

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**



**ΠΜΣ ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ: Παρακίνηση, εργασιακή ανάμειξη, δέσμευση και οργανωσιακή αφοσίωση-Μελέτη Περίπτωσης: Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης (Π.Ε.Κ.Α) του e-ΕΦΚΑ**

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΑΝΤΩΝΟΠΟΥΛΟΥ ΚΩΝ/ΝΑ (ΑΓΜ: M0234210022)**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. ΜΠΕΛΙΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

**ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2021-2022**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*«Με την ολοκλήρωση της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου προς όλους όσους συνέβαλαν σ' αυτή. Ειδικότερα, ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Δρ. Μπελιά Δημήτριο, καθηγητή του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, καθώς και τους διδάσκοντες καθηγητές μου για τις γνώσεις και τα πολύτιμα εφόδια που μου παρείχαν. Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συμφοιτητές μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών μου, τους συναδέλφους μου που βοήθησαν στη συμπλήρωση των διανεμηθέντων ερωτηματολογίων, καθώς και την οικογένειά μου για την υποστήριξή της και σ' αυτό το στάδιο των σπουδών μου».*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσεως μεταξύ της παρακίνησης, της εργασιακής ανάμειξης, της δέσμευσης για αλλαγή και της οργανωσιακής αφοσίωσης ενός οργανισμού. Με άλλα λόγια, η παρούσα διπλωματική εργασία θα μελετήσει το κατά πόσο η παρακίνηση, η εργασιακή ανάμειξη και η οργανωσιακή αφοσίωση συμβάλουν στη δέσμευση για αλλαγή ενός εργαζομένου. Τα ερωτηματολόγια διαμοιράστηκαν από τη γράφουσα σε έντυπη μορφή στην Περιφέρεια Θεσσαλίας ενώ στις υπόλοιπες Περιφέρειες των Π.Ε.Κ.Α. στάλθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Η χρονική περίοδος διεξαγωγής της έρευνας ήταν από τον Ιανουάριο μέχρι και τον Μάρτιο του 2023. Συνολικά στην έρευνα ανταποκρίθηκαν 123 άτομα. Οι μεταβλητές εξετάστηκαν με το ερευνητικό εργαλείο που βασίζεται σε ερωτηματολόγια που έχουν χρησιμοποιηθεί σε προηγούμενες έρευνες. Αναλυτικότερα, σχετικά με την παρακίνηση χρησιμοποιείται το Work Motivation Inventory – Ελληνική Έκδοση (WMI-G). Το ερωτηματολόγιο αυτό δημιουργήθηκε από τους Χριστοδουλίδη και Παπαϊωάννου (2002), βασιζόμενο στο Work Motivation Inventory των Blais, Briere, Lachance, Riddle και Vallerand (1993). Για τη διερεύνηση της εργασιακής ανάμειξης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα «Job Involvement Scale» του Kanungo (1982). Η Κλίμακα μέτρησης της Δέσμευσης για αλλαγή των Fedor et al. 2007 μετράει το βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων ενός οργανισμού στις επικείμενες αλλαγές ενός οργανισμού και τέλος, για τη διερεύνηση της οργανωσιακής αφοσίωσης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα «Organizational Commitment Questionnaire» των Meyer et al., (1993). Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας εντοπίζεται συσχέτιση μεταξύ του βαθμού σύνδεσης της

παρακίνησης και της εργασιακής ανάμειξης με τη δέσμευση στην αλλαγή και την αφοσίωση του οργανισμού. Επιπρόσθετα, φαίνεται ότι η εργασιακή ανάμειξη διαδραματίζει ρυθμιστικό ρόλο α) στη σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της οργανωσιακής αφοσίωσης και β) στη σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της δέσμευσης στην αλλαγή. Τέλος, η προϋπηρεσία φαίνεται να επηρεάζει και τις τέσσερις μεταβλητές, καθώς τα άτομα που απασχολούνται στον ΕΦΚΑ και έχουν προϋπηρεσία πάνω από 25 έτη εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα και στις τέσσερις μεταβλητές σε σχέση με τα υπόλοιπα άτομα του δείγματος.

**Λέξεις Κλειδιά:** Παρακίνηση, οργανωσιακή αφοσίωση, δέσμευση στην αλλαγή, εργασιακή ανάμειξη

## **ABSTRACT**

The main purpose of this research is to investigate the relationship between motivation, job involvement, commitment to change and organizational commitment of an organization. In other words, this thesis will study whether motivation, job involvement and organizational commitment contribute to an employee's commitment to change. The questionnaires were distributed by the writer in paper form in the Region of Thessaly, while in the other Regions they were sent by e-mail. The time period for conducting the survey was from January to March 2023. In total, 123 people responded to the survey. The variables were examined with the research tool based on questionnaires that have been used in previous research. More specifically, regarding motivation, the Work Motivation Inventory - Greek Version (WMI-G) is used. This questionnaire was created by Christodoulidis and Papaioannou (2002), based on the Work Motivation Inventory of Blais, Briere, Lachance, Riddle and Vallerand (1993). Kanungo's (1982) Job Involvement Scale was used to investigate job involvement. The Commitment to Change Measurement Scale of Fedor et al. (2007) measures the degree of commitment of an organization's employees to the impending changes of an organization and finally, to investigate organizational commitment, the "Organizational Commitment Questionnaire" scale of Meyer et al., (1993) was used. Based on the results of the research, a correlation is found between the degree of connection of motivation and job involvement with commitment to change and organizational commitment. Additionally, it appears that job involvement plays a moderating role in a) the relationship between motivation and organizational commitment and b) the relationship between motivation and commitment to change. Finally, seniority seems to affect all four

variables, as people employed by EFKA and with more than 25 years of experience show higher levels in all four variables compared to the rest of the sample.

***Key Words:*** Motivation, organizational commitment, commitment to change, job involvement

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	11
<i>Τοποθέτηση του προβλήματος</i> .....	11
<i>Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα</i> .....	13
<i>Αξία της έρευνας και προσδοκώμενα αποτελέσματα</i> .....	15
<i>Δομή της εργασίας</i> .....	17
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Εννοιολογικοί Προσδιορισμοί .....</b>	<b>18</b>
1.1 <i>Εννοιολογική προσέγγιση της παρακίνησης</i> .....	18
1.2 <i>Η έννοια της εργασιακής ανάμειξης</i> .....	21
1.3 <i>Η έννοια της Δέσμευσης στην αλλαγή</i> .....	25
1.4 <i>Η έννοια της οργανωσιακής αφοσίωσης</i> .....	29
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....</b>	<b>34</b>
2.1 <i>Εισαγωγή</i> .....	34
2.2 <i>Παρακίνηση και εργασιακή ανάμειξη</i> .....	34
2.3. <i>Παρακίνηση και δέσμευση στην αλλαγή</i> .....	36
2.4. <i>Παρακίνηση και οργανωσιακή αφοσίωση</i> .....	38
2.5 <i>Εργασιακή ανάμειξη και δέσμευση των εργαζόμενων για αλλαγή</i> .....	40
2.6 <i>Εργασιακή ανάμειξη και Οργανωτική αφοσίωση</i> .....	42
2.7 <i>Δέσμευση στην αλλαγή και Οργανωσιακή Αφοσίωση</i> .....	44
2.8 <i>Ο ρυθμιστικός ρόλος της εργασιακής ανάμειξης στην επίδραση της παρακίνησης με την οργανωσιακή αφοσίωση</i> .....	45
2.9 <i>Ο ρυθμιστικός ρόλος της εργασιακής ανάμειξης στην επίδραση της παρακίνησης με τη δέσμευση για αλλαγή</i> .....	47
2.10 <i>Η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων</i> .....	49
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Μεθοδολογία έρευνας.....</b>	<b>51</b>
3.1 <i>Σκοπός και Ερευνητικές Υποθέσεις</i> .....	51

3.2 Συμμετέχοντες.....	53
3.3 Ερευνητικό εργαλείο.....	54
3.4 Σχεδιασμός Έρευνας .....	57
3.5 Περιορισμοί της έρευνας.....	62
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Τα αποτελέσματα της έρευνας .....</b>	<b>63</b>
4.1 Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος .....	63
4.2. Περιγραφικά χαρακτηριστικά διαστάσεων .....	65
4.3 Διερευνητική Ανάλυση παραγόντων .....	68
4.4 Έλεγχος αξιοπιστίας .....	74
4.5 Περιγραφική στατιστική και έλεγχος κανονικότητας .....	75
4.6 Εξέταση ερευνητικών υποθέσεων.....	78
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. Ανάλυση Αποτελεσμάτων .....</b>	<b>101</b>
8.1 Συμπεράσματα και προτάσεις .....	101
8.1 Περιορισμοί της έρευνας.....	111
8.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	112
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>115</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>125</b>



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	64
Πίνακας 2. Περιγραφικά χαρακτηριστικά των διαστάσεων των μεταβλητών των ερευνητικών εργαλείων .....	67
Πίνακας 3. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων για την εξωτερική παρακίνηση.....	69
Πίνακας 4. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων για την εσωτερική παρακίνηση .....	70
Πίνακας 5. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων για τη Μη παρακίνηση.....	71
Πίνακας 6. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων για τη συναισθηματική αφοσίωση.....	72
Πίνακας 7. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων για τη συνεχή αφοσίωση.....	72
Πίνακας 8. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων για την κανονιστική αφοσίωση .....	73
Πίνακας 9. Τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας για τις διαστάσεις των μεταβλητών των ερευνητικών εργαλείων .....	74
Πίνακας 10. Μέσοι όροι και Τυπικές αποκλίσεις των διαστάσεων των μεταβλητών των ερευνητικών εργαλείων .....	76
Πίνακας 11. Τα αποτελέσματα του τεστ κανονικότητας για τις διαστάσεις των μεταβλητών των ερευνητικών εργαλείων .....	77
Πίνακας 12. Οι συσχετίσεις των διαστάσεων της παρακίνησης .....	79
Πίνακας 13. Οι συσχετίσεις των διαστάσεων της αφοσίωσης .....	80
Πίνακας 14. Η συσχέτιση της εργασιακής ανάμειξης και της παρακίνησης .....	82
Πίνακας 15. Η συσχέτιση της δέσμευσης για αλλαγή και της παρακίνησης .....	83

Πίνακας 16. Η συσχέτιση της οργανωσιακής αφοσίωσης και της παρακίνησης .....	84
Πίνακας 17. Η συσχέτιση της δέσμευσης για αλλαγή και της εργασιακής ανάμειξης .....	85
Πίνακας 18. Η συσχέτιση της οργανωσιακής αφοσίωσης και της εργασιακής ανάμειξης .....	86
Πίνακας 19. Η συσχέτιση της οργανωσιακής αφοσίωσης και της εργασιακής δέσμευση.....	87
Πίνακας 20. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης για την ερευνητική υπόθεση 7 .....	89
Πίνακας 21. Τα αποτελέσματα της ιεραρχικής παλινδρόμησης για την ερευνητική υπόθεση 7 .....	91
Πίνακας 22. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης για την ερευνητική υπόθεση 8 .....	93
Πίνακας 23. Τα αποτελέσματα της ιεραρχικής παλινδρόμησης για την ερευνητική υπόθεση 8 .....	95
Πίνακας 24. Η στατιστικά σημαντική διαφορά που οφείλεται στο διαφορετικό φύλο .....	97
Πίνακας 25. Τα αποτελέσματα της ANOVA για τα Χρόνια εργασίας στον ΕΦΚΑ.....	98
Πίνακας 26. Τα αποτελέσματα του posthocTestLSD για τα έτη προϋπηρεσίας στον ΕΦΚΑ .....	99

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## Τοποθέτηση του προβλήματος

Η οργανωτική επιτυχία και η απόδοση των εργαζομένων συνδέονται στενά με την παρακίνηση των εργαζομένων, τη συμμετοχή στην εργασία, τη δέσμευση για αλλαγή και την οργανωτική αφοσίωση. Η κατανόηση των σχέσεων μεταξύ αυτών των παραγόντων μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να βελτιώσουν τις πρακτικές διαχείρισης, να ενισχύσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και τελικά να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα. Στο σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμοστούν στις νέες προκλήσεις και να εφαρμόσουν αποτελεσματικές στρατηγικές για να διατηρήσουν και να παρακινήσουν το εργατικό τους δυναμικό (Belias & Koustelios, 2013).

Η παρακίνηση των εργαζομένων εκτείνεται πέρα από τη σφαίρα των χρηματικών ανταμοιβών. Η φύση της δουλειάς τους απαιτεί μια ώθηση που τροφοδοτείται από την επιθυμία να συνεισφέρουν στη βελτίωση της κοινωνίας (Deci & Ryan, 2000). Το εγγενές κίνητρο, η εσωτερική ώθηση για καλή απόδοση, είναι ζωτικής σημασίας σε αυτούς τους ρόλους, καθώς η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζει σημαντικά την ευημερία των ασφαλισμένων πολιτών (Belias et al., 2013). Οι διευθυντές στα ΠΕΚΑ μπορούν να ενθαρρύνουν τέτοια κίνητρα δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η εργασία τους εκτιμάται και συμβάλλει άμεσα στην κοινωνική ευημερία.

Η εργασιακή εμπλοκή αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένα άτομο ταυτίζεται με τη δουλειά του και αντιλαμβάνεται την εργασιακή του απόδοση ως ουσιαστική για την αυτο-εικόνα του (Brown, 1996). Στα ΠΕΚΑ, αυτό μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της αντιληπτής σημασίας του ρόλου τους εντός του οργανισμού, της πρόκλησης που παρουσιάζουν τα καθήκοντα και της ευκαιρίας χρήσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Η ενθάρρυνση της συμμετοχής στην εργασία σημαίνει ότι δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να έχουν λόγο στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, παρέχοντάς τους προκλητικά καθήκοντα και διασφαλίζοντας ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων (Belias & Koustelios, 2014).

Η δέσμευση στην οργανωσιακή αλλαγή περιλαμβάνει το να είναι κανείς ανοιχτός και να προσαρμόζεσαι σε νέους τρόπους διεκπεραίωσης των καθηκόντων μέσα στον οργανισμό (Herscovitch & Meyer, 2002). Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τα ΠΕΚΑ, δεδομένης της δυναμικής φύσης των ασφαλιστικών κανονισμών και της ψηφιοποίησης των δημόσιων υπηρεσιών. Η δέσμευση στην αλλαγή μπορεί να ενισχυθεί με την αποτελεσματική επικοινωνία σχετικά με το γιατί είναι απαραίτητες οι αλλαγές, τα οφέλη που θα φέρουν και πώς θα εφαρμοστούν. Επιπλέον, η συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες αλλαγής μπορεί να τους κάνει να αισθάνονται ότι έχουν αξία, ενισχύοντας έτσι τη δέσμευσή τους για αλλαγή.

Η οργανωτική αφοσίωση, ή ο βαθμός προσκόλλησης ενός εργαζομένου στον οργανισμό, είναι ζωτικής σημασίας για τα ΠΕΚΑ. Οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα πίστης τείνουν να επιδεικνύουν συμπεριφορές που υπερβαίνουν τα εργασιακά τους καθήκοντα,

συμβάλλοντας σε βελτιωμένη οργανωτική απόδοση. Η οικοδόμηση αφοσίωσης απαιτεί ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον που σέβεται τις ανάγκες των εργαζομένων και εκτιμά τη συνεισφορά τους. Επιπλέον, οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και μια ξεκάθαρη πορεία σταδιοδρομίας μπορούν επίσης να ενισχύσουν την πίστη (Belias et al., 2016).

Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στα Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης (ΠΕΚΑ) του e-ΕΦΚΑ, κρίσιμο στοιχείο του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα. Τα κέντρα αυτά διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας του ασφαλιστικού συστήματος και είναι υπεύθυνα για διάφορα καθήκοντα, όπως η παρακολούθηση της συμμόρφωσης με τους ασφαλιστικούς κανονισμούς και η παροχή υπηρεσιών σε ασφαλισμένους πολίτες. Δεδομένης της σημασίας αυτών των κέντρων, είναι σημαντικό να διερευνηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων, την εργασιακή ανάμειξη και τη δέσμευση στην αλλαγή και την οργανωσιακή αφοσίωση σε αυτό το πλαίσιο.

## **Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα**

Ο κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσεως μεταξύ της παρακίνησης, της εργασιακής ανάμειξης, της δέσμευσης για αλλαγή και της οργανωσιακής αφοσίωσης ενός οργανισμού. Με άλλα λόγια, η παρούσα διπλωματική εργασία θα μελετήσει το κατά πόσο η παρακίνηση, η εργασιακή ανάμειξη και η οργανωσιακή αφοσίωση συμβάλουν στη δέσμευση για αλλαγή ενός εργαζομένου.

Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα ακόλουθα.

