόντων μειώνεται.

Προχωρώντας, το νόημα εργασίας σχετίζεται θετικά με την ηλικία ( $r=.169$ ,  $p<.05$ ) και την συνολική προϋπηρεσία ( $r=.149$ ,  $p<.05$ ). Αντίθετα, σχετίζεται αρνητικά με το επίπεδο εκπαίδευσης ( $r=-.167$ ,  $p<.05$ ), καθώς όσο αυξάνεται το επίπεδο εκπαίδευσης μειώνεται το νόημα της εργασίας.

Η εργασιακή ανασφάλεια σχετίζεται αρνητικά με το επίπεδο εκπαίδευσης ( $r=-.203$ ,  $p<.01$ ) καθώς όσο υψηλότερη εκπαίδευση έχει ένας εργαζόμενος τόσο πιο ασφαλής αισθάνεται στην εργασία του. Επίσης, η εργασιακή ανασφάλεια σχετίζεται θετικά με την κατηγορία εργαζομένου ( $r=.210$ ,  $p<.01$ ) και το πλεόνασμα προσόντων ( $r=.141$ ,  $p<.05$ ).

Η έννοια της σχετικής στέρησης σχετίζεται θετικά με την ηλικία ( $r=.194$ ,  $p<.01$ ), με την συνολική προϋπηρεσία ( $r=.186$ ,  $p<.01$ ), το πλεόνασμα προσόντων ( $r=.200$ ,  $p<.01$ ) και την εργασιακή ανασφάλεια ( $r=.159$ ,  $p<.05$ ).

Η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την ηλικία ( $r=.143$ ,  $p<.05$ ) και το νόημα της εργασίας ( $r=.463$ ,  $p<.01$ ).

Τέλος, η εργασιακή απόδοση σχετίζεται θετικά με την συνολική προϋπηρεσία ( $r=.224$ ,  $p<.01$ ), με το νόημα εργασίας ( $r=.157$ ,  $p<.05$ ) και την οργανωσιακή δέσμευση ( $r=.161$ ,  $p<.05$ ). Αντίθετα, η απόδοση των εργαζομένων σχετίζεται αρνητικά με την κατηγορία εργαζομένου ( $r=-.289$ ,  $p<.01$ ).

Σ' αυτό το σημείο, πρέπει να αναφέρουμε ότι σύμφωνα με το συντελεστή Pearson που χρησιμοποιήσαμε για τον υπολογισμό συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών μας, όταν ο δείκτης είναι μικρότερος του .05 υπάρχει μέτρια συσχέτιση ενώ αν ο δείκτης μας είναι μικρότερος του .01 οι μεταβλητές έχουν υψηλή συσχέτιση μεταξύ τους.

Πίνακας 3, Συσχετίσεις Μεταβλητών

Μεταβλητές	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Φύλο	-										
2. Ηλικία	<b>-0.18**</b>	-									
3. Επίπεδο Εκπαίδευσης	0.41	<b>-0.31**</b>	-								
4. Συνολική Προϋπηρεσία	<b>-0.16*</b>	<b>0.83**</b>	<b>-0.37**</b>	-							
5. Κατηγορία Υπαλλήλου	<b>0.13*</b>	<b>-0.23**</b>	-0.09	<b>-0.26**</b>	-						
6. Πλεόνασμα Προσόντων	0.03	<b>-0.19**</b>	<b>0.22**</b>	<b>-0.18**</b>	0.01	-					
7. Νόημα Εργασίας	0.12	<b>0.16*</b>	<b>-0.16*</b>	<b>0.14*</b>	-0.00	-0.06	-				
8. Εργασιακή Ανασφάλεια	0.03	-0.06	<b>-0.20**</b>	-0.07	<b>0.21**</b>	<b>0.14*</b>	-0.00	-			
9. Σχετική Στέριση	0.02	<b>0.19**</b>	-0.07	<b>0.18**</b>	0.12	<b>0.20**</b>	-0.03	<b>0.15*</b>	-		
10. Οργανωσιακή Δέσμευση	-0.04	<b>0.14*</b>	-0.09	0.12	0.02	-0.04	<b>0.46**</b>	0.04	0.09	-	
11. Εργασιακή Απόδοση	0.03	0.12	0.01	<b>0.22**</b>	-0.28**	0.02	<b>0.15*</b>	-0.05	0.06	<b>0.16*</b>	-

\*p<.05 \*\*p<0.01

### 5.3. Ανάλυση Παλινδρόμησης

Προκειμένου να εξετάσουμε και να επιβεβαιώσουμε ή όχι τα αποτελέσματα των παραπάνω συσχετίσεων, χρησιμοποιήθηκε η παλινδρόμηση για την ανάδειξη της ύπαρξης σχέσης αιτίας- αποτελέσματος μεταξύ των μεταβλητών.

Ξεκινώντας, ελέγχουμε αν το πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει την σχετική στέρηση. Μελετώντας τον Πίνακα 4, παρατηρούμε ότι το πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει σημαντικά την σχετική στέρηση, αφού το  $p=0.002 < 0.05$ , το υπόδειγμα έχει καλή προσαρμοστικότητα ( $R^2=0.040$ ), ενώ το  $Beta=2.839$  και το  $F=9.454$ . Επομένως, η πρώτη υπόθεση επιβεβαιώνεται, καθώς το πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει σημαντικά την σχετική στέρηση και μάλιστα με θετικό τρόπο.

Πίνακας 4: Παλινδρόμηση μεταξύ Πλεονάσματος Προσόντων και Σχετικής Στέρησης

<b>Πλεόνασμα Προσόντων</b>	<b>B</b>	<b>Sig(p)</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>
Σχετική Στέρηση	2.839	0.002	0.040	9.454

Συνεχίζοντας, ελέγχουμε αν η σχετική στέρηση επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή απόδοση. Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 5), η σχετική στέρηση δεν επηρεάζει καθόλου την εργασιακή απόδοση, αφού το  $p=0.362 > 0.05$ , το  $R^2=0.004$ , ενώ το  $Beta=4.270$  και το  $F=0.835$ . Επομένως, η δεύτερη υπόθεση απορρίπτεται.

Πίνακας 5: Παλινδρόμηση μεταξύ Σχετικής Στέρησης και Εργασιακής Απόδοσης

<b>Σχετική Στέρηση</b>	<b>B</b>	<b>Sig(p)</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>
Εργασιακή Απόδοση	4.270	0.362	0.004	0.835

Προκειμένου να ελέγξουμε την  $H3$  που εξετάζει εάν η σχετική στέρηση μεσολαβεί στην σχέση Πλεονάσματος Προσόντων – Εργασιακής Απόδοσης ανατρέχουμε στην έρευνα των Baron και Kenny (1986). Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, για να ελέγξουμε αν η σχετική στέρηση παίζει διαμεσολαβητικό ρόλο στην παραπάνω σχέση πρέπει να τηρούνται τέσσερα βασικά κριτήρια.

Το πρώτο κριτήριο των Baron και Kenny, αναφέρει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή, στην συγκεκριμένη περίπτωση το πλεόνασμα προσόντων, σχετίζεται σημαντικά με την εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή την Εργασιακή Απόδοση. Εφαρμόζοντας γραμμική παλινδρόμηση με μέθοδο enter για την παραπάνω σχέση διαπιστώνουμε ότι το πλεόνασμα προσόντων δεν σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση καθώς ο συντελεστής Pearson  $r=0.02$ , με  $p=0.690>0.05$ , το  $R^2 = .001$ , το  $Beta =4.362$  και το  $F =0.159$ . Επομένως το πρώτο κριτήριο δεν τηρείται.

Πίνακας 6: Παλινδρόμηση μεταξύ Πλεονάσματος Προσόντων και Εργασιακής Απόδοσης

<b>Πλεόνασμα Προσόντων</b>	<b>B</b>	<b>Sig(p)</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>
Εργασιακή Απόδοση	4.362	0.690	0.001	0.159

Συνεχίζοντας στο δεύτερο κριτήριο, πρέπει να ελέγξουμε αν η ανεξάρτητη μεταβλητή μας (Πλεόνασμα Προσόντων) σχετίζεται με τον μεσολαβητή (Σχετική Στέρηση). Το συγκεκριμένο κριτήριο έχει ήδη ελεγχθεί καθώς συμπίπτει με την πρώτη υπόθεση της διπλωματικής. Όπως προαναφέρθηκε το συγκεκριμένο κριτήριο επιβεβαιώνεται καθώς ο συντελεστής Pearson  $r = 0.20$ , με  $p= 0.002<0,05$ ,  $R^2 = 0.04$ , ενώ το  $Beta=2.839$  και το  $F=9.454$ .

Το τρίτο κριτήριο των Baron και Kenny, εξετάζει αν ο μεσολαβητής, στην συγκεκριμένη περίπτωση η Σχετική Στέρηση, επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή την Εργασιακή Απόδοση. Το συγκεκριμένο κριτήριο έχει ήδη ελεγχθεί αφού αποτελεί την H2 της διπλωματικής. Βάσει της γραμμικής παλινδρόμησης, ούτε το συγκεκριμένο κριτήριο τηρείται καθώς το  $p= 0.36>0.05$ , το  $R^2 =0.004$ , ενώ το  $Beta =4.270$  και το  $F=0.835$ .

Τέλος, για το τέταρτο κριτήριο, έλεγξα αν όταν εισέρχεται ο διαμεσολαβητής στο μοντέλο, η ανεξάρτητη μεταβλητή επιδρά στην εξαρτημένη. Εφαρμόζοντας γραμμική παλινδρόμηση με ανεξάρτητες μεταβλητές το Πλεόνασμα Προσόντων και την Σχετική Στέρηση και εξαρτημένη μεταβλητή την Εργασιακή απόδοση, έλαβα τα αποτελέσματα όπως φαίνονται στον Πίνακα 7.

Πίνακας 7: Παλινδρόμηση μεταξύ Πλεονάσματος Προσόντων - Σχετικής Στέρησης - Εργασιακής Απόδοσης

<b>Πλεόνασμα Προσόντων/Σχετική Στέρηση</b>	<b>B</b>	<b>Sig(p)</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>
Εργασιακή Απόδοση	4.251	0.644	0.004	0.440

Σύμφωνα με τους Baron και Kenny, εάν επαληθεύονται και τα τέσσερα κριτήρια τότε τα δεδομένα της έρευνας επαληθεύουν την υπόθεση ότι υπάρχει πλήρης μεσολάβηση στην σχέση X – Y. Αντίθετα, εάν επαληθεύονται μόνο τα τρία πρώτα κριτήρια ενώ το τέταρτο όχι τότε οδηγούμαστε στην μερική διαμεσολάβηση. Παρολ’ αυτά, το 1998, ο Kenny και άλλοι, διερεύνησαν αν θα πρέπει να πληρούνται όλα τα βήματα ώστε να υπάρχει διαμεσολάβηση. Οι περισσότεροι αναλυτές υποστήριξαν ότι τα βασικά βήματα για την ύπαρξη της διαμεσολάβησης είναι το δεύτερο και το τρίτο, καθώς το πρώτο δεν απαιτείται ενώ το τέταρτο απαιτείται μόνο στην περίπτωση πλήρους διαμεσολάβησης.

Βάσει όσων αναφέρθηκαν παραπάνω και βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας μας, παρατηρούμε ότι το μόνο κριτήριο που επιβεβαιώνεται είναι το δεύτερο, δηλαδή η συσχέτιση Πλεονάσματος Προσόντων και Σχετικής Στέρησης. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν για την παρούσα έρευνα, η Σχετική Στέρηση δεν μεσολαβεί στην σχέση Πλεονάσματος Προσόντων και Εργασιακής Απόδοσης. Αυτό σημαίνει ότι για την δική μου έρευνα, κάποια άλλη μεταβλητή εκτός της Σχετικής Στέρησης, θα μπορούσε να παίζει διαμεσολαβητικό ρόλο.

Προχωρώντας στον έλεγχο της H4, ερευνούμε εάν το νόημα της εργασίας μετριάξει την σχέση μεταξύ Πλεονάσματος Προσόντων και Σχετικής Στέρησης. Προκειμένου να ελέγξω την παραπάνω υπόθεση, δημιούργησα στο πρόγραμμα Spss καινούργια μεταβλητή Moderator1, η οποία αποτελείται από το Πλεόνασμα Προσόντων και το Νόημα της Εργασίας. Στην συνέχεια, υπολόγισα γραμμική παλινδρόμηση με ανεξάρτητες μεταβλητές το Πλεόνασμα Προσόντων, το Νόημα της Εργασίας και το Moderator 1, ενώ σαν εξαρτημένη χρησιμοποίησα την Σχετική Στέρηση. Η παραπάνω υπόθεση επιβεβαιώνεται γιατί το  $p=0.012 < 0.05$ , το  $R^2=0.047$ , ενώ το  $Beta=3.001$  και το  $F=3.735$  (Πίνακας 8).

Πίνακας 8: Παλινδρόμηση μεταξύ Πλεονάσματος Προσόντων - Νοήματος Εργασίας - Σχετικής Στέρησης

<b>Πλεόνασμα Προσόντων/ Νόημα Εργασίας/ Moderator 1</b>	<b>B</b>	<b>Sig(p)</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>
Σχετική Στέρηση	3.001	0.012	0.047	3.735

Παράλληλα, προκειμένου να ελέγξω εάν η εργασιακή ανασφάλεια μετριάξει την σχέση μεταξύ πλεονάσματος προσόντων και σχετικής στέρησης (H5), ακολούθησα την ίδια διαδικασία και δημιούργησα την μεταβλητή Moderator2,η οποία αποτελείται από το Πλεόνασμα Προσόντων και την Εργασιακή Ανασφάλεια. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 9, επιβεβαιώνεται και αυτή η υπόθεση καθώς  $p= 0.002<0,05$ , το  $R^2=0.063$ , ενώ το  $Beta=2.321$  και το  $F=5.071$ .

Πίνακας 9: Παλινδρόμηση μεταξύ Πλεονάσματος Προσόντων – Εργασιακής Ανασφάλειας - Σχετικής Στέρησης

<b>Πλεόνασμα Προσόντων/ Εργασιακή Ανασφάλεια/ Moderator 2</b>	<b>B</b>	<b>Sig(p)</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>
Σχετική Στέρηση	2.321	0.002	0.063	5.071

Τέλος, απορρίπτουμε εξ αρχής την H6, που ερευνά αν η οργανωσιακή δέσμευση μετριάξει την σχέση σχετικής στέρησης και εργασιακής απόδοσης. Αυτό συμβαίνει διότι στην H2 εξετάσαμε την συσχέτιση μεταξύ σχετικής στέρησης και εργασιακής απόδοσης και βρήκαμε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση. Από την στιγμή που οι δύο μεταβλητές δεν σχετίζονται μεταξύ τους, δεν υπάρχει και ο μετριαστικός ρόλος της οργανωσιακής δέσμευσης.

Συνολικά λοιπόν, επιβεβαιώνονται οι H1,H4 και H5 υποθέσεις της παρούσας έρευνας ενώ απορρίπτονται οι H2, H3 και H6.