1. Ποια είναι τα επίπεδα παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα που μελετάται στα πλαίσια της παρούσας εργασίας;
2. Ποια είναι τα επίπεδα εργασιακής ανάμειξης του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα που μελετάται στα πλαίσια της παρούσας εργασίας;
3. Ποια είναι τα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα που μελετάται στα πλαίσια της παρούσας εργασίας;
4. Ποια είναι τα επίπεδα οργανωσιακής αφοσίωσης του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα που μελετάται στα πλαίσια της παρούσας εργασίας;
5. Πώς επιδρούν οι δημογραφικοί παράγοντες στα επίπεδα παρακίνησης, εργασιακής ανάμειξης, εργασιακής δέσμευσης και οργανωσιακής αφοσίωσης των ατόμων του δείγματος;
6. Πώς επηρεάζει το επίπεδο παρακίνησης, το επίπεδο αφοσίωσης των ατόμων του δείγματος;
7. Πώς επηρεάζει το επίπεδο παρακίνησης, το επίπεδο εργασιακής ανάμειξης των ατόμων του δείγματος;
8. Πώς επηρεάζει το επίπεδο παρακίνησης, το επίπεδο εργασιακής δέσμευσης των ατόμων του δείγματος;
9. Πώς επηρεάζει το επίπεδο εργασιακής δέσμευσης, το επίπεδο οργανωσιακής αφοσίωσης των ατόμων του δείγματος;

## **Αξία της έρευνας και προσδοκώμενα αποτελέσματα**

Η πρωταρχική αξία αυτής της έρευνας έγκειται στην ικανότητά της να διευκολύνει τη βαθύτερη κατανόηση των καθοριστικών παραγόντων που επηρεάζουν τα κίνητρα των εργαζομένων, τη συμμετοχή στην εργασία, τη δέσμευση για οργανωσιακή αλλαγή και την οργανωτική δέσμευση στο πλαίσιο των Περιφερειακών Κέντρων Ελέγχου Ασφάλισης (ΠΕΚΑ) του e-EFKA. Διερευνώντας αυτές τις αλληλεπιδράσεις, η μελέτη στοχεύει να μεταδώσει σημαντικές γνώσεις που μπορούν να καθοδηγήσουν τους επαγγελματίες και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής. Αυτές οι ιδέες μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση των πρακτικών διαχείρισης και στην ενίσχυση της ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων σε αυτούς τους κρίσιμους οργανισμούς.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αναμένεται να ρίξουν φως σε βασικούς συσχετισμούς, ιδιαίτερα στο βαθμό στον οποίο τα κίνητρα και η εμπλοκή στην εργασία ευθυγραμμίζονται με τη δέσμευση για αλλαγή και την αφοσίωση στον οργανισμό. Η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των μεταβλητών έχει σημαντικές επιπτώσεις για τα ΠΕΚΑ, ενημερώνοντας στρατηγικές για τη βελτίωση τόσο της ατομικής όσο και της συλλογικής απόδοσης. Αναμένουμε να ανακαλύψουμε συνδέσμους μεταξύ του βαθμού κινήτρων και της εμπλοκής στην εργασία με τη δέσμευση στην οργανωσιακή αλλαγή και την αφοσίωση στον οργανισμό.

Επιπλέον, προβλέπουμε ότι η εμπλοκή στην εργασία εξυπηρετεί μια ρυθμιστική λειτουργία στη σχέση μεταξύ κινήτρων και οργανωτικής δέσμευσης, καθώς και μεταξύ κινήτρων και δέσμευσης για αλλαγή. Με άλλα λόγια, το επίπεδο δέσμευσης ενός εργαζομένου

στη δουλειά του μπορεί να μετριάσει το βαθμό στον οποίο η εσωτερική του ορμή (κίνητρο) επηρεάζει την αίσθηση πίστης στον οργανισμό και την ετοιμότητά του να αγκαλιάσει την αλλαγή στον οργανισμό. Ο δυνητικός μετριαστικός ρόλος της εμπλοκής στην εργασία παρέχει μια ενδιαφέρουσα διάσταση για την έρευνά μας, υποδηλώνοντας μια πιο περίπλοκη αλληλεπίδραση παραγόντων από ό,τι αρχικά υποτίθεται.

Με την ολοκλήρωση αυτής της έρευνας, αναμένουμε όχι μόνο να εντοπίσουμε αυτές τις συσχετίσεις αλλά και να κατανοήσουμε τις διαφοροποιημένες αλληλεπιδράσεις μεταξύ αυτών των παραγόντων. Αυτή η ολοκληρωμένη κατανόηση μπορεί να αποδειχθεί καθοριστική για την ενημέρωση μελλοντικών πολιτικών και στρατηγικών διαχείρισης στα ΠΕΚΑ. Καθώς αυτοί οι φορείς διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στις δημόσιες υπηρεσίες, ιδιαίτερα στον ασφαλιστικό τομέα, οι βελτιώσεις στην απόδοσή τους επηρεάζουν άμεσα την ευημερία της ευρύτερης κοινωνίας.

Συμπερασματικά, η έρευνά μας προσπαθεί να αποκαλύψει την περίπλοκη δυναμική μεταξύ των κινήτρων των εργαζομένων, της εμπλοκής στην εργασία, της δέσμευσης για αλλαγή και της οργανωτικής αφοσίωσης στο πλαίσιο των ΠΕΚΑ. Με αυτόν τον τρόπο, στοχεύουμε να παρέχουμε χρήσιμες πληροφορίες σε επαγγελματίες και υπεύθυνους χάραξης πολιτικής για τη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, την ικανοποίηση των εργαζομένων και, τελικά, τη συνολική απόδοση αυτών των κρίσιμων οργανισμών.



## Δομή της εργασίας

Εκτός από αυτό το εισαγωγικό κεφάλαιο, η εργασία αποτελείται από ακόμη οκτώ κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται με συντομία οι έννοιες που χρησιμοποιούνται στην έρευνα, ενώ στα επόμενα τέσσερα παρουσιάζονται σύγχρονες μελέτες που αναλύουν σε κάθε ένα από αυτά τα κεφάλαια και μία από τις τέσσερις έννοιες. Το έκτο κεφάλαιο παρουσιάζει το μεθοδολογικό πλαίσιο μέσα στο οποίο έλαβε χώρα η έρευνα, τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται αναλυτικά στο έβδομο κεφάλαιο και συζητούνται στο όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Εννοιολογικοί Προσδιορισμοί

## 1.1 Εννοιολογική προσέγγιση της παρακίνησης

Αρχικά θα πρέπει να σημειωθεί ότι η παρακίνηση αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία, η οποία συμβάλλει σημαντικά στην κατανόηση της συμπεριφοράς του ανθρώπου και συνδέεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία που επιτελεί (Salleh et al., 2016). Η παρακίνηση ως έννοια έχει απασχολήσει εδώ και πολλά χρόνια το σύνολο των εμπλεκομένων με την εργασία, δηλαδή τόσο τους ίδιους τους εργαζομένους, όσο και τους εργοδότες, αλλά και τους επιστήμονες που ασχολούνται με ζητήματα εργασιακής συμπεριφοράς και οργανωσιακής ψυχολογίας. Στην ελληνική πραγματικότητα για την παρουσίαση του όρου “motivation” έχει χρησιμοποιηθεί και η έννοια της υποκίνησης, για την οποία όμως υπάρχει και αρνητική χροιά, καθώς αυτή συνδέεται με την επίτευξη ιδιοτελών στόχων από τους εργαζομένους (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Ωστόσο, παρά το αυξημένο ενδιαφέρον για την έννοια της παρακίνησης, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι έχουν γίνει πολλές και διαφορετικές εννοιολογικές προσεγγίσεις στο πέρασμα του χρόνου. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια κατάσταση που κινεί ή παρακινεί το άτομο να ενεργήσει με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Ενδιαφέρον έχει και το γεγονός ότι σχεδόν το σύνολο των ορισμών που αφορούν την παρακίνηση συνδέονται είτε με παράγοντες, είτε με γεγονότα τα οποία ενεργούν και κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στο πέρασμα του χρόνου. Οι εργαζόμενοι που παρακινούνται, συνήθως καταβάλλουν την αναγκαία προσπάθεια για

όσο χρονικό διάστημα απαιτηθεί, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί (Daft, 2003).

Ουσιαστικά, η λειτουργία των ανθρώπινων κινήτρων συνδέεται άμεσα με τις ανάγκες των ανθρώπων. Το κίνητρο συνιστά μια εξωτερική επιρροή, η οποία στηρίζεται σε κάποια ανάγκη και εσωτερικεύεται από τον παραλήπτη, μετατρέπόμενη σε μια εσωτερική δύναμη, η οποία δραστηριοποιεί, παρακινεί και κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Μέσω των κινήτρων, το κάθε άτομο έχει τη δυνατότητα να προβαίνει στην κινητοποίηση όλων των δυνάμεών του. Μια επιχείρηση δεν μπορεί να αναγκάσει τον εργαζόμενο να φθάσει στη μέγιστη δυνατή απόδοση, εφόσον δεν το επιθυμεί ο ίδιος, ωστόσο, μπορεί να ενισχύσει την επιθυμία του, τη θέληση του, καθώς και τα κίνητρα που διαθέτει. Οι ανάγκες και επομένως και τα κίνητρα των εργαζομένων, δύναται να είναι πρωτογενείς, όπως για παράδειγμα το οξυγόνο, η τροφή και το νερό, είτε μπορεί να είναι δευτερογενείς, όπως ο σεβασμός (Dessler, 2015).

Μια ανάγκη που δεν έχει ικανοποιηθεί, έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί το κίνητρο, το οποίο με τη σειρά του οδηγεί σε συγκεκριμένη συμπεριφορά, έτσι ώστε να μπορέσει να υπάρξει ικανοποίηση της ανάγκης αυτής. Εφόσον μια συμπεριφορά είναι επιτυχημένη, τότε το άτομο λαμβάνει τη σχετική ανταμοιβή, καθώς ικανοποιείται η ανάγκη του. Λαμβάνοντας υπόψη δύο κατηγορίες ανταμοιβών, η παρακίνηση μπορεί να χωριστεί σε εσωτερική και εξωτερική. Πιο συγκεκριμένα, οι εσωτερικές αμοιβές συνδέονται άμεσα με την ικανοποίηση που βιώνει το άτομο όταν προβαίνει στην εκτέλεση ορισμένων εργασιών, με την ικανοποίηση αυτή να είναι εσωτερική. Για παράδειγμα, στην κατηγορία αυτή εντάσσεται το

ευχάριστο συναίσθημα που διαμορφώνεται και αφορά την ολοκλήρωση ενός έργου, είτε της λύσης ενός προβλήματος. Από την άλλη, όσον αφορά τις εξωτερικές ανταμοιβές, αυτές προέρχονται κατά κύριο λόγο από τρίτα άτομα, όπως για παράδειγμα είναι οι προαγωγές που δίνονται στους εργαζομένους, καθώς επίσης και οι σχετικές αυξήσεις στους μισθούς τους, αλλά και οι τυχόν συμπληρωματικές παροχές (Κέφης, 2005).

Επιπλέον, βασισμένοι στο Work Motivation Inventory των Blais, Briere, Lachance, Riddle και Vallerand (1993), οι κατηγορίες που αναφέρθηκαν αντιπροσωπεύουν διαφορετικούς τύπους παρακίνησης και ρύθμισης στον εργασιακό χώρο. Οι ορισμοί τους είναι:

**Εσωτερική Παρακίνηση:** Αναφέρεται στην παρακίνηση που προέρχεται από την ίδια την εργασία και τον ενδιαφέροντα, ευχάριστο χαρακτήρα της. Οι εργαζόμενοι που εμπνέονται από την εσωτερική παρακίνηση βρίσκουν ικανοποίηση και ιδιαίτερη αξία στην εργασία τους.

**Αναγνωρίσιμη Ρύθμιση:** Αυτή η κατηγορία αναφέρεται στην παρακίνηση που σχετίζεται με την αναγνώριση και την αποδοχή της σημασίας της εργασίας. Οι εργαζόμενοι εστιάζουν στον προσωπικό τους αυτοπροσδιορισμό και αναγνωρίζουν την αξία των επιτευγμάτων τους.

**Εσωτερική ρύθμιση:** Αφορά την παρακίνηση που προέρχεται από την επιθυμία να ανταποκριθούν στις προσδοκίες του εαυτού τους και των άλλων.

Η «Εξωτερική Ρύθμιση» αναφέρεται στην παρακίνηση που προέρχεται από εξωτερικές πηγές, όπως η ανάγκη για αναγνώριση ή

το χρήμα. Σε αυτήν την περίπτωση, ο άνθρωπος εργάζεται επειδή θέλει να λάβει ανταμοιβή ή να αποφύγει την τιμωρία.

Η «Μη Παρακίνηση» αναφέρεται στην έλλειψη παρακίνησης για την εργασία. Σε αυτήν την περίπτωση, ο άνθρωπος δεν είναι ενδιαφερόμενος ή δεν βρίσκει κάποιο νόημα στο να εργάζεται, και επομένως δεν έχει καμία κίνηση για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της δουλειάς.

## **1.2 Η έννοια της εργασιακής ανάμειξης.**

Η εργασιακή ανάμειξη αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στην εργασία τους και εμπλέκονται σε αυτήν με ενθουσιασμό, αφοσίωση και επιμέλεια. Συνήθως, οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλό βαθμό εργασιακής ανάμειξης αισθάνονται ότι η εργασία τους έχει νόημα και σημασία για αυτούς, είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στην εργασία τους και είναι πιο πρόθυμοι να αναλάβουν ευθύνες και να δώσουν το καλύτερό τους στην εργασία τους.

Στην αρχή της, η έρευνα για τη συμμετοχή και την εμπλοκή των εργαζόμενων ήταν εξαιρετικά ασαφής. Ήταν δυνατό να εντοπιστεί η συνύπαρξη τεσσάρων διαφορετικών εννοιολογήσεων, και συγκεκριμένα: (α) γίνεται κατανοητό από την άποψη της εξέχουσας θέσης που κατέχει η εργασία στη ζωή του ατόμου (Dubin, 1956), (β) εξισώνεται με τη συμμετοχή του εργαζομένου στην εργασία (Bass, 1965), (γ) θεωρείται ως ο βαθμός σημασίας που έχει η απόδοση της εργασίας για την αυτοαντίληψη και την αυτοεκτίμηση του

υποκειμένου (French & Kanh, 1962) και (δ) ορίζεται με όρους μιας γνωστικής κατάστασης ψυχολογικής ταύτισης με την εργασία που εκτελείται (Kanungo, 1982).

Αν και οι τέσσερις εννοιολογήσεις που αναφέρθηκαν μοιράζονται τον κοινό παρονομαστή της συνάφειας της εργασίας, η πρώτη αναφέρεται στο βαθμό σημασίας που αποδίδεται στην εργασία γενικά σε σύγκριση με άλλους τομείς της ζωής, όπως η οικογένεια, ο ελεύθερος χρόνος, η θρησκεία και η κοινότητα (Dubin, 1956). Αντίθετα, στις άλλες αντιλήψεις, η συμμετοχή περιορίζεται στη συγκεκριμένη εργασία που εκτελείται από το άτομο (Kanungo, 1982).

Ομοίως, ενώ στη δεύτερη εννοιολόγηση (Bass, 1965), η εμπλοκή γίνεται κατανοητή με αυστηρά συμπεριφορικούς όρους (δηλαδή ως ο βαθμός αυτονομίας για τη λήψη αποφάσεων και το θετικό επηρεασμό της στρατηγικής και των αποτελεσμάτων του οργανισμού), ενώ στις δύο τελευταίες η έμφαση δίνεται στις αξιολογικές πτυχές. Ωστόσο, ενώ κάποιος δίνει έμφαση σε συναισθηματικές συνιστώσες όπως η αυτοεκτίμηση, άλλοι τονίζουν τη γνωστική όψη της έννοιας (Kanungo, 1982).

Η εννοιολογική ασάφεια και η «υπερβολή» των νοημάτων που αποδόθηκε αρχικά στον όρο, αποτέλεσαν αφορμές για κριτική και αμφισβήτηση. Πράγματι, αρκετοί συγγραφείς (Kanungo, 1982) αντιτάχθηκαν στην εννοιολόγηση της εμπλοκής ως συμμετοχής στην εργασία καθώς η έννοια αυτή ενδεχομένως να συνδέεται με τις έννοιες της εργασιακής αυτονομίας και της συμμετοχικής ηγεσίας. Με τον ίδιο τρόπο, θεωρώντας την ως το βαθμό σημασίας που δίνεται στην εργασία, οδηγεί σε μια αναπόφευκτη επικάλυψη με την «κεντρικότητα της εργασίας». Ως εκ τούτου, τέτοιες αντιλήψεις δεν έχουν ευδοκιμήσει ως έγκυρες εννοιολογήσεις, καθώς πρακτικά έχουν

υποβιβαστεί από τη συγκεκριμένη βιβλιογραφία μετά το 1980 (Brown, 1996).

Προκειμένου να προσδιορίσει τι είναι η εμπλοκή στην εργασία και τι δεν είναι, ο Kanungo (1982) εισήγαγε την έννοια της εμπλοκής στην δουλειά (job involvement). Από τη σκοπιά του συγγραφέα, ενώ η εμπλοκή στην εργασία (work involvement) αντιπροσωπεύει μια πολιτισμικά καθορισμένη κανονιστική πεποίθηση σχετικά με τη σημασία της εργασίας γενικά, η εμπλοκή στη δουλειά (job involvement) είναι μια περιγραφική πεποίθηση που βασίζεται στην ικανότητα μιας συγκεκριμένης εργασίας (της τρέχουσας) να καλύψει τις πιο σημαντικές ανάγκες του ατόμου.

Εκτός από αυτό το κατασκεύασμα, υπήρξαν προειδοποιήσεις (Morrow, 1983) ότι άλλες έννοιες που συνθέτουν το νομολογικό πλαίσιο της οργανωσιακής ψυχολογίας (ιδιαίτερα αυτές που σχετίζονται με τη δέσμευση) θα μπορούσαν επίσης να είναι αμφιλεγόμενες. Αυτή είναι η περίπτωση, για παράδειγμα, των εννοιών του πάθους για δουλειά, της δέσμευσης και της οργανωσιακής αφοσίωσης. Εξάλλου, στις περισσότερες από αυτές τις έννοιες έγινε αναφορά και νωρίτερα στο παρόν κεφάλαιο.