## 6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σ' ένα τόσο ευμετάβλητο περιβάλλον όπως είναι η αγορά εργασίας, είναι δύσκολο έως ακατόρθωτο να επιτευχθεί το τέλειο «ταιρίασμα» μεταξύ εργαζομένων και θέσεων εργασίας. Η έννοια του τέλειου «ταιριάσματος» έγκειται στην απόλυτη αντιστοιχία μεταξύ των ζητούμενων και των απαιτούμενων προσόντων. Όπως είναι αναμενόμενο, οι αναντιστοιχίες δημιουργούνται σε διάφορα επίπεδα, για παράδειγμα κάθετες και οριζόντιες, αλλά και σε διαφορετικές μορφές, δηλαδή παρουσιάζονται ελλείψεις ή πλεονάσματα. Η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών ανέδειξε το φαινόμενο του πλεονάσματος προσόντων, το οποίο έχει λάβει μεγάλες διαστάσεις στις μέρες μας. Η μελέτη του πλεονάσματος προσόντων είναι ακόμη σε πρώιμο στάδιο στη χώρα μας και γι' αυτό επέλεξα να συμβάλλω στη μελέτη του. Η περαιτέρω έρευνα για το συγκεκριμένο φαινόμενο κρίνεται απαραίτητη και αρκετά ενδιαφέρουσα, καθώς υπάρχουν ακόμα αρκετές έννοιες που σχετίζονται με το πλεόνασμα προσόντων και δεν έχει διερευνηθεί η επίδραση τους.

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, κατέληξα στο συμπέρασμα ότι το πλεόνασμα προσόντων αντιμετωπίζεται ως επί το πλείστον σαν αρνητικό φαινόμενο. Για τους εργαζομένους, η κατοχή πλεονάσματος προσόντων οδηγεί σε δυσκολία εύρεσης της κατάλληλης θέσης εργασίας, η οποία θα αξιοποιεί τα προσόντα τους στο έπακρο. Επίσης, οι οργανισμοί δεν είναι ακόμα σε θέση να αξιοποιήσουν τους προσοντούχους εργαζομένους τους, με αποτέλεσμα να τους υποχρησιμοποιούν ή ακόμη και να τους απορρίπτουν. Ειδικότερα, πολυάριθμες έρευνες έχουν αποδείξει ότι η κατοχή πλεονάσματος προσόντων δημιουργεί εργασιακές στάσεις, αντιπαραγωγικές συμπεριφορές και μειωμένη εργασιακή απόδοση.

Προκειμένου να ελεγχθούν αν οι παραπάνω διαπιστώσεις ισχύουν και στην Ελλάδα, διεξήχθη έρευνα που αφορούσε τους εργαζομένους του Δημοσίου Τομέα στον Νομό Μαγνησίας. Συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε ένα ερευνητικό μοντέλο το οποίο περιελάμβανε τις έννοιες του πλεονάσματος προσόντων, του νοήματος εργασίας, της εργασιακής ανασφάλεια, της σχετικής στέρησης, της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής απόδοσης. Τα αποτελέσματα που λάβαμε από την στατιστική ανάλυση, ενέχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς σε κάποια σημεία συμφωνούν με την διεθνή βιβλιογραφία, ενώ σε άλλα διαφωνούν.

Αρχικά, βάσει απλής στατιστικής ανάλυσης, διαπιστώσαμε ότι το δείγμα μας (N= 230) δεν αισθάνεται ότι έχει πλεόνασμα προσόντων, καθώς το 77% των ερωτηθέντων διαφωνούσαν περισσότερο ή λιγότερο με την ύπαρξη πλεονάσματος προσόντων. Επιπλέον, το 86.10% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι τα καθήκοντα του μπορούν να εκπληρωθούν από ίδιου ή χαμηλότερου



μορφωτικού επιπέδου εργαζομένους. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι στις δημόσιες υπηρεσίες του Νομού Μαγνησίας υπάρχει σχετική αντιστοιχία μεταξύ ζητούμενων και απαιτούμενων προσόντων. Συνδυάζοντας την αίσθηση καταλληλότητας που έχουν οι εργαζόμενοι για τις θέσεις εργασίας τους, και τον υψηλό μέσο όρο προϋπηρεσίας που διαθέτουν, διαπιστώνουμε ότι η πολυετής απασχόληση τους σε ένα αντικείμενο τους προσδίδει δεξιότητες ώστε να ανταποκρίνονται επαρκώς στις απαιτήσεις της εργασίας τους.

Στην συνέχεια, βάσει της διεθνής βιβλιογραφίας δημιούργησα την υπόθεση ότι η σχετική στέρηση μεσολαβεί στην σχέση πλεονάσματος προσόντων – εργασιακής απόδοσης. Σύμφωνα τον Crosby, οι εργαζόμενοι που κατέχουν πλεόνασμα προσόντων αισθάνονται ότι αδικούνται και παράγουν αντιπαραγωγικές συμπεριφορές με βασικότερη την μειωμένη εργασιακή απόδοση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης, η παραπάνω πεποίθηση δεν ισχύει στο δείγμα του Δημοσίου Τομέα του Νομού Μαγνησίας. Αντίθετα με όσα υποστηρίζονται στην διεθνή βιβλιογραφία, η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων δεν επηρεάζεται ούτε από την μεταβλητή της σχετικής στέρησης ούτε από το πλεόνασμα προσόντων. Αυτό σημαίνει ότι το αποτέλεσμα της έρευνας δεν επιβεβαιώνει τη θεωρία της σχετικής στέρησης (Crosby, 1976), με βάση της οποίας όταν ένα άτομο επιθυμεί μια κατάσταση, την οποία θεωρεί πως δικαιούται, και δεν την λαμβάνει, αισθάνεται απογοήτευση και οδηγείται σε αντιπαραγωγικές συμπεριφορές.

Οι λόγοι που μπορεί να συμβαίνει το παραπάνω είναι πολλοί. Αρχικά πρέπει να τονίσουμε ότι η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα είναι συνταγματικά κατοχυρωμένη. Από το 1911, με την αναθεώρηση του Συντάγματος και προκειμένου να υπάρξει καθεστώς ουδετερότητας και ανεξαρτησίας των δημοσίων υπαλλήλων από τις πολιτικές επιρροές και τους κομματικούς ανταγωνισμούς, εμποδίζεται η απόλυσή τους. Σαφώς, η έννοια της μονιμότητας υφίσταται μόνο όσο υπάρχει νομοθετημένη οργανική θέση. Παρ' όλα αυτά, είναι αντιληπτό ότι ο θεσμός της μονιμότητας που διακρίνει τον Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα, μειώνει αρκετά την ενδεχόμενη εργασιακή ανασφάλεια που μαστίζει στις μέρες μας. Η σιγουριά που προσδίδει το παρόν καθεστώς, σαφώς επηρεάζει την αίσθηση της στέρησης και την εργασιακή απόδοση. Ο εργαζόμενος ο οποίος αισθάνεται ότι έχει κατοχυρωμένη την θέση εργασίας του, μπορεί πολύ εύκολα να επαναπαυτεί σε αυτή και να μην αναζητήσει την περαιτέρω επαγγελματική ανέλιξη. Βέβαια, στο κινήγι της επαγγελματικής καταξίωσης, η προσωπικότητα του εργαζομένου διαδραματίζει εξίσου σημαντικό ρόλο.