Ο όρος πάθος (passion for work) περιγράφει μια ισχυρή κλίση προς μια δραστηριότητα (στην περίπτωση αυτή, εργασία) που γεννά ευχαρίστηση και θεωρείται σημαντική, με τη διακριτική της νότα να είναι η εσωτερικότητά της στον εαυτό (Vallerand, 2015). Ακόμη και όταν τόσο το πάθος όσο και η εμπλοκή στην εργασία κατέχουν εξέχουσα θέση στη ζωή του ατόμου, η εμπλοκή δεν προκύπτει απαραίτητα ως στοιχείο της προσωπικής του ταυτότητας (Kanungo, 1982), μια κατάσταση που είναι καθοριστική στην περίπτωση του πάθους.

Η δέσμευση (engagement) περιγράφει μια θετική ψυχική κατάσταση ολοκλήρωσης που σχετίζεται με την εργασία, με κύρια χαρακτηριστικά της το σθένος, την αφοσίωση και την απορρόφηση στο έργο (Bakker & Schaufeli, 2014). Αν και η δέσμευση και η εμπλοκή μοιράζονται την κινητήρια φύση τους, η δέσμευση αποτελεί μια σχετικά παροδική κατάσταση που ταλαντεύεται καθημερινά στο ρυθμό των εμπειριών στην εργασία, μια κατάσταση που δεν έχει αποδειχθεί για συμμετοχή, η οποία είναι απαλλαγμένη από την επιρροή των καθημερινών στοιχείων.

Τέλος, η αφοσίωση (commitment) αναφέρεται σε μια ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζει τη σχέση του εργαζομένου με τον οργανισμό, η οποία έχει επιπτώσεις στην απόφασή του να παραμείνει μέλος του ή όχι. Είναι μια σχέση που ορίζεται από την επιθυμία, την ανάγκη ή και την υποχρέωση να παραμείνει κανείς στην εργασία του, ενώ η δέσμευση αναφέρεται ρητά στους δεσμούς που δημιουργούνται με τον οργανισμό. Η εργασιακή εμπλοκή αφορά το δεσμό του ατόμου με την εργασία του, ανεξάρτητα από τον οργανισμό στον οποίο την εκτελεί. Πράγματι, έχει αποδειχθεί ότι η δέσμευση πρέπει να είναι συνέπεια της ανάμειξης και όχι καθοριστικός παράγοντας αυτής (Scrima et al., 2014).

Πέρα από τις θεωρητικές διαφορές, η μοναδικότητα και η ανεξαρτησία της εμπλοκής στην εργασία υποστηρίζεται από εμπειρικά στοιχεία. Υπό αυτή την έννοια, για παράδειγμα, μια πρόσφατη μελέτη (Salessi & Omar, 2018) έδειξε ότι οι έννοιες του πάθους για εργασία και της εμπλοκής στην εργασία πληρούν τα κριτήρια της διακριτικής εγκυρότητας, από τη στιγμή που οι αντίστοιχες μετρήσεις τους ήταν εμπειρικά μοναδικές, και ότι καθεμία από αυτές αντιπροσωπεύει ένα φαινόμενο που οι άλλες έννοιες δεν αποτυπώνουν.



### **1.3 Η έννοια της Δέσμευσης στην αλλαγή.**

Η δέσμευση στην οργανωσιακή αλλαγή αναφέρεται στο βαθμό που οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού είναι αφοσιωμένοι στην υποστήριξη και τη συμμετοχή στις επικείμενες αλλαγές που ετοιμάζονται να υλοποιηθούν από τον οργανισμό. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την προθυμία τους να συνεργαστούν, να δεχτούν τις αλλαγές, να επικοινωνήσουν και να συνεργαστούν με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους, και να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η δέσμευση αυτή μπορεί να επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα των οργανωτικών αλλαγών και την επιτυχία τους στο μέλλον.

Η δέσμευση των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή μπορεί να οριστεί με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με το συγκεκριμένο πλαίσιο και την ερευνητική προοπτική. Σύμφωνα με τους Armenakis και Harris (2002), η δέσμευση των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή ορίζεται ως η θετική στάση και η συναισθηματική προσκόλληση του εργαζομένου στον οργανισμό σε περιόδους αλλαγής. Οι συγγραφείς προτείνουν ότι η δέσμευση των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή μπορεί να μετρηθεί αξιολογώντας τις πεποιθήσεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων σχετικά με την πρωτοβουλία αλλαγής, συμπεριλαμβανομένης της προθυμίας τους να υποστηρίξουν και να συμμετάσχουν στη διαδικασία αλλαγής.

Άλλοι ερευνητές έχουν ορίσει τη δέσμευση των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή, όσον αφορά τις συμπεριφορές και τις ενέργειες των εργαζομένων. Για παράδειγμα, οι Herscovitch και

Meyer (2002) ορίζουν τη δέσμευση στην οργανωτική αλλαγή ως την προθυμία του εργαζομένου να συμμετάσχει σε συμπεριφορές που υποστηρίζουν την πρωτοβουλία αλλαγής. Οι συγγραφείς προτείνουν ότι η δέσμευση των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή μπορεί να μετρηθεί αξιολογώντας το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι εμπλέκονται σε συμπεριφορές όπως η παρακολούθηση εκπαιδευτικών συνεδριών, η ανταλλαγή πληροφοριών με τους συναδέλφους και η παροχή ανατροφοδότησης στη διοίκηση.

Ένας άλλος ορισμός της δέσμευσης των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή, εστιάζει στην ψυχολογική προσκόλληση του εργαζομένου στην πρωτοβουλία αλλαγής. Σύμφωνα με τον Oreg (2006), η δέσμευση για οργανωτική αλλαγή αντανακλά την ταύτιση του εργαζομένου με τους στόχους και τις αξίες της πρωτοβουλίας αλλαγής. Ο συγγραφέας προτείνει ότι η δέσμευση των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή μπορεί να μετρηθεί αξιολογώντας το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με την πρωτοβουλία αλλαγής, συμπεριλαμβανομένης της ευθυγράμμισής τους με το όραμα και την αποστολή της πρωτοβουλίας.

Συνολικά, ενώ η δέσμευση των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή μπορεί να οριστεί με διαφορετικούς τρόπους, θεωρείται γενικά μια θετική στάση ή συναισθηματική προσκόλληση που οδηγεί σε υποστηρικτικές συμπεριφορές και ενέργειες σε περιόδους αλλαγής. Κατανοώντας τις διαφορετικές διαστάσεις της δέσμευσης των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή, οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές για την προώθηση της δέσμευσης των εργαζομένων στις πρωτοβουλίες αλλαγής και την επίτευξη επιτυχημένων αποτελεσμάτων αλλαγής.

Η δέσμευση των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που μπορεί να καθορίσει την επιτυχία ή την αποτυχία των πρωτοβουλιών οργανωσιακής αλλαγής. Σύμφωνα με τους Armenakis και Harris (2002), η δέσμευση των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή αντανακλά τη συναισθηματική προσκόλληση και την αφοσίωση του εργαζομένου στον οργανισμό σε περιόδους αλλαγής. Υποδεικνύει την προθυμία ενός εργαζομένου να υποστηρίξει ενεργά και να συμμετάσχει σε πρωτοβουλίες οργανωσιακής αλλαγής, παρά τις πιθανές προκλήσεις και αβεβαιότητες που εμπλέκονται. Η δέσμευση των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή είναι απαραίτητη, διότι μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την επιτυχία των πρωτοβουλιών αλλαγής και τη συνολική ευημερία των εργαζομένων.

Η έννοια της δέσμευσης των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή έχει τις ρίζες της στην οργανωτική συμπεριφορά και στις θεωρίες διαχείρισης της αλλαγής. Σύμφωνα με τους Meyer και Herscovitch (2001), η οργανωτική δέσμευση αναφέρεται στην ψυχολογική προσκόλληση του εργαζομένου στον οργανισμό και η έννοια της δέσμευσης των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή αντανακλά την προσκόλληση του εργαζομένου στην πρωτοβουλία αλλαγής. Η ιδέα έγινε δημοφιλής τη δεκαετία του 1990, όταν οι ερευνητές άρχισαν να αναγνωρίζουν τη σημασία των στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων στην επιτυχία των πρωτοβουλιών αλλαγής. Οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι η δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως η ηγεσία, η επικοινωνία, η συμμετοχή των εργαζομένων και η ενδυνάμωση των εργαζομένων.

Η ηγεσία είναι ένας σημαντικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει τη δέσμευση των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή.

Σύμφωνα με τους Ismail et al. (2019), η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία περιλαμβάνει την έμπνευση και την παρακίνηση των εργαζομένων να υποστηρίξουν τους οργανωτικούς στόχους, έχει βρεθεί ότι επηρεάζει θετικά τη δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή.

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που μπορεί να ενισχύσει τη δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή. Σύμφωνα με τους Lee et al. (2020), όταν παρέχεται στους εργαζόμενους σαφής και συνεπής επικοινωνία σε περιόδους αλλαγής, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται αφοσιωμένοι στην υποστήριξη πρωτοβουλιών αλλαγής.

Η συμμετοχή των εργαζομένων σε πρωτοβουλίες αλλαγής είναι ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να ενισχύσει τη δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή. Σύμφωνα με τους Ram και Prabhakar (2019), η συμμετοχή των εργαζομένων σε πρωτοβουλίες αλλαγής επηρεάζει θετικά τη δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή. Όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά σε πρωτοβουλίες αλλαγής, αισθάνονται μεγαλύτερη αίσθηση ιδιοκτησίας και δέσμευσης στη διαδικασία αλλαγής.

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι επίσης σημαντική επειδή μπορεί να ενισχύσει τη δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή. Σύμφωνα με τους Zhang et al. (2018), η ενδυνάμωση των εργαζομένων επηρεάζει θετικά τη δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται εξουσιοδοτημένοι να λαμβάνουν αποφάσεις και να αναλαμβάνουν δράση σε περιόδους αλλαγής, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται αφοσιωμένοι στην υποστήριξη πρωτοβουλιών αλλαγής.

Συνοπτικά, η δέσμευση των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή είναι μια ουσιαστική έννοια που αντανακλά τη συναισθηματική προσκόλληση και την πίστη ενός εργαζομένου στον οργανισμό σε περιόδους αλλαγής. Έχει τις ρίζες του στην οργανωτική συμπεριφορά και τις θεωρίες διαχείρισης αλλαγών και επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως η ηγεσία, η επικοινωνία, η συμμετοχή των εργαζομένων και η ενδυνάμωση των εργαζομένων. Ενισχύοντας τη δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή, οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν την επιτυχία των πρωτοβουλιών αλλαγής και τη συνολική ευημερία των εργαζομένων τους.

#### **1.4 Η έννοια της οργανωσιακής αφοσίωσης.**

Η οργανωσιακή αφοσίωση αποτελεί ένα πολύ δημοφιλές θέμα για τους ερευνητές. Ο λόγος για αυτό το μεγάλο ενδιαφέρον είναι η ζωτικότητα του για την επίτευξη υψηλών επιπέδων αφοσίωσης των εργαζομένων και συνεπώς καλύτερη επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Βασικά, όλοι οι οργανισμοί θέλουν υπαλλήλους υψηλής απόδοσης και θέλουν τέτοιοι υπάλληλοι να παραμείνουν στον οργανισμό τους. Χωρίς κανέναν από αυτούς, οι οργανισμοί δεν μπορούν να επιτύχουν βιώσιμη επιτυχία. Οι McCunn και Gifford (2014) τονίζουν ότι εάν οι εργαζόμενοι διαθέτουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, τότε θα εμπλακούν περισσότερο με τον οργανισμό από ό,τι οι εργαζόμενοι που δεν είναι τόσο αφοσιωμένοι. Υπό αυτή την έννοια, η δέσμευση οδηγεί τους υπαλλήλους να νοιάζονται περισσότερο για τη συνολική αποστολή και τους στόχους

της εταιρείας πέρα από απλές απαιτήσεις επίσημων επαγγελματικών θέσεων.

Η «Συναισθηματική Αφοσίωση» (Affective) αναφέρεται στο συναίσθημα του ατόμου προς τον οργανισμό, συνήθως χαρακτηρίζεται από θετικά συναισθήματα, όπως αγάπη, πάθος και δέσμευση.

Η «Συνεχής Αφοσίωση» (Continuance) αναφέρεται στο κόστος που θα πρέπει να πληρώσει κάποιος εάν εγκαταλείψει τον οργανισμό. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει χαμηλές αμοιβές, περιορισμένες ευκαιρίες ανόδου, απώλεια προνομίων και άλλα.

Η «Κανονιστική Αφοσίωση» (Normative) αναφέρεται στην υποχρέωση ή το καθήκον που αισθάνεται κάποιος να παραμείνει στον οργανισμό. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει πιέσεις από την κοινωνία, τους φίλους και την οικογένεια, καθώς και αξίες και πεποιθήσεις που συνδέονται με την παραμονή στον οργανισμό.

Οι Meyer et al. (2002) υποστηρίζουν ότι η βιβλιογραφία για την οργανωσιακή αφοσίωση είναι αρκετά εκτεταμένη. Ακόμη και μετά από περισσότερες από πέντε δεκαετίες μελετών που παρασχέθηκαν από ερευνητές, «παραμένει μια αυστηρή συζήτηση ως προς τη φύση, τα είδη και τις βάσεις της δέσμευσης» (Mercurio, 2015, σ. 393-394). Αυτό είναι φυσικό γιατί η αφοσίωση συμβαίνει σε ατομικό επίπεδο, αλλά έχει συνδέσεις, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που σχετίζονται άμεσα με την ίδια την εργασία, καθώς και με το εργασιακό περιβάλλον του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Arıkan (2020), επιπλέον οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ ανώτερων και κατώτερων υπαλλήλων παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου και του είδους της δέσμευσης. Προφανώς, η

αφοσίωση είναι ένα δυναμικό φαινόμενο όπου οι προσωπικές και επαγγελματικές προσδοκίες αλλάζουν ενεργά και ως εκ τούτου επηρεάζουν τη αφοσίωση.

Τα κύρια αποτελέσματα της υψηλής οργανωσιακής αφοσίωσης είναι τα υψηλότερα κίνητρα, η υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, η καλύτερη απόδοση στην εργασία και τα χαμηλότερα ποσοστά εναλλαγής θέσεων εργασίας (Chughtai & Zafar, 2006). Οι εργαζόμενοι με υψηλή αφοσίωση φαίνεται να υπερτερούν των άλλων εργαζομένων σε όλες σχεδόν τις πτυχές. Δεδομένου ότι η οργανωσιακή αφοσίωση δεν είναι ένα φαινόμενο μιας όψης, αλλά μάλλον μια δομή τριών συστατικών (κανονιστική, συναισθηματική και συνεχής αφοσίωση), είναι αξιοσημείωτο ότι δεν οδηγούν όλοι οι τύποι αφοσίωσης στα ίδια επίπεδα τέτοιων θετικών συνεπειών. Στη βιβλιογραφία της οργανωσιακής αφοσίωσης μια τέτοια διάκριση θα πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπόψη.

Εξάλλου, υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της οργανωσιακής αφοσίωσης που παρουσιάζονται από αρκετούς ειδικούς. Σύμφωνα με τον Roy (2018), η αφοσίωση είναι μια προσδοκία για κάποιον απασχολούμενο να μπορεί να είναι πάντα μέρος ενός οργανισμού προκειμένου να μεγιστοποιήσει τις δεξιότητες που διαθέτει, να δημιουργήσει βαθιά εμπιστοσύνη και να συνεισφέρει στην επίτευξη ενός οργανωτικού στόχου. Η οργανωσιακή αφοσίωση δείχνει ότι είναι μεγαλύτερη από την παθητική πίστη και μπορεί επίσης να εμπλακεί σε ενεργές σχέσεις και να δημιουργήσει την επιθυμία ενός εργαζομένου να μπορεί να συνεισφέρει στην πρόοδο ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Noe (2017), η αφοσίωση αποτελεί σημείο αναφοράς για τους εργαζόμενους να αναγνωρίσουν τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και να είναι πρόθυμοι να δώσουν τον καλύτερό

τους εαυτό, στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Σύμφωνα με τον Angkawijaya (2019), η αφοσίωση είναι ένας σημαντικός παράγοντας για κάθε εργαζόμενο να υποστηρίξει οποιεσδήποτε αλλαγές συμβαίνουν σε έναν οργανισμό για να μπορέσει να αναπτυχθεί και να επιβιώσει.

Σύμφωνα με τον Ginting (2021), η αφοσίωση είναι ένας συνδυασμός κινήτρων, συμπύκνωσης και μέτρησης της αίσθησης που έχει ένα άτομο για να εκτελέσει μια εργασία καλά χωρίς επίβλεψη και την επιθυμία του και τον ενθουσιασμό να ολοκληρώσει την εργασία. Επιπλέον, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η οργανωσιακή αφοσίωση είναι μια στάση που προκύπτει από τους εργαζομένους να είναι σε θέση να παρέχουν το καλύτερο για την εταιρεία.

Επιπλέον, η οργανωτική αφοσίωση είναι μια εργασιακή στάση που είναι γνωστό ότι συνδέεται στενά με το ηθικό, τα κίνητρα και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Τα άτομα που έχουν υψηλότερη οργανωσιακή αφοσίωση είναι πιθανό να έχουν υψηλά κίνητρα, να ξοδεύουν πολλή ενέργεια στην εργασία, να συμμετέχουν ή να επιθυμούν να συμμετέχουν στη ζωή του οργανισμού, να ασχολούνται με την καθημερινή εργασία και είναι γενικά πιο παραγωγικά ως προς το παραχθέν αποτέλεσμα. Τα άτομα που έχουν χαμηλότερη οργανωσιακή αφοσίωση είναι λιγότερο πιθανό να κάνουν αυτά τα πράγματα και είναι πιο πιθανό να εμπλακούν σε συμπεριφορές απόσυρσης, όπως η απουσία και η εναλλαγή (Suzuki & Hur, 2022).

Η οργανωσιακή αφοσίωση μπορεί να αυξηθεί και να μειωθεί με την πάροδο του χρόνου, καθώς το άτομο ανταποκρίνεται στις εμπειρίες. Αυτό μπορεί να ισχύει ιδιαίτερα για το νέο προσωπικό που βιώνει «πολιτιστικό σοκ» όταν οι προσδοκίες τους για μια θέση εργασίας αμφισβητούνται από την πραγματικότητα του νέου



περιβάλλοντος. Αυτό έχει βρεθεί ότι συμβαίνει στις επιχειρήσεις της Αυστραλίας, για παράδειγμα, όπου η αφοσίωση των νέων εργαζόμενων έχει σε ορισμένες περιπτώσεις εξαντληθεί από μη υποστηρικτικά κλίματα ή άλλα απρόβλεπτα προβλήματα που οδηγούν σε φθορές. Η επιτακτική ανάγκη να βελτιωθεί η αφοσίωση των εργαζόμενων στις επιχειρήσεις εξαρτάται συχνά από τους διευθυντές, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν πολλές από τις οργανωτικές μεταβλητές που μπορούν να προκαλέσουν αύξηση ή πτώση της αφοσίωσης (Maia et al., 2016).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση**

### **2.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό μελετάται η σύνδεση των τεσσάρων μεταβλητών που αποτελούν αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας μεταξύ τους, μέσα από την μελέτη σχετικών ερευνών στην διεθνή βιβλιογραφία. Αναλυτικότερα αναλύονται ώστε να υποστηριχθούν θεωρητικά οι υποθέσεις της εργασίας, οι οποίες αναφέρονται στις ανά δυο σχέσεις των μεταβλητών της παρακίνησης, της εργασιακής ανάμειξης, της δέσμευσης των εργαζόμενων στην οργανωσιακή αλλαγή και στην οργανωσιακή αφοσίωση.

### **2.2 Παρακίνηση και εργασιακή ανάμειξη**

Οι έννοιες της παρακίνησης και της εργασιακής ανάμειξης έχουν διερευνηθεί σε σημαντικό όγκο βιβλιογραφίας, η οποία επιβεβαιώνει τη διασύνδεσή τους και την επιρροή τους στα οργανωτικά αποτελέσματα. Μεταξύ των αρχαιότερων ερευνών σχετικά με τη ανάμειξη στην εργασία, οι Lodahl και Kejner (1965) θεώρησαν την εργασιακή ανάμειξη ως ψυχολογική ταύτιση του ατόμου με τη δουλειά του. Η έρευνά τους αποκάλυψε μια θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής ανάμειξης και της εργασιακής ικανοποίησης, υποδηλώνοντας ότι οι παρακινητικοί παράγοντες θα μπορούσαν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο. Αυτό το εύρημα αποτέλεσε τη βάση για πιο εμπεριστατωμένες μελέτες σχετικά με την επίδραση της παρακίνησης στην εργασιακή ανάμειξη.

Από τότε, πολυάριθμες μελέτες έχουν δημιουργήσει μια συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων της παρακίνησης και της

εργασιακής ανάμειξης. Για παράδειγμα, ο Kanungo (1982) υποστήριξε ότι η εμπλοκή στην εργασία είναι συνάρτηση των κινήτρων, υποδεικνύοντας ότι τα κίνητρα είναι ένας σημαντικός προγνωστικός παράγοντας της εμπλοκής στην εργασία. Σε μια μεταγενέστερη μελέτη, ο Brown (1996) επιβεβαίωσε τη θέση του Kanungo, επισημαίνοντας ότι τα κίνητρα τροφοδοτούν τη γνωστική κατάσταση της εργασιακής εμπλοκής. Μια πιο πρόσφατη μελέτη από τους Sahoo και Sia (2015) επικύρωσε περαιτέρω αυτά τα ευρήματα, αποκαλύπτοντας μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ των κινήτρων των εργαζομένων και της εμπλοκής στην εργασία, ιδιαίτερα με τα εγγενή κίνητρα.

Άλλες έρευνες εξέτασαν τον ρόλο συγκεκριμένων τύπων κινήτρων. Το εγγενές κίνητρο, που χαρακτηρίζεται από την εγγενή απόλαυση και το ενδιαφέρον ενός ατόμου για τη δουλειά του, έχει ιδιαίτερη επιρροή. Ο Thomas (2009) υποστήριξε ότι το εσωτερικό κίνητρο παίζει σημαντικό ρόλο στην αύξηση της εμπλοκής στην εργασία, καθώς οι εργαζόμενοι που έχουν εγγενή κίνητρα επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα εμπλοκής στην εργασία.

Επιπλέον, η Θεωρία Αυτοκαθορισμού των Deci & Ryan (2000), η οποία περιγράφει τα κίνητρα σε ένα συνεχές από τα αυτόνομα στα ελεγχόμενα, παρέχει πολύτιμη εικόνα. Πρότειναν ότι το αυτόνομο κίνητρο, μια κοντινή έννοια με το εγγενές κίνητρο, οδηγεί σε υψηλότερη εμπλοκή στην εργασία επειδή ενισχύει τη βούληση και την αίσθηση της προσωπικής υποστήριξης.

Ωστόσο, υπάρχει ένας περιορισμός σε αυτή την εγγενή εστιασμένη άποψη. Σύμφωνα με τους Frey και Osterloh (2002), η υπερβολική εξάρτηση από τα εγγενή κίνητρα θα μπορούσε να μειώσει

τα οφέλη του λόγω του παραγκωνισμού, επηρεάζοντας έτσι αρνητικά την εργασιακή ανάμειξη

Αντίθετα, τα εξωτερικά κίνητρα - κίνητρα που οδηγούνται από εξωτερικές ανταμοιβές - έχει λάβει μικτές κριτικές. Αν και παραδοσιακά θεωρούνται λιγότερο αποτελεσματικές, πρόσφατες μελέτες όπως αυτές των Cerasoli, Nicklin και Ford (2014) έχουν δείξει ότι όταν σχεδιάζονται σωστά, τα εξωτερικά κίνητρα όπως τα οικονομικά κίνητρα μπορούν να ενισχύσουν την εργασιακή ανάμειξη.

Συμπερασματικά, μια ευρεία συναίνεση στη βιβλιογραφία υποδηλώνει μια ισχυρή σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της εμπλοκής στην εργασία. Ωστόσο, η φύση αυτής της σχέσης είναι πολύπλευρη και μπορεί να επηρεαστεί από διαφορετικούς τύπους κινήτρων. Ως εκ τούτου η πρώτη ερευνητική υπόθεση είναι δυνατόν να διατυπωθεί ως εξής

Υπόθεση 1 (H1): Η παρακίνηση σχετίζεται με την εργασιακή ανάμειξη.

### **2.3. Παρακίνηση και δέσμευση στην αλλαγή**

Η σχέση μεταξύ κινήτρων και δέσμευσης των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή έχει διερευνηθεί εκτενώς στη σύγχρονη βιβλιογραφία. Συγκεκριμένα, οι μελετητές αναγνωρίζουν ότι η δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τα επίπεδα κινήτρων.

Μία από τις πρώτες έρευνες σε αυτόν τον τομέα ήταν από τους Herscovitch και Meyer (2002), οι οποίοι πρότειναν ένα μοντέλο δέσμευσης για αλλαγή τριών συστατικών, συμπεριλαμβανομένης της

συναισθηματικής, της συνεχούς και της κανονιστικής δέσμευσης. Έδειξαν ότι αυτές οι διαφορετικές μορφές δέσμευσης επηρεάζονται άμεσα από τα κίνητρα των εργαζομένων. Ο Elias (2009) υποστήριξε ότι τα κίνητρα επηρεάζουν σημαντικά τη δέσμευση ενός εργαζομένου για αλλαγή. Η έρευνά του πρότεινε ότι οι εργαζόμενοι με κίνητρα είναι πιο πιθανό να αποδεχτούν, να υιοθετήσουν και να συμμετάσχουν σε πρωτοβουλίες αλλαγής. Επιπλέον, δείχνουν μεγαλύτερη δέσμευση κατά την εφαρμογή αυτών των αλλαγών. Υποστηρίζοντας αυτό, μια μελέτη από τους Shah, Irani και Sharif (2017) επικεντρώθηκε στον ρόλο του εσωτερικού και του εξωτερικού κινήτρου στην ενθάρρυνση της δέσμευσης για αλλαγή. Διαπίστωσαν ότι ενώ και οι δύο τύποι κινήτρων ήταν ζωτικής σημασίας, το εσωτερικό κίνητρο είχε ισχυρότερο αντίκτυπο, καθώς ενθάρρυνε θετικές στάσεις και συμπεριφορές απέναντι στην αλλαγή.

Στο πλαίσιο των θεωριών κινήτρων, η Θεωρία Αυτοκαθορισμού (Self-Determination Theory, SDT) που προτάθηκε από τους Deci και Ryan (1985) διευκρινίζει πώς οι διαφορετικοί τύποι κινήτρων επηρεάζουν τη δέσμευση για αλλαγή. Οι εργαζόμενοι με αυτόνομα κίνητρα (μια μορφή εγγενούς κινήτρου) δείχνουν υψηλότερη δέσμευση στην αλλαγή λόγω του εγγενούς ενδιαφέροντος τους και της αντιληπτής αξίας της αλλαγής (Gagné, 2009). Αντίθετα, μια μελέτη από τους Oreg και Berson (2011) διερεύνησε την επίδραση των εξωτερικών κινήτρων στη δέσμευση για αλλαγή. Τα ευρήματά τους έδειξαν ότι εάν οι εξωτερικές ανταμοιβές εκληφθούν ως ελεγχόμενες, θα μπορούσαν να εμποδίσουν τη δέσμευση στην αλλαγή. Ωστόσο, όταν σχεδιαστεί σωστά, το εξωτερικό κίνητρο θα μπορούσε επίσης να ενισχύσει τη δέσμευση, ιδιαίτερα όταν λείπει το εσωτερικό κίνητρο.

Παρά τη θετική σχέση μεταξύ κινήτρων και δέσμευσης για αλλαγή, οι μελέτες έχουν προειδοποιήσει ότι οι παρακινητικοί παράγοντες από μόνοι τους μπορεί να μην επαρκούν. Για παράδειγμα, ο Choi (2011) πρότεινε ότι άλλοι παράγοντες, όπως η αντιληπτή οργανωτική υποστήριξη, η εμπιστοσύνη στην ηγεσία και ο βαθμός επικοινωνίας που σχετίζεται με την αλλαγή, θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη δέσμευση για αλλαγή παράλληλα με τα κίνητρα. Συμπερασματικά, ενώ τα κίνητρα διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή, δεν είναι ένας αυτόνομος παράγοντας. Ως εκ τούτου η δεύτερη ερευνητική υπόθεση είναι δυνατόν να διατυπωθεί ως εξής

Υπόθεση 2 (H2): Η παρακίνηση σχετίζεται με τη δέσμευση για αλλαγή.

## **2.4. Παρακίνηση και οργανωσιακή αφοσίωση**

Η σχέση μεταξύ κινήτρων και οργανωσιακής αφοσίωσης είναι ένα καλά ερευνημένο θέμα στη βιβλιογραφία της οργανωσιακής ψυχολογίας. Η οργανωτική αφοσίωση συνδέεται συχνά με τρεις διαστάσεις: συναισθηματική, συνεχής και κανονιστική αφοσίωση (Meyer & Allen, 1991). Αυτό το μοντέλο τριών συστατικών υποστηρίζει ότι τα επίπεδα αφοσίωσης των εργαζομένων προς τους οργανισμούς τους μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τη συναισθηματική τους προσκόλληση, το αντιληπτό κόστος και την υποχρέωση να παραμείνουν σε αυτούς.

Στην πρώιμη έρευνα, οι Porter et al. (1974) υποστήριξαν ότι τα κίνητρα διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην ενίσχυση της οργανωτικής αφοσίωσης. Πρότειναν ότι όσο υψηλότερα είναι τα κίνητρα των

εργαζομένων, τόσο μεγαλύτερη είναι η αφοσίωση τους στον οργανισμό. Η συσχέτιση μεταξύ κινήτρων και οργανωτικής αφοσίωσης έχει διερευνηθεί περαιτέρω σε διάφορα πλαίσια. Μια μελέτη που διεξήχθη από τους Mathieu και Zajac (1990) διαπίστωσε ότι όταν οι εργαζόμενοι έχουν πολλά κίνητρα, είναι πιο πιθανό να επιδείξουν αυξημένα επίπεδα οργανωτικής αφοσίωσης. Προτείνουν ότι τα κίνητρα, είτε είναι εγγενή είτε εξωγενή, επηρεάζουν τις συναισθηματικές και κανονιστικές πτυχές της αφοσίωσης.

Το εσωτερικό κίνητρο, ειδικότερα, έχει βρεθεί ότι ενισχύει την οργανωτική δέσμευση. Η Θεωρία Αυτοκαθορισμού των Ryan and Deci (2000) στην οποία έγινε αναφορά στην προηγούμενη ενότητα, προτείνει ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα καθήκοντά τους ως αυτοκαθορισμένα και εγγενώς ανταποδοτικά, αισθάνονται πιο προσκολλημένοι στον οργανισμό τους. Αυτή η άποψη υποστηρίζεται περαιτέρω από τον Kunaas (2006), ο οποίος ανακάλυψε μια θετική συσχέτιση μεταξύ του εγγενούς κινήτρου και της συναισθηματικής αφοσίωσης. Πρότεινε ότι οι εργαζόμενοι που βρίσκουν εγγενή ικανοποίηση στην εργασία τους παρουσιάζουν ισχυρότερο συναισθηματικό δέσιμο με τους οργανισμούς τους.

Το εξωτερικό κίνητρο, από την άλλη πλευρά, έχει βρεθεί ότι επηρεάζει τη συνιστώσα της συνέχειας της αφοσίωσης. Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται απτά οφέλη, όπως υψηλή αμοιβή ή ασφάλεια εργασίας, είναι πιο πιθανό να παραμείνουν στον οργανισμό, επιδεικνύοντας συνεχή αφοσίωση (Meyer et al., 2002). Ωστόσο, ορισμένες μελέτες έχουν βρει μια παράδοξη επίδραση των εξωγενών κινήτρων στη αφοσίωση. Όπως συζητήθηκε από τους Frey και Jegen (2001), εάν δεν διαχειρίζονται σωστά, οι εξωτερικές ανταμοιβές θα μπορούσαν να υπονομεύσουν τα εσωτερικά κίνητρα, με αποτέλεσμα

τη μειωμένη οργανωτική αφοσίωση, απηχώντας το φαινόμενο «παραγκωνισμού».

Συμπερασματικά, ενώ το κίνητρο συνδέεται σταθερά με την οργανωτική αφοσίωση, η φύση αυτής της σχέσης είναι περίπλοκη και επηρεάζεται από το είδος των κινήτρων. Γίνεται, ωστόσο, σαφές από τη βιβλιογραφία ότι τόσο τα εσωτερικά όσο και τα εξωτερικά κίνητρα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της αφοσίωσης ενός ατόμου στον οργανισμό του. Ωστόσο, η επίτευξη της σωστής ισορροπίας μεταξύ εγγενών και εξωτερικών κινήτρων φαίνεται να είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που πρέπει να λάβουν υπόψη οι οργανισμοί. Ως εκ τούτου η τρίτη ερευνητική υπόθεση είναι δυνατόν να διατυπωθεί ως εξής

Υπόθεση 3 (H3): Η παρακίνηση σχετίζεται με την οργανωσιακή αφοσίωση.

## **2.5 Εργασιακή ανάμειξη και δέσμευση των εργαζόμενων για αλλαγή**

Η παρουσίαση ερευνών σχετικά με την σύνδεση της εργασιακής ανάμειξης με την παρακίνηση παρουσιάστηκαν σε προηγούμενη ενότητα, οπότε στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται η βιβλιογραφική επισκόπηση ανάμεσα στην εργασιακή ανάμειξη και την δέσμευση των εργαζόμενων για αλλαγή.

Οι Lodahl και Kejner (1965) ήταν από τους πρώτους που καθόρισαν τη συμμετοχή (ανάμειξη) στην εργασία και τόνισαν τη σημασία της. Πρότειναν ότι τα άτομα με υψηλή συμμετοχή στην εργασία θα ήταν πιο ανοιχτά στην αλλαγή, καθώς θεωρούν ότι η



δουλειά τους είναι αναπόσπαστο μέρος της ταυτότητάς τους. Σύμφωνα με αυτό, οι Mowday et al. (1982) υποστήριξαν ότι η εργασιακή ανάμειξη θα μπορούσε να επηρεάσει τις αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στην οργανωτική αλλαγή. Πρότειναν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή συμμετοχή είναι πιο πιθανό να επιδείξουν μεγαλύτερη δέσμευση για αλλαγή λόγω της συναισθηματικής και ψυχολογικής τους σχέσης με την εργασία τους.