Παράλληλα, η έλλειψη ουσιαστικής αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων είναι πιθανό να επηρεάζει την σχετική στέρηση και την εργασιακή απόδοση. Αναντίρρητα, οι άνθρωποι πόροι αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού, καθώς η

συνολική λειτουργία και αποτελεσματικότητα του οργανισμού εξαρτώνται άμεσα από την απόδοση των υπαλλήλων του. Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εξυπηρέτηση του πολίτη και την εξοικονόμηση των πόρων του κράτους. Προκύπτει ωστόσο το εξής ερώτημα: «Κατά πόσο υπάρχουν συστήματα αξιολόγησης των Δημόσιων Υπαλλήλων και αν ναι, κατά πόσο είναι αντικειμενικά, αποτελεσματικά και αποδοτικά;». Η απάντηση είναι ότι δεν υπήρξε ποτέ ουσιαστική αξιολόγηση στο Δημόσιο Τομέα. Παρολ' αυτά η αξιολόγηση θα έπρεπε να είναι απαραίτητη όπως και στον Ιδιωτικό Τομέα, και να μην συνδέεται με διαθεσιμότητες και απολύσεις, καθώς αποτελεί εργαλείο βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων και των δομών του Δημοσίου. Τα οφέλη που προκύπτουν από τις αξιολογήσεις των εργαζομένων είναι πολυάριθμα. Κάποια από αυτά αναφέρονται στην υποκίνηση, την ανάδειξη αφανούς εργατικού δυναμικού, στον εντοπισμό προβλημάτων αλλά και την εύρεση λύσεων. Όπως επισήμαναν οι Κ. Τερζίδης και Κ. Τζωρτζάκης (2004), η τακτική αξιολόγηση θα έπρεπε να είναι υποχρεωτική καθώς αποσκοπεί στην παρακίνηση, στην ανάπτυξη ικανοτήτων των εργαζομένων, ακόμα και στην επιβράβευση των συμπεριφορών. Αντίθετα, η έλλειψη αξιολόγησης συμβάλλει στην διόγκωση προβλημάτων και έλλειψη κινήτρου βελτίωσης.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι η μονιμότητα των εργαζομένων του Δημοσίου Τομέα σε συνδυασμό με την έλλειψη αξιολόγησης, δημιουργεί ένα περιβάλλον χωρίς καμία δικλείδα ελέγχου, που κάθε άλλο παρά ευνοεί την δημιουργία κινήτρων για προαγωγές και παραγωγικές συμπεριφορές.

Προχωρώντας στην στατιστική μας ανάλυση, μελετήσαμε αν το νόημα εργασίας και η εργασιακή ανασφάλεια μετριάζει την σχέση πλεονάσματος προσόντων – σχετικής στέρησης. Οι παραπάνω υποθέσεις επιβεβαιώθηκαν, καθώς αποδεικνύεται ότι το νόημα εργασίας και η εργασιακή ανασφάλεια επιδρούν στο αίσθημα της σχετικής στέρησης. Ο εργαζόμενος που αισθάνεται πως έχει περισσότερα προσόντα από αυτά που απαιτούνται για την εργασία του, θεωρεί πως του αξίζει μία καλύτερη θέση, με πιο πολλές ευθύνες, περισσότερα καθήκοντα, και σαφώς καλύτερο μισθό. Όλα τα παραπάνω δημιουργούν το αίσθημα της σχετικής στέρησης. Παρολ' αυτά όπως υποστήριξαν οι McGuinness και Wooden (2009), η ανασφάλεια σε ένα εργασιακό περιβάλλον και το ενδεχόμενο της απώλειας εργασίας ωθεί τους εργαζομένους να συμβιβάζονται στην υπάρχουσα θέση εργασίας ασχέτως αν έχουν πλεονάσμα προσόντων. Σ' αυτό το σημείο αξίζει να αναφέρουμε, ότι το σχετικά μικρό ποσοστό εργασιακής ανασφάλειας που βρέθηκε στο δείγμα μας, οφείλεται σε πρόσφατες νομοθετικές διατάξεις που αφορούν διαθεσιμότητα και μετακίνηση υπαλλήλων σε άλλες Δημόσιες Υπηρεσίες. Επομένως, η ανασφάλεια ότι ίσως μετακινηθούν σε άλλη θέση ή τεθούν σε διαθεσιμότητα, επηρέασε το

αίσθημα της σχετικής στέρησης. Όσον αφορά το νόημα της εργασίας, οι Erdogan et al. (2011a), υποστήριξαν πως αν ένα άτομο με πλεόνασμα προσόντων βρει ένα ιδιαίτερο νόημα σε αυτό που κάνει, είναι τόσο ευχαριστημένο με την εργασία του, που δεν το αφορά κατά πόσο αυτή ταιριάζει με τα προσόντα του. Οι Luksyte et al. (2011), επίσης, υποστήριξαν πως η έλλειψη ή ύπαρξη νοήματος εργασίας δημιουργούν αρνητικές ή θετικές συμπεριφορές αντίστοιχα. Όλα τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και στην παρούσα έρευνα.

Η τελευταία υπόθεση μας αφορούσε στη μετρίαση της οργανωσιακής δέσμευσης στην σχέση σχετικής στέρησης – εργασιακής απόδοσης. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία ο εργαζόμενος που ενστερνίζεται τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού αυξάνει την αποδοτικότητα του ώστε να βοηθήσει να επιτευχθεί ευημερία. Στην παρούσα έρευνα δεν βρέθηκε συσχέτιση μεταξύ της σχετικής στέρησης και της εργασιακής απόδοσης, επομένως είναι άτοπο να μελετήσω την επίδραση της οργανωσιακής δέσμευσης.

## 6.1. Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Η έρευνά μας συμβάλλει στη μελέτη του πλεονάσματος προσόντων και δίνει το έναυσμα για νέες σχετικές έρευνες. Το συγκεκριμένο φαινόμενο δεν έχει ακόμη μελετηθεί στην έκταση που χρειάζεται στην χώρα μας και επομένως οι μελλοντικές έρευνες είναι πολλές και ποικίλες. Στη συνέχεια, παρατίθενται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Πρώτον, θα ήταν ιδιαίτερος σημαντικό να πάρουμε ένα νέο δείγμα, από Δημόσιους Φορείς σε όλους τους νομούς της χώρας μας, ώστε τα αποτελέσματα να εκφράζουν ολόκληρη την Ελλάδα. Στη συνέχεια, τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματά μας, θα μπορούσαν να συγκριθούν και εφόσον αυτά συγκλείνουν θα μπορούσαν να γενικευθούν σε άλλες χώρες του εξωτερικού.

Επίσης, αρκετά ενδιαφέρον θα ήταν να διεξαχθεί μία διαχρονική (longitudinal) μελέτη, όπου οι απαντήσεις του δείγματος δε θα αφορούν μόνο σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή, αλλά σε πολλές και διαφορετικές, ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τις αιτιώδεις σχέσεις των μεταβλητών του μοντέλου. Κατά αυτόν τον τρόπο θα παρατηρούσαμε αν ο πληθυσμός της Ελλάδας θεωρεί πως έχει πλεόνασμα προσόντων διότι πιστεύει πως έχει επιπλέον γνώσεις, δεξιότητες, επίπεδο ευφυΐας, εμπειρία ή συνδυασμό αυτών. Επιπρόσθετα, θα μελετούσαμε το φαινόμενο του πλεονάσματος προσόντων συναρτήσει της οικονομικής κρίσης.

Ακόμη, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η μελέτη του πλεονάσματος προσόντων στον Ιδιωτικό Τομέα. Εάν μελετούσαμε τις ίδιες μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα θα μπορούσαμε να συγκρίνουμε τη συμπεριφορά και τις αντιδράσεις των εργαζομένων ανάλογα με τομέα απασχόλησης τους.

Τέλος, όπως έχει ήδη αναφερθεί οι μελέτες στη χώρα μας για το πλεόνασμα προσόντων είναι σε αρχικό στάδιο. Σημαντική θα ήταν η μελέτη παραγόντων που δημιουργούν το αίσθημα του πλεονάσματος προσόντων στην ελληνική πραγματικότητα αλλά και των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από αυτό.

## 7. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην Ελλάδα, η οικονομική κρίση και η ανεργία είναι δύο σημαντικά φαινόμενα, τα οποία εντείνονται συνεχώς. Το εργατικό δυναμικό, του οποίου το επίπεδο εκπαίδευσής του αυξήθηκε τα τελευταία χρόνια, δυσκολεύεται στην εύρεση εργασίας. Ακόμη και όσοι απασχολούνται σε κάποια θέση εργασίας, οι απαιτήσεις των καθηκόντων είναι λιγότερες από τα προσόντα τους, με αποτέλεσμα αυτοί οι εργαζόμενοι να έχουν πλεόνασμα προσόντων.