Περαιτέρω, οι Rabinowitz και Hall (1977) βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι που εμφάνιζαν υψηλή εργασιακή ανάμειξη έδειξαν θετική στάση απέναντι στην οργανωτική αλλαγή. Αντιλήφθηκαν την αλλαγή ως μια πιθανή ευκαιρία για προσωπική ανάπτυξη και αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Σε μια πιο πρόσφατη μελέτη, ο Yousef (2000) διαπίστωσε ότι η εμπλοκή στην εργασία είχε σημαντική επίδραση στην αποδοχή της αλλαγής. Η υψηλή εμπλοκή στην εργασία οδήγησε σε μια θετική αντίληψη της αλλαγής, αυξάνοντας έτσι τη δέσμευση για οργανωτική αλλαγή.

Επιπλέον, ο Brown (1996) υποστήριξε ότι η εργασιακή ανάμειξη σχετίζεται σημαντικά με τη συναισθηματική συνιστώσα της δέσμευσης για αλλαγή, η οποία αναφέρεται σε μια συναισθηματική προσκόλληση στην αλλαγή. Οι εργαζόμενοι με υψηλή εμπλοκή στην εργασία δείχνουν υψηλότερη συναισθηματική δέσμευση για αλλαγή επειδή πιστεύουν στα οφέλη της αλλαγής.

Ωστόσο, οι Vakola & Nikolaou(2005) επεσήμαναν ότι η εργασιακή ανάμειξη μπορεί να μην οδηγεί πάντα σε δέσμευση για αλλαγή. Σε καταστάσεις όπου η αλλαγή μπορεί να απειλήσει την εργασιακή ασφάλεια ή τους εργασιακούς ρόλους, η υψηλή εργασιακή ανάμειξη θα μπορούσε να οδηγήσει σε αντίσταση στην αλλαγή. Συνοψίζοντας, ενώ η εργασιακή ανάμειξη φαίνεται να επηρεάζει τη

δέσμευση για αλλαγή, η φύση της σχέσης μπορεί να εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως το είδος και τον αντιληπτό αντίκτυπο της αλλαγής. Ως εκ τούτου η τέταρτη ερευνητική υπόθεση είναι δυνατόν να διατυπωθεί ως εξής

Υπόθεση 4 (H4): Η εργασιακή ανάμειξη σχετίζεται με την δέσμευση για αλλαγή

## **2.6 Εργασιακή ανάμειξη και Οργανωτική αφοσίωση**

Η σχέση μεταξύ της εργασιακής ανάμειξης και της οργανωτικής δέσμευσης έχει επίσης μελετηθεί εκτενώς στη βιβλιογραφία της οργανωσιακής ψυχολογίας. Όπως έχει ήδη σημειωθεί, η εργασιακή ανάμειξη ορίζεται συχνά ως ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο ταυτίζεται με τη δουλειά του, εμπλέκεται στην εργασία του και θεωρεί την απόδοση της εργασίας του ως ζωτικής σημασίας για την αυτοεκτίμησή του (Lodahl & Kejner, 1965). Από την άλλη πλευρά, η οργανωτική δέσμευση αναφέρεται στην προσκόλληση ενός ατόμου με τον οργανισμό του (Meyer & Allen, 1991).

Ο Kanungo (1982), στον οποίο έγινε αναφορά και προηγουμένως και το ερωτηματολόγιο του χρησιμοποιείται και στην παρούσα έρευνα, ήταν μεταξύ των πρώτων που πρότεινε ότι η εργασιακή ανάμειξη και η οργανωτική δέσμευση είναι ξεχωριστές αλλά συναφείς δομές. Η μελέτη του αποκάλυψε μια θετική σχέση μεταξύ των δύο, με τους υψηλά εμπλεκόμενους υπαλλήλους να επιδεικνύουν ισχυρή δέσμευση στους οργανισμούς τους. Αυτή η σχέση διερευνήθηκε περαιτέρω από τους Blau και Boal (1987), οι οποίοι βρήκαν ότι η εργασιακή ανάμειξη προέβλεπε σημαντικά την

οργανωτική δέσμευση. Υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται σε μεγάλο βαθμό στις δουλειές τους θα αναπτύξουν ισχυρότερο συναισθηματικό δεσμό με τους οργανισμούς τους, οδηγώντας σε αυξημένη δέσμευση.

Η εργασία του Blau (1988) υποστηρίζει επίσης την ιδέα ότι η εμπλοκή στην εργασία συμβάλλει στη συναισθηματική συνιστώσα της οργανωτικής δέσμευσης. Η συναισθηματική δέσμευση, η οποία αναφέρεται στον συναισθηματικό δεσμό που έχει ένας εργαζόμενος με τον οργανισμό του, είναι πιθανό να είναι υψηλότερη όταν τα άτομα εμπλέκονται βαθιά στη δουλειά τους. Επιπλέον, οι Mathieu και Zajac (1990) διεξήγαγαν μια μετα-ανάλυση των προηγούμενων ερευνών και των αποτελεσμάτων της οργανωτικής δέσμευσης, καθιερώνοντας τη συμμετοχή στην εργασία ως σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης της τελευταίας. Τα ευρήματά τους έδειξαν ότι όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν τη δουλειά τους ως ουσιαστικό μέρος της ζωής τους, είναι πιο πιθανό να παραμείνουν αφοσιωμένοι στον οργανισμό τους.

Ωστόσο, η σχέση μεταξύ της εργασιακής ανάμειξης και της οργανωτικής δέσμευσης μπορεί να είναι περίπλοκη. Όπως επεσήμαναν οι Curry, Wakefield, Price και Mueller (1986), η σύνδεση μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες όπως η ικανοποίηση από την εργασία, η σαφήνεια του ρόλου και η ηγετική συμπεριφορά. Πρότειναν ότι αυτοί οι παράγοντες θα μπορούσαν είτε να ενισχύσουν είτε να εμποδίσουν τη σχέση μεταξύ της συμμετοχής στην εργασία και της δέσμευσης. Συμπερασματικά, ενώ η βιβλιογραφία αποκαλύπτει σταθερά μια θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής ανάμειξης και της οργανωτικής δέσμευσης, η δυναμική αυτής της σχέσης επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Ως εκ τούτου η πέμπτη ερευνητική υπόθεση είναι δυνατόν να διατυπωθεί ως εξής

Υπόθεση 5 (H5). Η εργασιακή ανάμειξη σχετίζεται με την οργανωσιακή αφοσίωση

## 2.7 Δέσμευση στην αλλαγή και Οργανωσιακή Αφοσίωση

Η σχέση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή και της οργανωσιακής αφοσίωσης είναι ένα σημαντικό ερευνητικό θέμα στη βιβλιογραφία της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Υπενθυμίζεται ότι η δέσμευση στην οργανωτική αλλαγή αναφέρεται στην προσκόλληση και την πρόθεση του εργαζομένου να υποστηρίξει τις προσπάθειες αλλαγής (Herscovitch & Meyer, 2002), ενώ η οργανωτική αφοσίωση είναι η ψυχολογική προσκόλληση του εργαζομένου στον οργανισμό (Meyer & Allen, 1991).

Οι Herscovitch και Meyer (2002) βρήκαν ότι η δέσμευση των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή σχετίζεται θετικά με την οργανωτική αφοσίωση. Υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι που είναι αφοσιωμένοι στον οργανισμό τους θα επεκτείνουν πιθανότατα αυτή τη δέσμευση στις προσπάθειες οργανωτικής αλλαγής, δεδομένου ότι τέτοιες αλλαγές συχνά αποσκοπούν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Αυτή η σχέση επιβεβαιώθηκε περαιτέρω από τους Holt et al. (2007) οι οποίοι βρήκαν μια θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών στο πλαίσιο της εφαρμογής μιας νέας τεχνολογίας. Πρότειναν ότι οι εργαζόμενοι που είναι αφοσιωμένοι στον οργανισμό είναι πιο πιθανό να αφοσιωθούν και στις οργανωτικές αλλαγές επειδή κατανοούν ότι αυτές οι αλλαγές είναι για τη βελτίωση του οργανισμού.

Οι Neves και Caetano (2009) πρότειναν ότι η φύση αυτής της σχέσης μετριάζεται από την αντιληπτή δικαιοσύνη της διαδικασίας αλλαγής. Η δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή διαπιστώθηκε ότι ήταν ισχυρότερη όταν θεώρησαν ότι η διαδικασία αλλαγής ήταν δίκαιη και ότι είχαν φωνή στη διαδικασία αλλαγής. Αυτή η αντιληπτή δικαιοσύνη ενίσχυσε επίσης την οργανωτική τους αφοσίωση.

Ωστόσο, οι Wanberg και Banas (2000) προειδοποίησαν ότι η σχέση μεταξύ της δέσμευσης στην οργανωτική αλλαγή και της οργανωτικής αφοσίωσης μπορεί να εξαρτάται από το πώς η αλλαγή γίνεται αντιληπτή από τους εργαζόμενους. Σε περιπτώσεις όπου η αλλαγή εκλαμβάνεται ως δυνητικά επιβλαβής ή απειλητική, ακόμη και εργαζόμενοι με υψηλή οργανωτική αφοσίωση μπορεί να αντισταθούν στην αλλαγή. Συνολικά, προκύπτει σε γενικές γραμμές ότι η δέσμευση των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή και η οργανωτική αφοσίωση σχετίζονται θετικά. Ωστόσο, αυτή η σχέση είναι περίπλοκη και εξαρτάται από άλλους παράγοντες όπως η φύση της αλλαγής, η αντιληπτή δικαιοσύνη και η αντίληψη των εργαζομένων για την αλλαγή. Ως εκ τούτου η έκτη ερευνητική υπόθεση είναι δυνατόν να διατυπωθεί ως εξής

Υπόθεση 6 (H6). Η δέσμευση στην αλλαγή σχετίζεται με την οργανωσιακή αλλαγή

## **2.8 Ο ρυθμιστικός ρόλος της εργασιακής ανάμειξης στην επίδραση της παρακίνησης με την οργανωσιακή αφοσίωση**

Η εργασιακή ανάμειξη θεωρείται συχνά ως σημαντικός ρυθμιστής ή «συντονιστής» της επίδρασης των κινήτρων στην

οργανωτική αφοσίωση. Αυτή η κρίσιμη πτυχή της συμπεριφοράς των εργαζομένων έχει διερευνηθεί εκτενώς σε επιστημονική έρευνα, με πολυάριθμες εμπειρικές μελέτες που υποδεικνύουν μια άμεση σύνδεση μεταξύ αυτών των βασικών στοιχείων της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Η πρώτη μελέτη από τους Saxena & Saxena (2015) καθόρισε τον κρίσιμο ρόλο που παίζει η εργασιακή ανάμειξη στη σχέση μεταξύ κινήτρων και οργανωτικής αφοσίωσης. Διαπίστωσαν ότι όταν οι εργαζόμενοι εμπλέκονται σε μεγάλο βαθμό στην εργασία τους, η επίδραση των κινήτρων στην οργανωτική τους αφοσίωση ενισχύεται σημαντικά. Η μελέτη υποστήριξε περαιτέρω ότι η εργασιακή ανάμειξη λειτουργεί ως μια διαδικασία ψυχολογικής ταυτοποίησης όπου οι εργαζόμενοι ενσωματώνουν τον εργασιακό ρόλο στην αυτοαντίληψη τους, ενισχύοντας έτσι ένα υψηλότερο επίπεδο αφοσίωσης στον οργανισμό.

Σε ένα σχετικό πνεύμα, οι Elangovan και Xie (1999) πρότειναν ότι η εργασιακή ανάμειξη λειτουργεί ως γέφυρα μεταξύ των κινήτρων και της οργανωτικής αφοσίωσης. Η μελέτη τους έδειξε ότι το επίπεδο εργασιακής ανάμειξης μετριάζει σημαντικά τη σχέση μεταξύ του εγγενούς κινήτρου (δηλαδή της απόκτησης ευχαρίστησης από την ίδια τη δουλειά) και της οργανωτικής αφοσίωσης. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι που έχουν εγγενή κίνητρα και εμπλέκονται σε μεγάλο βαθμό στις εργασίες τους επιδεικνύουν ισχυρότερη οργανωτική αφοσίωση.

Επιπλέον, σε μια εξέταση της μετριαστικής επίδρασης της εργασιακής ανάμειξης, οι Rana et al. (2016) διαπίστωσαν ότι η θετική επίδραση των κινήτρων στην οργανωτική αφοσίωση είναι ακόμη ισχυρότερη όταν η εργασιακή ανάμειξη είναι υψηλή. Υποστήριξαν ότι

οι εργαζόμενοι που ασχολούνται περισσότερο με τη δουλειά τους είναι πιθανό να έχουν μια ισχυρότερη ευθυγράμμιση μεταξύ των ατομικών τους στόχων και των οργανωσιακών τους στόχων, κάτι που με τη σειρά του ενισχύει τη δέσμευσή τους στον οργανισμό.

Τέλος, μια μελέτη από τους Tella, Ayeni και Popoola (2007) έδειξε ότι η εργασιακή ανάμειξη μετριάζει σημαντικά τη σχέση μεταξύ κινήτρων και οργανωτικής αφοσίωσης μεταξύ των βιβλιοθηκονόμων. Οι ερευνητές υποστήριξαν ότι ο υψηλός βαθμός εργασιακής ανάμειξης τείνει να ενισχύει τη θετική επίδραση των κινήτρων στην οργανωτική αφοσίωση.

Συμπερασματικά, ο ρόλος της εργασιακής ανάμειξης ως συντονιστής μεταξύ κινήτρων και οργανωτικής δέσμευσης είναι καλά τεκμηριωμένος στην εμπειρική έρευνα. Η βαθύτερη κατανόηση αυτών των σχέσεων μπορεί να προσφέρει πολύτιμες γνώσεις για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να ενισχύσουν τη δέσμευση των εργαζομένων, την αφοσίωση και τη συνολική τους απόδοση. Ως εκ τούτου η έβδομη ερευνητική υπόθεση είναι δυνατόν να διατυπωθεί ως εξής

Υπόθεση 7 (H7). Η εργασιακή ανάμειξη αποτελεί ρυθμιστή (moderator) της επίδρασης της παρακίνησης με την οργανωσιακή αφοσίωση

## **2.9 Ο ρυθμιστικός ρόλος της εργασιακής ανάμειξης στην επίδραση της παρακίνησης με τη δέσμευση για αλλαγή**

Ο ρόλος της εργασιακής ανάμειξης ως συντονιστής της επίδρασης των κινήτρων στη δέσμευση για οργανωτική αλλαγή έχει επίσης εξεταστεί εκτενώς στην εμπειρική έρευνα.

Η μελέτη που διεξήχθη από τους Holt, Armenakis, Feild και Harris (2007) ανακάλυψε μια σαφή σύνδεση μεταξύ της συμμετοχής στην εργασία, των κινήτρων και της δέσμευσης για οργανωτική αλλαγή. Οι εν λόγω ερευνητές καθόρισαν ότι η εργασιακή ανάμειξη μετριάζει σημαντικά την επίδραση των κινήτρων στη δέσμευση του εργαζομένου για αλλαγή, ιδιαίτερα όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι συνδέεται προσωπικά με τη διαδικασία αλλαγής.

Στην ίδια γραμμή, η μελέτη του Yousef (2000) τόνισε τη σημασία της εργασιακής ανάμειξης στην ενίσχυση της σχέσης μεταξύ κινήτρων και δέσμευσης για οργανωτική αλλαγή. Ο Yousef (2000) ανέφερε ότι όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά και παρακινούνται, είναι πιο πιθανό να δεσμευτούν σε οργανωτικές αλλαγές και να δείξουν ανθεκτικότητα απέναντι στις προκλήσεις.

Σε μια μελέτη από τους Lau και Woodman (1995), διαπιστώθηκε ότι η εργασιακή ανάμειξη παίζει ουσιαστικό ρόλο στην ενίσχυση της θετικής επίδρασης των κινήτρων στη δέσμευση για οργανωτική αλλαγή. Οι Lau και Woodman (1995) πρότειναν ότι η εργασιακή ανάμειξη, σε συνδυασμό με ισχυρούς παράγοντες παρακίνησης, προάγει την αίσθηση ιδιοκτησίας και την ψυχολογική ασφάλεια, ενισχύοντας μια ισχυρότερη δέσμευση για πρωτοβουλίες αλλαγής εντός του οργανισμού.

Αυτές οι μελέτες υπογραμμίζουν την ουσιαστική λειτουργία της εργασιακής ανάμειξης στον μετριασμό του αντίκτυπου των κινήτρων στην δέσμευση για οργανωτική αλλαγή. Επομένως, για να εφαρμόσουν επιτυχημένες διαδικασίες αλλαγής, οι οργανισμοί πρέπει να προσπαθήσουν να ενισχύσουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στην εργασία παράλληλα με τα κίνητρα. Ως εκ τούτου η όγδοη ερευνητική υπόθεση είναι δυνατόν να διατυπωθεί ως εξής



Υπόθεση 8 (H8). Η εργασιακή ανάμειξη αποτελεί ρυθμιστή (moderator) της επίδρασης της παρακίνησης με τη δέσμευση για αλλαγή

## **2.10 Η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων**

Δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η οικογενειακή κατάσταση και τα έτη υπηρεσίας έχει βρεθεί ότι επηρεάζουν σημαντικά μεταβλητές όπως τα κίνητρα, η εργασιακή ανάμειξη, η δέσμευση για αλλαγή και η οργανωτική αφοσίωση.

Μια ερευνητική μελέτη από τον Okpara (2004) εξέτασε τον αντίκτυπο των δημογραφικών μεταβλητών στην εργασιακή ανάμειξη και αφοσίωση. Διαπιστώθηκε ότι τόσο το φύλο όσο και η ηλικία επηρέασαν το επίπεδο εργασιακής ανάμειξης και δέσμευσης στην οργανωτική αλλαγή, με τους ηλικιωμένους και τις γυναίκες να επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης.

Σύμφωνα με αυτό, οι Kasmar et al. (1999) διαπίστωσαν ότι το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει σημαντικά τα κίνητρα και τη συμμετοχή του εργαζομένου στην εργασία. Τα επίπεδα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης συσχετίστηκαν με αυξημένα κίνητρα και ισχυρότερη δέσμευση για οργανωτικές αλλαγές.

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση, οι Burke et al. (2012) διαπίστωσαν ότι οι παντρεμένοι υπάλληλοι τείνουν να έχουν υψηλότερα επίπεδα συμμετοχής στην εργασία και οργανωτική αφοσίωση. Η μελέτη ανακάλυψε επίσης ότι οι παντρεμένοι υπάλληλοι

είχαν περισσότερες πιθανότητες να παρακινηθούν να αποδεχτούν και να δεσμευτούν στην οργανωτική αλλαγή.

Τα χρόνια υπηρεσίας παίζουν επίσης κρίσιμο ρόλο. Όπως επεσήμανε ο Iverson (1996), οι εργαζόμενοι με περισσότερα χρόνια υπηρεσίας τείνουν να συμμετέχουν περισσότερο στις εργασίες τους, να επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης και είναι πιο πιθανό να δεσμευτούν σε οργανωτικές αλλαγές, υπό την προϋπόθεση ότι έχουν κίνητρα.

Τέλος, μια μελέτη των Meyer et al. (2002) έδειξε ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την οργανωτική αφοσίωση. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η κατανόηση της δημογραφικής σύνθεσης ενός οργανισμού μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην προσαρμογή στρατηγικών για την ενίσχυση των κινήτρων, τη συμμετοχή στην εργασία και τη δέσμευση για αλλαγή.

Συνοπτικά, αυτές οι μελέτες παρέχουν ισχυρές ενδείξεις ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά παίζουν αναπόσπαστο ρόλο στον επηρεασμό μεταβλητών όπως τα κίνητρα, η εργασιακή ανάμειξη, η δέσμευση για αλλαγή και η οργανωτική αφοσίωση. Ως εκ τούτου η ένατη ερευνητική υπόθεση είναι δυνατόν να διατυπωθεί ως εξής

Υπόθεση 9 (H9). Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν τις μεταβλητές της έρευνας (παρακίνηση, εργασιακή ανάμειξη, δέσμευση για αλλαγή, οργανωσιακή αφοσίωση).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Μεθοδολογία έρευνας

### 3.1 Σκοπός και Ερευνητικές Υποθέσεις

Ο κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσεως μεταξύ της παρακίνησης, της εργασιακής ανάμειξης, της δέσμευσης για αλλαγή και της οργανωσιακής αφοσίωσης ενός οργανισμού. Με άλλα λόγια, η παρούσα διπλωματική εργασία θα μελετήσει το κατά πόσο η παρακίνηση, η εργασιακή ανάμειξη και η οργανωσιακή αφοσίωση συμβάλουν στη δέσμευση για αλλαγή ενός εργαζομένου.

Οι ερευνητικές υποθέσεις στις οποίες φιλοδοξεί να απαντήσει η παρούσα έρευνα είναι οι ακόλουθες:

Υπόθεση 1 (H1): Η παρακίνηση σχετίζεται με την εργασιακή ανάμειξη.

Υπόθεση 2 (H2): Η παρακίνηση σχετίζεται με τη δέσμευση για αλλαγή.

Υπόθεση 3 (H3): Η παρακίνηση σχετίζεται με την οργανωσιακή αφοσίωση.

Υπόθεση 4 (H4): Η εργασιακή ανάμειξη σχετίζεται με τη δέσμευση για αλλαγή

Υπόθεση 5 (H5): Η εργασιακή ανάμειξη σχετίζεται με την οργανωσιακή αφοσίωση

Υπόθεση 6 (H6): Η δέσμευση στην αλλαγή σχετίζεται με την οργανωσιακή αλλαγή

Υπόθεση 7 (H7): Η εργασιακή ανάμειξη αποτελεί ρυθμιστή (moderator) της επίδρασης της παρακίνησης με την οργανωσιακή αφοσίωση

Υπόθεση 8 (H8): Η εργασιακή ανάμειξη αποτελεί ρυθμιστή (moderator) της επίδρασης της παρακίνησης με τη δέσμευση για αλλαγή

Υπόθεση 9 (H9): Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν τις μεταβλητές της έρευνας (παρακίνηση, εργασιακή ανάμειξη, δέσμευση για αλλαγή, οργανωσιακή αφοσίωση).

Αντίστοιχα, οι μηδενικές υποθέσεις ( $H_0$ ) της έρευνας είναι οι ακόλουθες:

Υπόθεση 1: Η παρακίνηση δε σχετίζεται με την εργασιακή ανάμειξη.

Υπόθεση 2: Η παρακίνηση δε σχετίζεται με τη δέσμευση για αλλαγή.

Υπόθεση 3: Η παρακίνηση δε σχετίζεται με την οργανωσιακή αφοσίωση.

Υπόθεση 4: Η εργασιακή ανάμειξη δε σχετίζεται με την δέσμευση για αλλαγή

Υπόθεση 5: Η εργασιακή ανάμειξη δε σχετίζεται με την οργανωσιακή αφοσίωση

Υπόθεση 6: Η δέσμευση στην αλλαγή δε σχετίζεται με την οργανωσιακή αλλαγή

Υπόθεση 7: Η εργασιακή ανάμειξη δεν αποτελεί ρυθμιστή (moderator) της επίδρασης της παρακίνησης με την οργανωσιακή αφοσίωση

Υπόθεση 8: Η εργασιακή ανάμειξη δεν αποτελεί ρυθμιστή (moderator) της επίδρασης της παρακίνησης με τη δέσμευση για αλλαγή

Υπόθεση 9: Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας) δεν επηρεάζουν τις μεταβλητές της έρευνας (παρακίνηση, εργασιακή ανάμειξη, δέσμευση για αλλαγή, οργανωσιακή αφοσίωση).

### 3.2 Συμμετέχοντες

Η μελέτη των παραπάνω μεταβλητών κατέστησε αναγκαία τη συλλογή δεδομένων από εργαζόμενους σε έντεκα περιφερειακές ενότητες της Ελλάδας στον ΕΦΚΑ. Το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας αποτελούν οι εργαζόμενοι σε έντεκα περιφερειακές ενότητες της Ελλάδας στον ΕΦΚΑ ανεξάρτητα από την ηλικία, τη θέση που κατέχουν στον οργανισμό και τον χρόνο προϋπηρεσίας τους. Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε δια ζώσης χωρίς την παρουσία της ερευνήτριας καθώς τα ερωτηματολόγια εστάλησαν στο Διοικητικό Τμήμα του κάθε ΠΕΚΑ εκτός από τα ΠΕΚΑ Θεσσαλίας που δόθηκαν ιδιοχείρως. Το αποτέλεσμα ήταν ότι η έρευνα έγινε σε ένα δείγμα 123 εργαζομένων.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι ο συνολικός πληθυσμός των εργαζομένων στα ΠΕΚΑ που έγινε η έρευνα ήταν οι 215 εργαζόμενοι στους οποίους έγινε συνολική προσέγγιση με τη βοήθεια των

διοικήσεων. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι 53 εργαζόμενοι αρνήθηκαν να συμμετάσχουν ή γενικότερα αδιαφόρησαν για την συμπλήρωση τους. Από τα 162 ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν τα 39 κρίθηκαν ότι ήταν ακατάλληλα λόγω του ότι δεν απαντήθηκαν πλήρως οι ερωτήσεις ή υπήρχαν μουτζούρες ή έδωσαν πάνω από μια απάντηση σε κρίσιμα ερωτήματα οπότε και κρίνονται ως αναξιόπιστα και εξαιρέθηκαν από την έρευνα. Σε σχέση με τις συνθήκες της διανομής του ερωτηματολογίου, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην ανωνυμία των ερωτώμενων, στην εθελοντική διάθεσή τους και χωρίς αμοιβή ως προς την συμπλήρωση, αλλά και την πλήρη επίγνωση του περιεχομένου του ερωτηματολογίου. Η διάρκεια συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων ήταν στα 15 λεπτά περίπου. Η επιλογή των ΠΕΚΑ έγινε με κριτήριο το γεγονός ότι η ερευνήτρια εργάζεται στο ΠΕΚΑ της Θεσσαλίας, οπότε και την εξυπηρετούσε σε σχέση με την διανομή του ερωτηματολογίου. Τα ερωτηματολόγια διαμοιράστηκαν από την γράφουσα σε έντυπη μορφή στην Περιφέρεια Θεσσαλίας ενώ στις υπόλοιπες Περιφέρειες στάλθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ενώ στην συνέχεια εισήχθησαν αρχικά σε ένα φύλο εργασίας του Microsoft Excel και στη συνέχεια εισήχθησαν στο SPSSv.26. Η χρονική περίοδος διεξαγωγής της έρευνας ήταν από τον Ιανουάριο μέχρι και τον Μάρτιο του 2023. Συνολικά στην έρευνα ανταποκρίθηκαν 123 άτομα.

### **3.3 Ερευνητικό εργαλείο**

Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από πέντε συνολικά τμήματα εκ των οποίων τα τέσσερα διερευνούσαν τις απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με τις τέσσερις επιλεγμένες μεταβλητές όπως αυτές παρουσιάζονται στην συνέχεια (δηλαδή η Παρακίνηση, η Εργασιακή Ανάμειξη, η Δέσμευση στην οργανωσιακή αλλαγή και η Οργανωσιακή

αφοσίωση) ενώ το πρώτο τμήμα αποτελούνταν από 8 ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα, όπως είναι για παράδειγμα το φύλο, η ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ. Σημειώνεται ότι όλες οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου και η διάρκεια συμπλήρωσής του δεν ξεπερνούσε από τους συμμετέχοντες τα 7 λεπτά.

#### (A) Μεταβλητή: Παρακίνηση

Μοντέλο: Για τη συλλογή των δεδομένων σχετικά με την παρακίνηση χρησιμοποιείται το Work Motivation Inventory – Ελληνική Έκδοση (WMI-G). Το ερωτηματολόγιο αυτό δημιουργήθηκε από τους Χριστοδουλίδη και Παπαϊωάννου (2002), βασιζόμενο στο Work Motivation Inventory των Blais, Briere, Lachance, Riddle και Vallerand (1993). Αποτελείται από 29 ερωτήσεις που απαντούν στη γενική ερώτηση «Τί σας ωθεί να κάνετε αυτή τη δουλειά;», οι οποίες αντιστοιχούν σε 5 παράγοντες: «Εσωτερική Παρακίνηση» (12 ερωτήσεις), «Αναγνωρίσιμη Ρύθμιση» (4 ερωτήσεις), «Εσωτερική ρύθμιση», (3 ερωτήσεις), «Εξωτερική Ρύθμιση» (6 ερωτήσεις), «Μη Παρακίνηση»(10 ερωτήσεις).

Κλίμακα μέτρησης:

7-βάθμια κλίμακα τύπου Likert (1=δεν ανταποκρίνεται καθόλου, 7=ανταποκρίνεται ακριβώς)

#### B) Μεταβλητή: Εργασιακή Ανάμειξη

Αξιολόγηση της εργασιακής ανάμειξης

Κλίμακα μέτρησης Kanungo (1982)

Για τη διερεύνηση της εργασιακής ανάμειξης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα «Job Involvement Scale» του Kanungo (1982). Η κλίμακα

περιλαμβάνει δέκα (10) θέματα και οι απαντήσεις δόθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert.

5-βάθμια κλίμακα τύπου Likert, που παίρνει τιμές από Διαφωνώ Απόλυτα (1) έως Συμφωνώ Απόλυτα (5).

Μεταβλητή – Παράγοντας:

Εργασιακή Ανάμειξη

Αποτελείται από 10 ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν το βαθμό της εργασιακής ανάμειξης στην καθημερινότητα ενός εργαζομένου.

(Γ) Μεταβλητή: Δέσμευση στην αλλαγή

Κλίμακα μέτρησης Fedor et al. (2007)

Η Κλίμακα μέτρησης των Fedor et al. 2007 μετράει το βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων ενός οργανισμού στις επικείμενες αλλαγές ενός οργανισμού.

Η μεταβλητή ονομάζεται Δέσμευση για αλλαγή. Αποτελείται από 4 ερωτήσεις (items) που μετριοούνται σε 5βάθμια κλίμακα μέτρησης Likert(1 – διαφωνώ απόλυτα έως 5 – συμφωνώ απόλυτα).

(Δ) Μεταβλητή: Οργανωσιακή αφοσίωση

Αξιολόγηση της οργανωσιακής αφοσίωσης

Κλίμακα μέτρησης Meyer et al. (1993)

Για την διερεύνηση της οργανωσιακής αφοσίωσης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα «Organizational Commitment Questionnaire» των Meyer et al., (1993). Η κλίμακα περιλαμβάνει δέκα οχτώ (18) θέματα και αντιστοιχούν σε τρεις (3) παράγοντες: «Συναισθηματική» (Affective),



«Συνεχής» (Continuance), «Κανονιστική» (Normative). Οι απαντήσεις δόθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert.

5-βάθμια κλίμακα τύπου Likert, που παίρνει τιμές από Διαφωνώ Απόλυτα (1) έως Συμφωνώ Απόλυτα (5).

Μεταβλητή – Παράγοντας:

Οργανωσιακή αφοσίωση

Αποτελείται από 18 ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν το βαθμό της αφοσίωσης ενός ατόμου στον οργανισμό που εργάζεται.

### **3.4 Σχεδιασμός Έρευνας**

Η παρούσα έρευνα, χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση (ποσοτικής έρευνας), προσπαθεί να ανακαλύψει αιτιώδεις σχέσεις (causal relationships) μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών, με σκοπό την επιβεβαίωση (verification) ή την απόρριψη (falsification) των αρχικών υποθέσεων. Η στατιστική ανάλυση της παρούσας έρευνας θα γίνει με τη χρήση του στατιστικού πακέτου Statistical Package for the Social Sciences (SPSSv.26) με την χρήση επαγωγικής και περιγραφικής στατιστικής.

Αναλυτικότερα :

Περιγραφική Στατιστική :

Για όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου θα γίνουν οι ακόλουθες αναλύσεις : Πίνακες Συχνοτήτων & Ποσοστών, Αριθμητικός μέσος, διακύμανση, τυπική απόκλιση, επικρατούσα τιμή, διάμεσος.

Επαγωγική Στατιστική :

Ανάλυση Αξιοπιστίας (εσωτερική συνέπεια μεταβλητών) :

Θα πρέπει οι ερωτήσεις κάθε μέρους (πχ. Παρακίνηση) να αναλυθούν ως προς την αξιοπιστία. Με άλλα λόγια, προκειμένου να μελετηθεί αν οι παραπάνω ερωτήσεις εκφράζουν το ίδιο χαρακτηριστικό θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής Cronbach Alpha. Σύμφωνα με την παγκόσμια βιβλιογραφία οι τιμές του Cronbach Alpha κυμαίνονται από 0 έως 1. Όσο πιο κοντά είναι στο 1 τόσο πιο αξιόπιστες θεωρούνται οι μεταβλητές. Δεκτές τιμές του Cronbach Alpha θεωρούνται συνήθως από 0.6 και άνω.

Στην παρούσα έρευνα :

Θα βρεθεί ο Cronbach Alpha για τις εξής μεταβλητές και τις διαστάσεις τους :

(α) Παρακίνηση (29 ερωτήσεις)

(β) Εργασιακή Ανάμειξη (10 ερωτήσεις)

(γ) Δέσμευση στην αλλαγή (4 ερωτήσεις)

(δ) Οργανωσιακή αφοσίωση (18 ερωτήσεις)

Συσχετίσεις (Correlations) :

Προκειμένου να μελετηθεί ο βαθμός συσχέτισης (γραμμικής) μεταξύ των ερωτήσεων που εκφράζουν μια μεταβλητή θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής Pearson. Ο συντελεστής Pearson είναι ένα στατιστικό μέγεθος που μετρά την γραμμική σχέση που υπάρχει ανάμεσα σε δύο μεταβλητές. Οι τιμές που λαμβάνει είναι από 0 έως 1 για να μετρήσει γραμμική θετική συσχέτιση και, -1 έως 0 για να μετρήσει αρνητική γραμμική συσχέτιση. Όσο πιο κοντά στο +1, -1

είναι οι τιμές που λαμβάνει τόσο καλύτερη συσχέτιση υπάρχει μεταξύ των δύο μεταβλητών. Ειδικότερα, για τιμές 0,1 έως 0,3 θεωρείται χαμηλή θετική συσχέτιση (αντίστοιχα για τιμές -0,1 έως -0,3 θεωρείται χαμηλή αρνητική συσχέτιση), για τιμές 0,3 έως 0,5 θεωρείται μέτρια-καλή θετική συσχέτιση (αντίστοιχα για τιμές -0,3 έως -0,5 θεωρείται μέτρια-καλή αρνητική συσχέτιση) ενώ για τιμές 0,5 έως 1,0 θεωρείται υψηλή θετική συσχέτιση (αντίστοιχα για τιμές -0,5 έως -1,0 θεωρείται υψηλή αρνητική συσχέτιση).