Η διερεύνηση και η μελέτη του πλεονάσματος προσόντων δεν έχουν καλύψει ακόμη όλη τη διάστασή του, ειδικότερα στην χώρα μας. Με την παρούσα εργασία, στόχος είναι να συμβάλλουμε στη μελέτη του πλεονάσματος προσόντων, ανοίγοντας τους ορίζοντες για περαιτέρω μελέτη του.

Το μοντέλο που παρουσιάζεται αφορά στη σχέση του πλεονάσματος προσόντων με την εργασιακή απόδοση, με μεσολαβητή την σχετική στέρηση. Παράλληλα εξετάζεται αν το νόημα της εργασίας και η εργασιακή ανασφάλεια επιδρούν στη σχέση πλεονάσματος προσόντων – σχετικής στέρησης. Τέλος, εξετάζεται αν η οργανωσιακή δέσμευση μετριάξει την σχέση σχετικής στέρησης και εργασιακής απόδοσης. Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας έδειξαν πως η σχετική στέρηση δεν μεσολαβεί στην σχέση πλεονάσματος προσόντων και εργασιακής απόδοσης. Επιπλέον, καταλήξαμε στο συμπέρασμα πως το νόημα της εργασίας και η εργασιακή ανασφάλεια επιδρούν στο αίσθημα της σχετικής στέρησης, ενώ η οργανωσιακή δέσμευση επιδρά στην εργασιακή απόδοση.

Η εργασία μας συνέβαλλε στη γενική μελέτη του φαινομένου αυτού και έδωσε ιδέες για περαιτέρω μελέτη του θέματος. Το τελικό μας συμπέρασμα είναι πως το πλεόνασμα προσόντων μπορεί ως επί των πλείστων να έχει αρνητικά αποτελέσματα, όμως με σωστή αξιοποίηση μπορεί να επιτευχθούν σημαντικά πλεονεκτήματα. Η σωστή αξιοποίηση των εργαζομένων έγκειται στην προθυμία των οργανισμών να προβούν στις κατάλληλες αλλαγές και στην ανάπτυξη των κατάλληλων πρακτικών, ώστε να αποφευχθεί ή να μειωθεί το αίσθημα του πλεονάσματος προσόντων των εργαζομένων.

## 8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ackerman, R.A. and Donnellan, M.B., 2013. Evaluating self-report measures of narcissistic entitlement. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 35(4), pp.460-474.

Alfes, K., 2013. Perceived Overqualification and Performance: The role of the peer-group. *German Journal of Human Resource Management*, pp.314-330

Alpin, C., Shackleton, J.R. and Walsh, S., 1998. Over- and undereducation in the UK graduate labour market. *Studies in Higher Education*, 23(1), pp.17-34.

Barrick, M.R., Mount, M.K. and Li, N., 2013. The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of Management Review*, 38(1), pp.132-153.

Battu, Harminder, Belfield, C.R. and Sloane, P.J., 1999. Overeducation Among Graduates: A Cohort View, *Education Economics* 7(1), pp. 21–38.

Berk, U., Kahya, M., Kuzu, B. and Bayramlik, H., 2015. Effect of laborers' overqualification perception on job satisfaction: An empirical study on health sector. *Journal of International Health Sciences and Management*, 1(1), pp.60-73.

Brynin, M., 2002. Overqualification in employment. *Work, employment and society*,16(4), pp.637-654.

Brynin, M. and Longhi, S., 2009. Overqualification: Major or minor mismatch?. *Economics of Education Review*, 28, pp114-121

Büchel, F., 2002. The effects of overeducation on productivity in Germany—the firms' viewpoint. *Economics of Education Review*, 21(3), pp.263-275.

Clark, A.E., 1997. Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?. *Labour Economics* 4, pp. 341-372.

Cohen-Meitar, R., Carmeli, A. and Waldman, D.A., 2009. Linking meaningfulness in the workplace to employee creativity: The intervening role of organizational identification and positive psychological experiences. *Creativity Research Journal*, 21(4), pp.361-375.

Colquitt, J.A., Greenberg, J. and Zapata-Phelan, C.P., 2005. What is organizational justice? A historical overview. *Handbook of Organizational Justice*, 1, pp.3-58.

Crosby, F., 1976. A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83(2), pp.85-113.

De Cuyper, N. and De Witte, H., 2005. Job insecurity: Mediator or Moderator of the relationship between type of contract and various outcomes?, *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), pp.79-86.

De Witte, H., 1999. Job Insecurity and Psychological Well-being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), pp.155-177.

De Witte, H. and Naswall, K., 2003. Objective vs Subjective Job Insecurity: Consequences of Temporary Work for Job Satisfaction and Organizational Commitment in Four European Countries, *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), pp.149-188.

Di Pietro, G. and Urwin, P., 2006. Education and skills mismatch in the Italian graduate labour market, *Applied Economics*, 38(1), pp.79-93.

Edwards, J.R., 1991. *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. John Wiley & Sons.

Edwards, J.R., Cable, D.M., Williamson, I.O., Lambert, L.S. and Shipp, A.J., 2006. The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), pp.802-827.

Elst, V.N., De Witte, H. and De Cuyper, N., 2014. The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), pp.364-380.

Erdogan, B., 2002. Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), pp.555-578.

Erdogan, B. and Bauer, T.N., 2009. Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), pp.557-565.

Erdogan, B., Bauer, T.N., Peiró, J. and Truxillo, D.M., 2011a. Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), pp.215-232.

Erdogan, B., Bauer, T.N., Peiró, J. and Truxillo, D.M., 2011b. Overqualification theory, research, and practice: Things that matter. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), pp.260-267.

Feldman, D.C., 1996. The nature, antecedents and consequences of underemployment. *Journal of Management*, 22(3), pp.385-407.

Fine, S., 2007. Overqualification and selection in leadership training. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), pp.61-68.

Fine, S., and Nevo, B., 2008. Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), pp.346-355.

Fox, S. and Spector, P.E., 2006. The many roles of control in a stressor-emotion theory of counterproductive work behavior. *Research in Occupational Stress and Well-being*, 5, pp.171-201.

Frank, R.H., 1978. Why Women Earn Less: The Theory and Estimation of Differential Overqualification, *American Economic Review* 68(3), pp. 360–373.

Gallo, A., 2011. Should you hire an overqualified candidate. *Harvard Business Review*.

Golafshani, N., 2003. Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), pp.597-606.

Hu, J., Erdogan, B., Bauer, T.N., Jiang, K., Liu, S. and Li, Y., 2014. There are lots of big fish in this pond: The role of peer overqualification on task significance, perceived fit, and performance for overqualified employees. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), pp.1228-1238.

James, S., Warhurst, C., Tholen, G. and Commander, J., 2013. What we know and what we need to know about graduate skills. *Work, employment and society*, 27(6) pp.952–963.

Janik, M. and Rothmann, S., 2015. Meaningful work and secondary school teachers' intention to leave. *South African Journal of Education*, 35(2), pp.1-13.

Johnson, G.J. and Johnson, W.R., 1996. Perceived overqualification and psychological well-being. *The Journal of Social Psychology*, 136(4), pp.435-445.

Johnson, W.R., Morrow, P.C. and Johnson, G.J., 2002. An evaluation of a perceived overqualification scale across work settings. *The Journal of Psychology*, 136(4), pp.425-441.

Jovanovic, B., 1979. Job matching and the theory of turnover, *Journal of Political Economy*, 87(5), pp. 972-90.

Kalleberg, A.L., 2008. The mismatched worker. *Industrial & Labor Relations Review*, 61(3), pp.354-355.

Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L., Shi, J. and Wang, M., 2014. Overqualification and counterproductive work behaviors: Examining a moderated mediation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), pp.250-271.

Liu, S. and Wang, M., 2012. Perceived overqualification: A review and recommendations for research and practice. *Research in Occupational Stress and Well-being*, 10(1), pp.1-42.

Lobene, E.V., 2010. Perceived overqualification: A model of antecedents and outcomes.



Lobene, E. and Meade, A.W., 2010. Perceived overqualification: An exploration of outcomes. *Proceeding at 25th International Society for Industrial and Organizational Psychology*. Atlanta, Canada.

Luksyte, A., Spitzmueller, C. and Maynard, D.C., 2011. Why do overqualified incumbents deviate? Examining multiple mediators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), pp.279-296.

Martinez, P.G., Lengnick-Hall, M.L., and Kulkarni, M., 2014. Overqualified? A conceptual model of managers' perceptions of overqualification in selection decisions. *Personnel Review*, 43(6), pp.957-974.

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), pp.11-37.

Maynard, D.C., Brondolo, E.M., Connelly, C.E. and Sauer, C.E., 2015. I'm too good for this job: Narcissism's role in the experience of overqualification. *Applied Psychology*, 64(1), pp.208-232. 78

Maynard, D.C. and Parfyonova, N.M., 2013. Perceived overqualification and withdrawal behaviours: Examining the roles of job attitudes and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), pp.435-455.

McGuinness, S., 2006. Overeducation in the labour market, *Journal of Economic Surveys*, 20(3), pp. 387-418.

McKee-Ryan, F.M. and Harvey, J., 2011. "I have a job, but...": A review of underemployment. *Journal of Management*, 37(4), pp.962-996.

Peng, A.C., Lin, H.E., Schaubroeck, J., McDonough, E.F., Hu, B. and Zhang, A., 2015. CEO intellectual stimulation and employee work meaningfulness: The moderating role of organizational context. *Group & Organization Management*, pp.1-29.

Quintini, G. (2011), "Over-Qualified or Under-Skilled: A Review of Existing Literature", *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 121.

Rubb, S., 2003. Overeducation: a short or long run phenomenon for individuals?, *Economics of Education Review*, 22(6), pp. 389-94.

Russell, Z.A., Ferris, G.R., Thompson, K.W. and Sikora, D.M., 2015. Overqualified human resources, career development experiences, and work outcomes: Leveraging an underutilized resource with political skill. *Human Resource Management Review*, pp.1-11.

Santos, J. R. A. (1999). Cronbach's alpha: A tool for assessing the reliability of scales. *Journal of Extension*, 37(2), pp.1-5.

- Schaufeli, W.B. and Salanova, M., 2014. Burnout, boredom and engagement at the workplace. *People at Work: An Introduction to Contemporary Work Psychology*, pp.293-320.
- Sloane, P.J., Battu,H. and Seaman P.T., 1999. Overeducation, Undereducation and the British Labour Market, *Applied Economics* 31, pp. 1437–1453.
- Sutherland, J., 2012. Qualifications mismatch and skills mismatch, *Education and Training*, 54(7), pp.619 – 632.
- Thompson, K.W., Shea, T.H., Sikora, D.M., Perrewé, P.L. and Ferris, G.R., 2013. Rethinking underemployment and overqualification in organizations: The not so ugly truth. *Business Horizons*, 56(1), pp.113-121.
- Tsang, M.C., and Levin H.M. (1985), The Economics of Overeducation, *Economics of Education Review* 4(2): 93–104.
- Vaisey, S., 2006. Education and its discontents: Overqualification in America, 1972–2002. *Social Forces*, 85(2), pp.835-864.
- Wald, S., 2005. The impact of overqualification on job search. *International Journal of Manpower*, 26(2), pp.140-156.
- Wanous, J.P. and Lawler, E.E., 1972. Measurement and meaning of job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 56(2), pp.95-105.
- Wells, E.J. and Peachey, J.W. (2011). Turnover intentions, Team Performance *Management: An International Journal*, Vol. 17 Iss ½, pp. 23 – 40.
- Wolbers, M.H.J., 2003. Job Mismatches and their Labour-Market Effects among School-Leavers in Europe, *European Sociological Review*, 19(3), pp. 249-266.
- Wu, C.H., Luksyte, A. and Parker, S.K., 2014. Overqualification and subjective well-being at work: The moderating role of job autonomy and culture. *Social Indicators Research*, 121(3), pp.917-937.
- Zhang, M.J., Law, K.S. and Lin, B., 2016. You think you are big fish in a small pond? Perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), pp.61-84.

## 9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### A- Πίνακες Cronbach's alpha

Πίνακας 10, Συντελεστής Cronbach's Alpha για το Πλεόνασμα Προσόντων

Πλεόνασμα Προσόντων	
Cronbach's Alpha	N of Items
,847	9

Πίνακας 11, Συντελεστής Cronbach's Alpha για το Νόημα της Εργασίας

Νόημα Εργασίας	
Cronbach's Alpha	N of Items
,715	10

Πίνακας 12, Συντελεστής Cronbach's Alpha για την Εργασιακή Ανασφάλεια

Εργασιακή Ανασφάλεια	
Cronbach's Alpha	N of Items
,911	4

Πίνακας 13, Συντελεστής Cronbach's Alpha για την Σχετική Στέρηση

Σχετική Στέρηση				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
reldep1	20,3130	49,491	,492	,643
reldep2	20,3304	48,318	,556	,630
reldep4	19,9478	49,342	,562	,634
reldep3	20,1652	49,492	,518	,640
reldep5	20,5652	48,745	,544	,633
reldep6	20,6913	49,044	,492	,642
reldep7	19,9000	37,322	,243	,822

Πίνακας 14, Συντελεστής Cronbach's Alpha για την Οργανωσιακή Δέσμευση

Οργανωσιακή Δέσμευση				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
orcom1	48,8087	160,487	,111	,649
orcom2	49,9913	174,227	,621	,548
orcom3	49,1261	187,491	,330	,581
orcom4	50,1696	176,028	,156	,598
orcom5	49,6696	161,995	,248	,583
orcom6	49,6478	159,600	,276	,575
orcom7	50,8957	205,710	-,251	,629
orcom8	49,8870	158,887	,277	,575
orcom9	49,6087	182,746	,392	,572
orcom10	49,9739	177,449	,574	,556
orcom11	50,4043	181,709	,407	,569
orcom12	51,0478	188,779	,199	,588
orcom13	49,2435	185,329	,410	,575
orcom14	50,5652	176,334	,600	,553
orcom15	49,4130	181,134	,483	,566

Πίνακας 15, Συντελεστής Cronbach's Alpha για την Εργασιακή Απόδοση

**Εργασιακή Απόδοση**

Cronbach's Alpha	N of Items
.987	3

## Β- Πίνακες Συχνότητων

Πίνακας 16, Συχνότητες για το Πλεόνασμα Προσόντων

		Πλεόνασμα Προσόντων			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	27	11,7	11,7	11,7
	Μάλλον Διαφωνώ	69	30,0	30,0	41,7
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	69	30,0	30,0	71,7
	Μάλλον Συμφωνώ	48	20,9	20,9	92,6
	Συμφωνώ	17	7,4	7,4	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

Πίνακας 17, Συχνότητες για το Νόημα Εργασίας

		Νόημα Εργασίας			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	1	,4	,4	,4
	Μάλλον Διαφωνώ	19	8,3	8,3	8,7
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	64	27,8	27,8	36,5
	Μάλλον Συμφωνώ	122	53,0	53,0	89,6
	Συμφωνώ	24	10,4	10,4	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

Πίνακας 18, Συχνότητες για την Εργασιακή Ανασφάλεια

		Εργασιακή Ανασφάλεια			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μάλλον Διαφωνώ	80	34,8	34,8	34,8
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	115	50,0	50,0	84,8
	Μάλλον Συμφωνώ	33	14,3	14,3	99,1
	Συμφωνώ	2	,9	,9	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

Πίνακας 19, Συχνότητες για την Σχετική Στέρηση

		Σχετική Στέρηση			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	11	4,8	4,8	4,8
	Μάλλον Διαφωνώ	33	14,3	14,3	19,1
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	78	33,9	33,9	53,0
	Μάλλον Συμφωνώ	78	33,9	33,9	87,0
	Συμφωνώ	30	13,0	13,0	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