Στην παρούσα έρευνα, αφού ενοποιηθούν οι ερωτήσεις της κάθε μεταβλητής σε μία, θα βρεθούν οι συντελεστές Pearson για κάθε ζευγάρι μεταβλητών :

(α) Παρακίνηση - Εργασιακή Ανάμειξη

(β) Παρακίνηση - Δέσμευση στην οργανωσιακή αλλαγή

(γ) Παρακίνηση - Οργανωσιακή αφοσίωση

(δ) Εργασιακή Ανάμειξη - Δέσμευση στην οργανωσιακή αλλαγή

(ε) Εργασιακή Ανάμειξη - Οργανωσιακή αφοσίωση

(ζ) Δέσμευση στην οργανωσιακή αλλαγή - Οργανωσιακή αφοσίωση

Σύγκριση μέσω τιμών :

Προκειμένου να γίνει σύγκριση μεταξύ των χαρακτηριστικών μιας μεταβλητής σε σχέση με ένα δημογραφικό στοιχείο που αποτελείται από δυο απαντήσεις (πχ. φύλο έχει απάντηση άντρας-γυναίκα) θα διεξαχθεί το στατιστικό τεστ Independent Sample T-test. Με άλλα λόγια, προκειμένου να γίνει ο έλεγχος αν η τιμή μιας

μεταβλητής διαφοροποιείται σε σχέση πχ. με το φύλο, θα διεξαχθεί το προαναφερθέν στατιστικό τεστ. Ειδικότερα, για κάθε μεταβλητή θα χωριστεί το δείγμα σε δύο ομάδες. Μία για τους άντρες και μία για τις γυναίκες. Εν συνεχεία, θα συγκριθούν οι μέσες τιμές για την ομάδα των αντρών σε σχέση με την ομάδα των γυναικών. Αυτό θα γίνει με την πραγματοποίηση ενός ελέγχου υποθέσεων (όπως αναφέρεται στην Στατιστική Επιστήμη). Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη υπόθεση ( $H_0$ ) του ελέγχου αναφέρει ότι οι μέσες τιμές των δύο δειγμάτων είναι ίσες (δηλαδή δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά ανάμεσα τους), ενώ αντίθετα η δεύτερη υπόθεση ( $H_1$ ) αναφέρει ότι οι μέσες τιμές των δύο δειγμάτων είναι διαφορετικές μεταξύ τους, οπότε υπάρχει σημαντική διαφορά ανάμεσα στα δύο δείγματα. Προκειμένου να γίνει αποδεκτή μία από τις δύο υποθέσεις θα πρέπει να μελετηθεί η τιμή του μεγέθους  $p$ -value (sig.). Αν η τιμή του  $p$ -value < 0.05 (όπου  $\alpha = 0.05$  (5%) είναι το επίπεδο σημαντικότητας) τότε απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση ( $H_0$ ) ότι οι μέσες τιμές δεν διαφέρουν και «υιοθετείται» η υπόθεση ( $H_1$ ), ότι δηλαδή υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά ανάμεσα στις δύο ομάδες του δείγματος. Σε διαφορετική περίπτωση (δηλαδή αν  $p$ -value > 0.05) τότε γίνεται δεκτή η υπόθεση ( $H_0$ ) (δηλαδή δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά ανάμεσα στις δύο ομάδες του δείγματος). Στην παρούσα έρευνα, παρόμοια διενεργείται και ο στατιστικός έλεγχος (ανάλογα αν το δημογραφικό στοιχείο πχ. επίπεδο εκπαίδευσης λαμβάνει περισσότερες από δύο τιμές, τότε διενεργείται ANOVA) με τα εξής δημογραφικά χαρακτηριστικά

- Φύλο
- Ηλικία
- Μορφωτικό επίπεδο
- Εργασιακή ιδιότητα και
- Χρόνια εργασίας

Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis) :Σκοπός της ανάλυσης είναι η ύπαρξη κοινών παραγόντων ανάμεσα σε μια ομάδα μεταβλητών. Εκφράζοντας αυτούς τους παράγοντες, που δεν είναι υπαρκτή ποσότητα, αλλά την κατασκευάζουμε, μπορούμε : α) να μειώσουμε τις διαστάσεις του προβλήματος, β) να δημιουργήσουμε νέες μεταβλητές (τους παράγοντες), γ) να εξηγήσουμε τις συσχετίσεις ανάμεσα στα δεδομένα. Εξηγούμε με λίγα λόγια τη συνδιακύμανση των μεταβλητών.

Στην παρούσα έρευνα, γίνεται Factor Analysis για τις εξής μεταβλητές:

- (α) Παρακίνηση (29 ερωτήσεις)
- (β) Εργασιακή Ανάμειξη (10 ερωτήσεις)
- (γ) Δέσμευση στην αλλαγή (4 ερωτήσεις)
- (δ) Οργανωσιακή αφοσίωση (18 ερωτήσεις)

Πολλαπλή Παλινδρόμηση (Multiple Regression):

Το μοντέλο της πολλαπλής παλινδρόμησης αποτελείται από ένα πλήθος ανεξάρτητων μεταβλητών (δύο ή περισσότερες) των οποίων οι τιμές μελετάται αν επηρεάζουν μια άλλη μεταβλητή, η οποία ονομάζεται εξαρτημένη. Με άλλα λόγια, μελετάται ο βαθμός εξάρτησης της εξαρτημένης μεταβλητής από το πλήθος εκείνων που είναι ανεξάρτητες.

Σημαντικά μεγέθη για τη γραμμική παλινδρόμηση είναι το α) R-square που περιγράφει σε ποσοστό το βαθμό εξάρτησης της εξαρτημένης μεταβλητής από τις ανεξάρτητες, β) Οι πίνακας coefficients (συντελεστών) που περιγράφουν σε τι βαθμό η κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει την εξαρτημένη. Αυτά βοηθούν

στην περιγραφή του μοντέλου (συνάρτησης) της πολλαπλής παλινδρόμησης.

### 3.5 Περιορισμοί της έρευνας

Υπάρχουν αρκετοί περιορισμοί στη μελέτη που διεξήχθη με δείγμα 123 ατόμων. Με ένα σχετικά μικρό μέγεθος δείγματος 123 συμμετεχόντων, η στατιστική ισχύς της μελέτης είναι περιορισμένη. Αυτό μπορεί να επηρεάσει τη γενίκευση των ευρημάτων και την εφαρμογή τους σε μεγαλύτερους πληθυσμούς. Η μελέτη μπορεί να είναι επιρρεπής σε μεροληψία κοινής μεθόδου, καθώς όλες οι μεταβλητές αξιολογήθηκαν χρησιμοποιώντας μέτρα αυτοαναφοράς. Αυτό μπορεί ενδεχομένως να διογκώσει τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών λόγω της διακύμανσης της κοινής μεθόδου. Η συμπερίληψη αντικειμενικών μέτρων ή δεδομένων που συλλέγονται από διαφορετικές πηγές (π.χ. επόπτες ή συνάδελφοι) θα μπορούσε να βοηθήσει στο μετριασμό αυτού του περιορισμού. Τέλος, το δείγμα της μελέτης μπορεί να μην αντιπροσωπεύει επαρκώς το πλήρες φάσμα των δημογραφικών παραγόντων, όπως η ηλικία, το φύλο, η εθνικότητα, το επίπεδο εκπαίδευσης και η θέση εργασίας. Αυτός ο περιορισμός μπορεί να επηρεάσει τη γενίκευση των ευρημάτων σε άλλους πληθυσμούς ή εργασιακά περιβάλλοντα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Τα αποτελέσματα της έρευνας**

### **4.1 Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος**

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει στοιχεία για διάφορες κατηγορίες, μεταξύ των οποίων το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η εκπαίδευση, η θέση εργασίας, τα έτη στην τρέχουσα θέση και τα συνολικά έτη εργασίας στον e-ΕΦΚΑ. Σύμφωνα με τα στοιχεία, το 43,1% των συμμετεχόντων είναι άνδρες και το 56,9% γυναίκες. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων είναι μεταξύ 41-50 ετών (49,6%), ακολουθούμενη από την ομάδα των ατόμων ηλικίας 51-60 ετών (30,9%), 61 και άνω (11,4%) και η λιγότερο εκπροσωπούμενη ηλικιακή ομάδα είναι η 31-40 (8,1%). Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση, το 78% των ερωτηθέντων είναι παντρεμένοι, το 15,4% είναι διαζευγμένοι, το 5,7% είναι άγαμοι και το 0,8% είναι χήροι/ες. Σε επίπεδο εκπαίδευσης, το 29,3% των συμμετεχόντων έχει ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, το 53,7% έχει πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ - ΤΕΙ), και το 17,1% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο. Όσον αφορά τις θέσεις εργασίας, το 69,9% των ερωτηθέντων κατέχει μη διευθυντικές θέσεις (υπαλλήλους), το 23,6% είναι προϊστάμενοι τμημάτων και το 6,5% είναι διευθυντές. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν εργαστεί στην τρέχουσα θέση τους για έως και 4 χρόνια (84,6%), ενώ το 15,4% έχει εργαστεί για έως και 2 χρόνια. Όσον αφορά τα συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας στον e-ΕΦΚΑ, το 43,1% έχει εργαστεί για περισσότερα από 25 χρόνια, το 31,7% έχει εργαστεί μεταξύ 16-25 ετών και το 25,2% έχει εργαστεί μεταξύ 6-15 ετών.

Πίνακας 1. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Μεταβλητή		F	%
Φύλο	Άνδρας	53	43,1
	Γυναίκα	70	56,9
Ηλικία	31-40	10	8,1
	41-50	61	49,6
	51-60	38	30,9
	61 και άνω	14	11,4
Οικογενειακή κατάσταση	Ελεύθερος/η	7	5,7
	Παντρεμένος/η	96	78,0
	Διαζευγμένος/η	19	15,4
	Χήρος/α	1	0,8
Είστε απόφοιτος	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	36	29,3
	Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΑΕΙ -ΤΕΙ)	66	53,7
	Μεταπτυχιακών Σπουδών	21	17,1
Εργασιακή ιδιότητα/θέση που κατέχετε	Προϊστάμενος Δ/νσης	8	6,5
	Προϊστάμενος Τμήματος	29	23,6
	Χωρίς θέση ευθύνης (Υπάλληλος)	86	69,9
Χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη θέση που κατέχετε	Έως 2 έτη	19	15,4



σήμερα			
	Έως 4 έτη	104	84,6
Χρόνια εργασίας συνολικά στον e- ΕΦΚΑ	6-15 έτη	31	25,2
	16-25 έτη	39	31,7
	Πάνω από 25 έτη	53	43,1

## 4.2. Περιγραφικά χαρακτηριστικά διαστάσεων

Αρχικά θα πρέπει να σημειωθεί ότι η μέση τιμή ή μέσος όρος δείχνει το τι απάντησαν οι ερωτώμενοι αν θεωρηθούν όλοι ένα άτομο και με αυτήν την έννοια η τυπική απόκλιση δείχνει πόσο απέχει μια τυχαία απάντηση από αυτήν την τιμή του μέσου όρου. Για παράδειγμα, ο μέσος όρος 2.76 της εργασιακής ανάμειξης που σημειώνεται στην συνέχεια δείχνει ότι το δείγμα εμφανίζει μέτριου επιπέδου μέγεθος ανάμειξης και το ότι η τυπική απόκλιση είναι 0,44 δείχνει ότι περίπου 0,44 μονάδες από αυτήν την τιμή απέχει μια τυχαία απάντηση από το δείγμα και άρα δεν παρατηρούνται σημαντικές μεταβολές σε σχέση με αυτή τη μέση τιμή.

Επιπλέον, ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για τις διαστάσεις του ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε μεταξύ 123 συμμετεχόντων. Οι παράγοντες περιλαμβάνουν την εξωτερική παρακίνηση, την εσωτερική παρακίνηση, τη μη παρακίνηση, την εμπλοκή στην εργασία, την εργασιακή ανάμειξη, την συναισθηματική αφοσίωση, τη συνεχή αφοσίωση, την κανονιστική αφοσίωση, την συνολική παρακίνηση και την συνολική αφοσίωση. Η μέση βαθμολογία (μέσος όρος) για τα

εξωτερικά κίνητρα είναι 3,5497, με τυπική απόκλιση 1,01730 και οι βαθμολογίες κυμαίνονται από το ελάχιστο 1,46 έως το μέγιστο 6,62. Για το εσωτερικό κίνητρο, ο μέσος όρος είναι 3,8543, η τυπική απόκλιση είναι 1,05720 και οι βαθμολογίες κυμαίνονται από 1,75 έως 6,67. Το μη κίνητρο έχει μέσο όρο 3,9259, τυπική απόκλιση 1,31335 και βαθμολογίες που κυμαίνονται μεταξύ 1,44 και 6,89. Η εμπλοκή στην εργασία έχει μέση βαθμολογία 2,7650, με τυπική απόκλιση 0,44038 και βαθμολογίες που κυμαίνονται από 2,00 έως 5,00. Ο μέσος όρος για τη αφοσίωση εργασίας είναι 3,4228, με τυπική απόκλιση 0,83723 και βαθμολογίες που κυμαίνονται από 1,50 έως 5,00. Η συναισθηματική αφοσίωση έχει μέσο όρο 2,7602, τυπική απόκλιση 0,43059 και βαθμολογίες που κυμαίνονται από 1,33 έως 3,83. Η συνεχής αφοσίωση έχει μέσο όρο βαθμολογίας 2,8808, τυπική απόκλιση 0,79945 και βαθμολογίες που κυμαίνονται από 1,67 έως 5,00. Η κανονιστική αφοσίωση έχει μέσο όρο 2,7385, τυπική απόκλιση 0,74660 και βαθμολογίες που κυμαίνονται από 1,17 έως 4,67. Τέλος, η παρακίνηση έχει μέση βαθμολογία 3,7767, τυπική απόκλιση 1,05345 και βαθμολογίες που κυμαίνονται από 1,63 έως 6,62. Η συνολική αφοσίωση έχει μέση βαθμολογία 2,7931, τυπική απόκλιση 0,46510 και βαθμολογίες που κυμαίνονται από 1,83 έως 3,94.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα επέδειξαν ένα κάπως αξιοσημείωτο επίπεδο εξωτερικών και εσωτερικών κινήτρων (εξωτερική παρακίνηση, εσωτερική παρακίνηση), υποδηλώνοντας μια ισορροπία μεταξύ εξωτερικών παραγόντων και προσωπικής ορμής στην παρακίνηση των πράξεων τους. Ωστόσο, μια βαθμολογία κοντά στη μέση της κλίμακας για έλλειψη κινήτρων (μη παρακίνηση) υποδηλώνει ανάμεικτα συναισθήματα προς τα κίνητρα. Η εργασιακή ανάμειξη λαμβάνει μέσες τιμές χαμηλότερες από κάθε άλλη

μεταβλητή, υποδηλώνοντας ότι πολλά θα πρέπει να γίνουν στον οργανισμό ώστε αυτό το μέγεθος να αυξηθεί φέρνοντας μαζί του τις θετικές επιδράσεις που συζητήθηκαν στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας. Εξάλλου και όσον αφορά την εργασιακή δέσμευση, οι συμμετέχοντες εμφανίστηκαν λιγότερο αφοσιωμένοι, υποδεικνύοντας μια πιθανή περιοχή για βελτίωση. Η συναισθηματική αφοσίωση, η συνεχής αφοσίωση και η κανονιστική αφοσίωση σημείωσαν χαμηλότερη βαθμολογία, υποδηλώνοντας ότι οι συμμετέχοντες μπορεί να μην αισθάνονται σε μεγάλο βαθμό κανενός είδους σύνδεση με τον οργανισμό τους. Η συνολική παρακίνηση μεταξύ των συμμετεχόντων φαινόταν να είναι κάπως υψηλό, υποδεικνύοντας ένα αξιοπρεπές επίπεδο συνολικής ώθησης προς την εργασία τους. Ωστόσο, η συνολική αφοσίωση ήταν λιγότερη από ιδανική, υπονοώντας ότι μπορεί να υπάρχει περιθώριο για ενίσχυση της συνολικής αφοσίωσης των συμμετεχόντων στον οργανισμό τους.