Πίνακας 20, Συχνότητες για την Οργανωσιακή Δέσμευση

		Οργανωσιακή Δέσμευση			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μάλλον Διαφωνώ	10	4,3	4,3	4,3
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	170	73,9	73,9	78,3
	Μάλλον Συμφωνώ	44	19,1	19,1	97,4
	Συμφωνώ	6	2,6	2,6	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

Πίνακας 21, Συχνότητες για την Εργασιακή Απόδοση

		Εργασιακή Απόδοση			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χειρότερη από τον μέσο εργαζόμενο	2	,9	,9	,9
	Όπως ο μέσος εργαζόμενος	23	10,0	10,0	10,9
	Καλύτερη από τον μέσο εργαζόμενο	84	36,5	36,5	47,4
	Πολύ καλύτερη από τον μέσο εργαζόμενο	121	52,6	52,6	100,0
	Total	230	100,0	100,0	



## Γ- Πίνακες Παλινδρομήσεων

### Ανάλυση Παλινδρόμησης Πλεόνασμα Προσόντων – Σχετικής Στέρισης

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Πλεόνασμα Προσόντων <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Σχετική Στέριση

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,200 <sup>a</sup>	,040	,036	1,01586

a. Predictors: (Constant), Πλεόνασμα Προσόντων

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9,757	1	9,757	9,454	,002 <sup>b</sup>
Residual	235,291	228	1,032		
Total	245,048	229			

a. Dependent Variable: Σχετική Στέριση

b. Predictors: (Constant), Πλεόνασμα Προσόντων

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,839	,182		15,572	,000
	Πλεόνασμα Προσόντων	,185	,060	,200	3,075	,002

a. Dependent Variable: Σχετική Στέρηση

### Ανάλυση Παλινδρόμησης Σχετικής Στέρησης – Εργασιακής Απόδοσης

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Πλεόνασμα Προσόντων <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,026 <sup>a</sup>	,001	-,004	,70557

a. Predictors: (Constant), Πλεόνασμα Προσόντων

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,079	1	,079	,159	,690 <sup>b</sup>
	Residual	113,503	228	,498		
	Total	113,583	229			

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

b. Predictors: (Constant), Πλεόνασμα Προσόντων

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,362	,127		34,441	,000
	Πλεόνασμα Προσόντων	,017	,042	,026	,399	,690

Ανάλυση Παλινδρόμησης Πλεονάσματος Προσόντων – Εργασιακής Απόδοσης

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Πλεόνασμα Προσόντων <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,026 <sup>a</sup>	,001	-,004	,70557

a. Predictors: (Constant), Πλεόνασμα Προσόντων

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,079	1	,079	,159	,690 <sup>b</sup>
	Residual	113,503	228	,498		
	Total	113,583	229			

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

b. Predictors: (Constant), Πλεόνασμα Προσόντων

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,362	,127		34,441	,000
Πλεόνασμα Προσόντων	,017	,042	,026	,399	,690

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

Ανάλυση Παλινδρόμησης Πλεονάσματος Προσόντων – Σχετικής Στέρισης– Εργασιακής Απόδοσης

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Σχετική Στέριση, Πλεόνασμα Προσόντων <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,062 <sup>a</sup>	,004	-,005	,70600

a. Predictors: (Constant), Σχετική Στέρωση, Πλεόνασμα Προσόντων

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,439	2	,219	,440	,644 <sup>b</sup>
	Residual	113,144	227	,498		
	Total	113,583	229			

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

b. Predictors: (Constant), Σχετική Στέρωση, Πλεόνασμα Προσόντων

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,251	,182		23,351	,000
	Πλεόνασμα Προσόντων	,009	,043	,015	,221	,825
	Σχετική Στέρωση	,039	,046	,057	,849	,397

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

Ανάλυση Παλινδρόμησης Πλεονάσματος Προσόντων – Νοήματος Εργασίας – Σχετικής  
Στέρησης

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	moderator1, Νόημα Εργασίας, Πλεόνασμα Προσόντων <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Σχετική Στέρηση

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,217 <sup>a</sup>	,047	,035	1,01639

a. Predictors: (Constant), moderator1, Νόημα Εργασίας, Πλεόνασμα Προσόντων

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,577	3	3,859	3,735	,012 <sup>b</sup>
	Residual	233,471	226	1,033		
	Total	245,048	229			

a. Dependent Variable: Σχετική Στέρηση

b. Predictors: (Constant), moderator1, Νόημα Εργασίας, Πλεόνασμα Προσόντων

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,001	,371		8,096	,000
	Πλεόνασμα Προσόντων	,173	,061	,187	2,846	,005
	Νόημα Εργασίας	-,037	,085	-,028	-,431	,667
	moderator1	-,078	,061	-,084	-1,280	,202

a. Dependent Variable: Σχετική Στέριση

Ανάλυση Παλινδρόμησης Πλεονάσματος Προσόντων – Εργασιακή Ανασφάλεια – Σχετικής Στέρισης

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Εργασιακή Ανασφάλεια, moderator2, Πλεόνασμα Προσόντων <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Σχετική Στέριση

b. All requested variables entered.



### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,251 <sup>a</sup>	,063	,051	1,00792

a. Predictors: (Constant), Εργασιακή Ανασφάλεια, moderator2, Πλεόνασμα Προσόντων

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,455	3	5,152	5,071	,002 <sup>b</sup>
	Residual	229,593	226	1,016		
	Total	245,048	229			

a. Dependent Variable: Σχετική Στέριση

b. Predictors: (Constant), Εργασιακή Ανασφάλεια, moderator2, Πλεόνασμα Προσόντων

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,321	,305		7,607	,000
	moderator2	,074	,063	,075	1,170	,243
	Πλεόνασμα Προσόντων	,171	,060	,184	2,828	,005
	Εργασιακή Ανασφάλεια	,195	,096	,132	2,033	,043

a. Dependent Variable: Σχετική Στέριση

## Δ- Ερωτηματολόγιο

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο διανέμεται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και αποσκοπεί στην αποτύπωση αντιλήψεων των εργαζομένων του Δημοσίου Τομέα για τα καθήκοντα αλλά και τις θέσεις εργασίας τους.

Οι απαντήσεις είναι απολύτως **ανώνυμες** και **εμπιστευτικές**, ενώ θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικό σκοπό. Δεδομένου ότι **δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις**, σας παρακαλώ να είστε ειλικρινής κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο που θα διαθέσετε!



Παρακαλώ κυκλώστε το νούμερο που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω δηλώσεις.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ

α/α		1= διαφωνώ 5= συμφωνώ				
		1	2	3	4	5
1	Η θέση εργασίας μου απαιτεί μικρότερο επίπεδο μόρφωσης απ' αυτό που διαθέτω.	1	2	3	4	5
2	Η εργασιακή εμπειρία που διαθέτω δεν είναι απαραίτητη για να επιτύχω.	1	2	3	4	5
3	Διαθέτω εργασιακές δεξιότητες που δεν απαιτούνται στην συγκεκριμένη θέση εργασίας.	1	2	3	4	5

4	Κάποιος με λιγότερη μόρφωση από μένα, θα μπορούσε να ανταποκριθεί πλήρως στην θέση εργασίας μου.	1	2	3	4	5
5	Η προηγούμενη μου εκπαίδευση δεν χρησιμοποιείται πλήρως.	1	2	3	4	5
6	Έχω αρκετές γνώσεις που δεν χρειάζομαι για να κάνω την δουλειά μου.	1	2	3	4	5
7	Το επίπεδο μόρφωσης μου είναι υψηλότερο από αυτό που απαιτείται.	1	2	3	4	5
8	Κάποιος με λιγότερη εμπειρία από μένα, θα μπορούσε να κάνει εξίσου καλά τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
9	Διαθέτω περισσότερες ικανότητες απ' όσες χρειάζομαι προκειμένου να κάνω αυτή τη δουλειά.	1	2	3	4	5

<b>α/α</b>		<b>1= διαφωνώ 5= συμφωνώ</b>				
1	Έχω μια ουσιαστική καριέρα.	1	2	3	4	5
2	Αντιλαμβάνομαι πως η δουλειά μου συμβάλλει στο νόημα της ζωής μου.	1	2	3	4	5
3	Γνωρίζω πως η δουλειά μου κάνει τη διαφορά στον κόσμο και μάλιστα με θετικό τρόπο.	1	2	3	4	5
4	Αντιλαμβάνομαι τι κάνει τη δουλειά μου σημαντική.	1	2	3	4	5
5	Υπάρχουν κομμάτια της δουλειάς μου που έχουν ικανοποιητικό σκοπό.	1	2	3	4	5
6	Θεωρώ πως η δουλειά μου συμβάλλει στην προσωπική μου ανάπτυξη.	1	2	3	4	5
7	Η δουλειά μου με βοηθάει να καταλάβω τον εαυτό μου.	1	2	3	4	5
8	Η δουλειά μου με βοηθάει να καταλάβω τον κόσμο γύρω μου.	1	2	3	4	5
9	Η δουλειά μου δεν κάνει καμία διαφορά στον κόσμο.	1	2	3	4	5
10	Η δουλειά που κάνω εξυπηρετεί έναν απώτερο σκοπό.	1	2	3	4	5

<b>α/α</b>		<b>1= διαφωνώ 5= συμφωνώ</b>				
1	Είναι πολύ πιθανό να χάσω σύντομα τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
2	Είμαι σίγουρος/η ότι μπορώ να κρατήσω τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
3	Αισθάνομαι ανασφαλής ως προς το μέλλον της δουλειάς μου.	1	2	3	4	5
4	Νομίζω ότι μπορεί να χάσω τη δουλειά μου στο κοντινό μέλλον.	1	2	3	4	5

<b>α/α</b>		<b>1= διαφωνώ 5= συμφωνώ</b>				
1	Δεν έχω πετύχει όσα προσδοκούσα στην καριέρα μου.	1	2	3	4	5
2	Στην καριέρα μου έχω πετύχει λιγότερα απ' όσα αξίζω.	1	2	3	4	5
3	Άλλοι με τους οποίους μπορώ να συγκριθώ, απέκτησαν περισσότερα στην καριέρα τους απ' ότι εγώ.	1	2	3	4	5

4	Μπορώ εύκολα να φανταστώ ότι θα είχα πετύχει περισσότερα στην καριέρα μου, αν τα πράγματα είχαν εξελιχθεί διαφορετικά.	1	2	3	4	5
5	Δεν περιμένω να πετύχω τους στόχους που είχαν θέσει για την καριέρα μου στο μέλλον.	1	2	3	4	5
6	Όσον αφορά την καριέρα μου, οι ανεκπλήρωτες ανάγκες μου οφείλονται στην άδικη μεταχείριση.	1	2	3	4	5
7	Όσον αφορά την καριέρα μου, οι ανεκπλήρωτες ανάγκες μου οφείλονται σε καταστάσεις πέρα από τον έλεγχο μου.	1	2	3	4	5

a/a		1= διαφωνώ 5= συμφωνώ				
1	Είμαι πρόθυμος/η να καταβάλω μεγαλύτερη προσπάθεια απ' αυτή που αναμένεται, ώστε να είναι επιτυχημένη η Δημόσια Υπηρεσία στην οποία εργάζομαι.	1	2	3	4	5
2	Λέω στους φίλους μου ότι η Υπηρεσία στην οποία εργάζομαι, είναι σπουδαίο μέρος για να εργάζεται κάποιος.	1	2	3	4	5
3	Η αφοσίωσή μου στην Υπηρεσία είναι περιορισμένη.	1	2	3	4	5
4	Θα δεχόμουν σχεδόν κάθε ανάθεση έργου, προκειμένου να συνεχίζω να εργάζομαι στη συγκεκριμένη Υπηρεσία.	1	2	3	4	5
5	Πιστεύω ότι οι αξίες μου είναι παρόμοιες με αυτές της Δημόσιας Υπηρεσίας για την οποία εργάζομαι.	1	2	3	4	5
6	Είμαι περήφανος να λέω στους άλλους ότι εργάζομαι σε αυτή την Υπηρεσία.	1	2	3	4	5
7	Θα μπορούσα να δουλεύω σε οποιαδήποτε Υπηρεσία αρκεί να ήταν ίδιο το είδος της δουλειάς.	1	2	3	4	5
8	Η Υπηρεσία στην οποία εργάζομαι με εμπνέει θετικά όσον αφορά την εργασιακή απόδοση.	1	2	3	4	5
9	Ακόμα και μικρές αλλαγές στην παρούσα κατάσταση μου θα με οδηγούσαν στην απόφαση να φύγω από την Υπηρεσία.	1	2	3	4	5
10	Είμαι εξαιρετικά ευτυχής που διάλεξα αυτή την Υπηρεσία για να εργαστώ.	1	2	3	4	5
11	Δεν υπάρχουν πολλά που μπορεί να κερδίσει κάποιος, δουλεύοντας επ' αόριστον για την συγκεκριμένη Υπηρεσία.	1	2	3	4	5
12	Συχνά, είναι δύσκολο να συμφωνήσω με τις πολιτικές της Υπηρεσίας, για τους εργαζομένους.	1	2	3	4	5
13	Νοιάζομαι πραγματικά για την τύχη της Υπηρεσίας.	1	2	3	4	5
14	Η Υπηρεσία για την οποία εργάζομαι, είναι η καλύτερη που μπορεί να εργάζεται κάποιος.	1	2	3	4	5
15	Η απόφαση να δουλέψω γι' αυτή τη Δημόσια Υπηρεσία ήταν λάθος εκ μέρους μου.	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
Πολύ χειρότερη από τον μέσο εργαζόμενο	Χειρότερη από τον μέσο εργαζόμενο	όπως ο μέσος εργαζόμενος	καλύτερη από τον μέσο εργαζόμενο	Πολύ καλύτερη από τον μέσο εργαζόμενο

α/α		1=πολύ χειρότερη από τον μέσο υπάλληλο 5= πολύ καλύτερη από τον μέσο υπάλληλο				
1	Η συνολική ποιότητα της δουλειάς μου είναι:	1	2	3	4	5
2	Η προσπάθεια που καταβάλλω για την δουλειά μου είναι:	1	2	3	4	5
3	Η συνολική απόδοση μου στη δουλειά είναι:	1	2	3	4	5

Όσον αφορά τα δημογραφικά, παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία ή βάλτε ένα Χ στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

1. Φύλο : Άνδρας  Γυναίκα

2. Ηλικία : .....

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης

Απόφοιτος Δημοτικού

Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου

Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος Α.Ε.Ι.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Άλλο .....

4. Ξένες Γλώσσες

Αγγλικά

Γαλλικά

Γερμανικά

Ισπανικά

Άλλο .....

## 5. Γνώση Η/Υ

Ναι

Όχι

Όσον αφορά τη θέση εργασίας σας, παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία ή βάλτε ένα Χ στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

### 1. Κατηγορία Υπαλλήλου

Μόνιμος

Συμβασιούχος

Εκπαιδευόμενος

Άλλο

.....

### 2. Κατά τη γνώμη σας, η θέση εργασίας στην οποία απασχολείστε, θα μπορούσε να καλύπτεται από κάποιον :

Με χαμηλότερο επίπεδο μόρφωσης από το δικό σας

Με το ίδιο επίπεδο μόρφωσης

Με υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης από το δικό σας

3. Πόσα χρόνια κατέχετε τη συγκεκριμένη θέση εργασίας ; .....

4. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Δημόσιο Φορέα ; .....

5. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε ; (ανεξαρτήτως φορέα) .....

Σας ευχαριστώ πολύ για την συνεργασία!