Πίνακας 2. Περιγραφικά χαρακτηριστικά των διαστάσεων των μεταβλητών των ερευνητικών εργαλείων

	N	Μίν	Μαχ	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
εξωτερική παρακίνηση	123	1,46	6,62	3,5497	1,01730
εσωτερική παρακίνηση	123	1,75	6,67	3,8543	1,05720
Μη παρακίνηση	123	1,44	6,89	3,9259	1,31335
εργασιακή ανάμειξη	123	2,00	5,00	2,7650	,44038
εργασιακή δέσμευση	123	1,50	5,00	3,4228	,83723
συναισθηματική	123	1,33	3,83	2,7602	,43059

αφοσίωση					
συνεχής αφοσίωση	123	1,67	5,00	2,8808	,79945
κανονιστική αφοσίωση	123	1,17	4,67	2,7385	,74660
παρακίνηση	123	1,63	6,62	3,7767	1,05345
αφοσίωση	123	1,83	3,94	2,7931	,46510

### 4.3 Διερευνητική Ανάλυση παραγόντων

Για την ανάλυση παραγόντων των μεταβλητών των ερευνητικών εργαλείων που αποτελούνταν από πέραν της μιας διάστασης (δηλαδή για τις μεταβλητές της παρακίνησης και της οργανωσιακής αφοσίωσης) χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση παραγόντων βασικών συνιστωσών (principal component analysis) ώστε να ελεγχθούν οι κατηγοριοποιήσεις των ερωτήσεων των εν λόγω ερωτηματολογίων σε σχέση με τις προτάσεις της σχετικής βιβλιογραφίας, όπως αυτές παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Σημειώνεται ότι και στις δυο περιπτώσεις, τα ευρήματα της factor analysis επιβεβαιώνουν τα ευρήματα της σχετικής βιβλιογραφίας, καθώς οι φορτίσεις σε όλες τις περιπτώσεις είναι αποδεκτές με τις τιμές τους να είναι μεγαλύτερες του 0,40. Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι στην περίπτωση της παρακίνησης, οι τρεις παράγοντες που ζητήθηκαν από το πρόγραμμα ερμηνεύουν το 65,674 της συνολικής διακύμανσης ( $KMO=0,724$ ,  $\chi^2= 3931,146/0,000$ ,  $df=595$ ), ενώ στην περίπτωση της οργανωσιακής αφοσίωσης οι τρεις παράγοντες που ζητήθηκαν από το πρόγραμμα ερμηνεύουν το 54,982% της συνολικής διακύμανσης ( $KMO=0,700$ ,  $\chi^2= 881,96/0,000$ ,  $df=153$ ). Τέλος, σημειώνεται ότι οι ερωτήσεις της κάθε

διάστασης στους επόμενους παρουσιάζονται με τη σειρά που εμφανίζονται στο ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 3. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων για την εξωτερική παρακίνηση

εξωτερική παρακίνηση	Φορτίσεις
1. Για τις κοινωνικές παροχές που παρέχει αυτή η δουλειά (περίθαλψη, ασφαλιστικά ταμεία κλπ.)	0,783
2. Γιατί είναι η δουλειά που διάλεξα και που προτιμώ, για να έχω μια συγκεκριμένη ποιότητα ζωής.	0,634
5. Γιατί μου επιτρέπει να βγάλω λεφτά.	0,633
11. Για την πληρωμή.	0,821
13. Γιατί προσωπικά αισθάνομαι ότι πραγματικά θα όφειλα να είμαι καλός/ή σ' αυτή τη δουλειά και θα ένιωθα πολύ ατυχής διαφορετικά.	0,743
17. Γιατί αυτή η δουλειά παρέχει ασφάλεια.	0,525
19. Γιατί αυτή τη δουλειά τη διάλεξα, επειδή μου δίνει τη δυνατότητα να επιτυγχάνω μερικούς σημαντικούς στόχους,	0,579
24. Γιατί η δουλειά μου είναι η ζωή μου και δεν θέλω να αποτύχω.	0,445
25. Γιατί πραγματικά θέλω να επιτύχω σ' αυτή τη δουλειά και διαφορετικά θα ντρεπόμουν.	0,625
26. Γιατί είναι ο τύπος της δουλειάς που διάλεξα ότι με εκφράζει ως τρόπος ζωής.	0,624
30. Γιατί θέλω να είμαι ένας/μια «νικητής»/ «νικήτρια» κι όχι αποτυχημένος/η.	0,638

32. Γιατί είναι η δουλειά που διάλεξα και προτιμώ, αφού με βοηθάει να ολοκληρώνομαι ως άτομο.	0,805
34. Για την κοινωνική καταξίωση του επαγγέλματος μου.	0,744

Πίνακας 4. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων για την εσωτερική παρακίνηση

εσωτερική παρακίνηση	Φορτίσεις
3. Για τις ανεπανάληπτες στιγμές χαράς που μου δίνει αυτή η δουλειά.	0,833
4. Λόγω της ευχάριστης εμπειρίας του να μαθαίνω καινούργια πράγματα σ' αυτή τη δουλειά.	0,744
6. Για τα ωραία συναισθήματα που νιώθω σ' αυτή τη δουλειά.	0,823
8. Για την αίσθηση της επίτευξης που νιώθω κάνοντας τη δουλειά μου με ένα προσωπικό και μοναδικό τρόπο.	0,546
10. Για την ευχαρίστηση που βιώνω από τη διεύρυνση των γνώσεών μου σε διάφορα ενδιαφέροντα θέματα.	0,837
14. Γιατί διάφορες πλευρές αυτής της δουλειάς διεγείρουν την περιέργειά μου.	0,603
15. Για την ευχαρίστηση που νιώθω όταν ανταποκρίνομαι στις ενδιαφέρουσες προκλήσεις της δουλειάς μου	0,757
18. Γιατί περνώ πραγματικά ευχάριστα σ' αυτή	0,604

τη δουλειά.	
20. Γιατί συχνά μαθαίνω ενδιαφέροντα πράγματα κάνοντας αυτή τη δουλειά.	0,798
28. Για την πρόκληση να προσπαθώ σε δύσκολα πράγματα.	0,496
31. Για την ευχαρίστηση της δημιουργίας που προσφέρει η δουλειά μου.	0,814

Πίνακας 5. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων για τη Μη παρακίνηση

Μη παρακίνηση	Φορτίσεις
7. Δεν ξέρω, δεν τα καταφέρνω καλά με τα σημαντικά καθήκοντα αυτής της δουλειάς.	0,63
9. Δεν ξέρω, το επίπεδο των απαιτήσεων για την απόδοση που επιβάλλεται να έχουμε, είναι πολύ υψηλό.	0,829
12. Δεν ξέρω, πολλές φορές νιώθω ανήμπορος/η γι' αυτή τη δουλειά	0,574
16. Δεν ξέρω, την ώρα που δουλεύω υπάρχουν στιγμές που νιώθω να τα έχω πραγματικά χαμένα.	0,585
21. Δεν ξέρω, μου λείπουν σημαντικές ικανότητες που είναι αναγκαίες για να ανταποκριθώ στα καθήκοντα αυτής της δουλειάς.	0,683
23. Δεν ξέρω, περιμένουν πάρα πολλά από μας.	0,645
27. Δεν ξέρω, πολλές φορές παρακαλώ μέσα μου κάποιος να με βοηθήσει.	0,683

29. Δεν ξέρω, οι συνθήκες εργασίας μας είναι πολύ δύσκολες.	0,669
33. Δεν ξέρω, οι συνθήκες εργασίας μας είναι μη ρεαλιστικές.	0,662

Πίνακας 6. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων για τη συναισθηματική αφοσίωση

συναισθηματική αφοσίωση	Φορτίσεις
1. Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον Οργανισμό	0,500
2. Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του Οργανισμού που εργάζομαι είναι και δικά μου προβλήματα	0,674
3. Δεν αισθάνομαι έντονα ότι «ανήκω» σε αυτόν τον Οργανισμό	0,439
4. Δεν αισθάνομαι συναισθηματικά δεμένος/-η με αυτόν τον Οργανισμό	0,717
5. Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέλος της οικογένειας αυτού του Οργανισμού	0,718
6. Ο Οργανισμός αυτός έχει μεγάλη προσωπική σημασία για εμένα	0,689

Πίνακας 7. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων για τη συνεχή αφοσίωση

συνεχής αφοσίωση	Φορτίσεις
7. Αισθάνομαι ότι οι εναλλακτικές επαγγελματικές	0,419



μου επιλογές θα ήταν ελάχιστες, εάν αποφάσιζα να αποχωρήσω από αυτόν τον οργανισμό	
8. Εάν δεν είχα αφιερώσει μεγάλο μέρος του εαυτού μου σε αυτόν τον Οργανισμό, θα επέλεγα να εργαστώ αλλού	0,675
9. Μια από τις ελάχιστες αρνητικές συνέπειες της αποχώρησής μου από αυτόν τον Οργανισμό	0,496
10. Τη δεδομένη χρονική στιγμή, η παραμονή μου σε αυτόν τον Οργανισμό είναι αναγκαιότητα όσο και επιθυμία	0,541
11. Θα ήταν πολύ δύσκολο για εμένα να αποχωρήσω από τον αυτόν τον οργανισμό τώρα, ακόμη και εάν το ήθελα	0,737
12. Αν αποφάσιζα ότι θα ήθελα να αποχωρήσω από αυτόν τον Οργανισμό τώρα	0,569

Πίνακας 8. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων για την κανονιστική αφοσίωση

κανονιστική αφοσίωση	Φορτίσεις
13. Αισθάνομαι ότι δεν θα ήταν σωστό να αποχωρήσω από αυτόν τον Οργανισμό τώρα	0,651
14. Θα αισθανόμουν ενοχές αν αποχωρούσα από αυτόν τον Οργανισμό τώρα	0,601
15. Δε θα άφηνα τον Οργανισμό μου τώρα αμέσως, διότι αισθάνομαι υποχρεωμένος/-η προς τους ανθρώπους του	0,518
16. Χρωστάω πολλά σε αυτόν τον Οργανισμό	0,773

17. Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω σε αυτόν τον Οργανισμό	0,805
18. Αυτός ο Οργανισμός αξίζει την αφοσίωσή μου	0,521

---

#### 4.4 Έλεγχος αξιοπιστίας

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει την αξιοπιστία διαφόρων παραγόντων που σχετίζονται με τα κίνητρα και τη δέσμευση χρησιμοποιώντας τον συντελεστή άλφα Cronbach, καθώς και τον αριθμό των ερωτήσεων (N) που σχετίζονται με κάθε παράγοντα. Το εξωτερικό κίνητρο έχει άλφα Cronbach 0,834 και αποτελείται από 13 ερωτήσεις. Το εσωτερικό κίνητρο έχει άλφα Cronbach 0,799 και βασίζεται σε 12 ερωτήσεις. Το μη κίνητρο έχει μεγαλύτερη αξιοπιστία με άλφα Cronbach 0,875 και περιλαμβάνει 9 ερωτήσεις. Η εμπλοκή στην εργασία έχει άλφα Cronbach 0,745, με 10 ερωτήσεις. Η αφοσίωση εργασίας έχει άλφα 0,653 και αποτελείται από 4 ερωτήσεις. Η συναισθηματική αφοσίωση έχει άλφα Cronbach 0,594, με 6 ερωτήσεις. Η συνεχής αφοσίωση έχει άλφα 0,609 και περιλαμβάνει επίσης 6 ερωτήσεις. Η κανονιστική αφοσίωση έχει άλφα Cronbach 0,538 και βασίζεται σε 6 ερωτήσεις. Τέλος, η παρακίνηση έχει υψηλό άλφα Cronbach 0,939 και αποτελείται από 34 ερωτήσεις, ενώ η συνολική αφοσίωση έχει άλφα 0,570 και περιλαμβάνει 18 ερωτήσεις.

Πίνακας 9. Τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας για τις διαστάσεις των μεταβλητών των ερευνητικών εργαλείων

N	N ερωτήσεων	Cronbach's a
---	----------------	--------------

εξωτερική παρακίνηση	123	13	0,834
εσωτερική παρακίνηση	123	12	0,799
Μη παρακίνηση	123	9	0,875
εργασιακή ανάμειξη	123	10	0,745
εργασιακή δέσμευση	123	4	0,653
συναισθηματική αφοσίωση	123	6	0,594
συνεχής αφοσίωση	123	6	0,609
κανονιστική αφοσίωση	123	6	0,538
παρακίνηση	123	34	0,939
αφοσίωση	123	18	0,570

#### 4.5 Περιγραφική στατιστική και έλεγχος κανονικότητας

Ο επόμενος πίνακας συνοψίζει τα αποτελέσματα των ερευνητικών εργαλείων, εξετάζοντας τη μέση βαθμολογία (μέσος όρος) και τη μεταβλητότητα (τυπικές αποκλίσεις) πολλών παραγόντων που σχετίζονται με την εργασία, που αξιολογούνται σε κλίμακα. Παρέχει σημαντικές γνώσεις για τα κίνητρα, τη δέσμευση και τη αφοσίωση των ερωτηθέντων. Το «εξωτερικό κίνητρο», το οποίο αναφέρεται στην ορμή που προέρχεται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως ανταμοιβές ή αναγνώριση, έχει μέση βαθμολογία 3,55, υποδηλώνοντας ένα μέτριο επίπεδο αυτού του είδους κινήτρων. Το «εσωτερικό κίνητρο», το κίνητρο που προέρχεται από την προσωπική ικανοποίηση ή τη χαρά της ίδιας της εργασίας, είναι ελαφρώς υψηλότερο με μέσο όρο 3,85. Το «χωρίς κίνητρο» έχει επίσης σχετικά υψηλή μέση βαθμολογία 3,93, υποδηλώνοντας ότι ένας σημαντικός αριθμός συμμετεχόντων ανέφερε έλλειψη κινήτρων. Ωστόσο, η υψηλή τυπική απόκλιση (1,31) δείχνει ότι οι απαντήσεις διέφεραν πολύ

μεταξύ των συμμετεχόντων. Η «εργασιακή εμπλοκή» και η «συναισθηματική δέσμευση» έχουν και οι δύο σχετικά χαμηλούς μέσους όρους, υποδηλώνοντας ότι οι συμμετέχοντες δεν ένιωθαν ιδιαίτερα δεσμευμένοι ή συναισθηματικά δεμένοι με τη δουλειά τους. Η χαμηλή τυπική απόκλιση για αυτές τις κατηγορίες υποδηλώνει μικρότερη μεταβλητότητα στις απαντήσεις, υποδηλώνοντας μεγαλύτερη συνέπεια μεταξύ των αντιλήψεων των συμμετεχόντων. Η «οργανωσιακή αφοσίωση», η «συνεχής αφοσίωση» και η «κανονιστική αφοσίωση» έχουν όλα μέτρια μέση βαθμολογία, υποδηλώνοντας ότι οι συμμετέχοντες αισθάνονται κάποιο επίπεδο υποχρέωσης ή αφοσίωσης στην εργασία τους. Το «κίνητρο» και η «δέσμευση» έχουν ελαφρώς υψηλότερες μέσες βαθμολογίες, υποδηλώνοντας ένα μέτριο επίπεδο αυτών των χαρακτηριστικών μεταξύ των συμμετεχόντων. Συνολικά, αυτός ο πίνακας παρέχει μια κατανόηση των αντιληπτών κινήτρων, δέσμευσης και επιπέδων αφοσίωση μεταξύ των ατόμων του δείγματος, τα οποία είναι βασικά στοιχεία για την κατανόηση της δυναμικής σε έναν χώρο εργασίας.

Πίνακας 10. Μέσοι όροι και Τυπικές αποκλίσεις των διαστάσεων των μεταβλητών των ερευνητικών εργαλείων

	Mean	Std. Deviation
εξωτερική παρακίνηση	3,5497	1,01730
εσωτερική παρακίνηση	3,8543	1,05720
Μη παρακίνηση	3,9259	1,31335
εργασιακή ανάμειξη	2,7650	0,44038

εργασιακή δέσμευση	3,4228	0,83723
συναισθηματική αφοσίωση	2,7602	0,43059
συνεχής αφοσίωση	2,8808	0,79945
κανονιστική αφοσίωση	2,7385	0,74660
παρακίνηση	3,7767	1,05345
αφοσίωση	2,7931	0,46510

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι υπό εξέταση μεταβλητές έχουν αποδεκτή αξιοπιστία με βάση τα δεδομένα που παρουσιάστηκαν σε προηγούμενη ενότητα, υπολογίζονται οι τιμές του μέσου όρου, της τυπικής απόκλισης και της κανονικότητάς τους. Από τον πίνακα που ακολουθεί προκύπτει ότι τα δεδομένα με εξαίρεση τη συνολική παρακίνηση δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή, καθώς  $p < 0.05$ .

Πίνακας 11. Τα αποτελέσματα του τεστ κανονικότητας για τις διαστάσεις των μεταβλητών των ερευνητικών εργαλείων

	Δείκτης		
	Kolmogorov Smirnov	df	p-value
εξωτερική παρακίνηση	0,097	123	,006 <sup>c</sup>
εσωτερική παρακίνηση	0,092	123	,013 <sup>c</sup>

Μη παρακίνηση	0,094	123	,010 <sup>c</sup>
εργασιακή ανάμειξη	0,110	123	,001 <sup>c</sup>
εργασιακή δέσμευση	0,138	123	,000 <sup>c</sup>
συναισθηματική αφοσίωση	0,138	123	,000 <sup>c</sup>
συνεχής αφοσίωση	0,117	123	,000 <sup>c</sup>
κανονιστική αφοσίωση	0,170	123	,000 <sup>c</sup>
παρακίνηση	0,066	123	,200 <sup>c,d</sup>
αφοσίωση	0,140	123	,000 <sup>c</sup>

#### 4.6 Εξέταση ερευνητικών υποθέσεων

Πριν τον έλεγχο των υποθέσεων παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των συσχετίσεων ανάμεσα στις διαστάσεις των δυο μεταβλητών που χωρίζονταν σε τέτοιες. Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τους συντελεστές συσχέτισης Pearson μεταξύ τριών μεταβλητών: εξωτερική παρακίνηση, εσωτερική παρακίνηση και Μη παρακίνηση, καθώς και τα αντίστοιχα επίπεδα σημαντικότητας (2-tailed). Η συσχέτιση μεταξύ εξωτερικής παρακίνησης και εσωτερικής παρακίνησης είναι ισχυρή και θετική, με συντελεστή συσχέτισης Pearson 0,859 και επίπεδο σημαντικότητας 0,000. Ομοίως, υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της εξωτερικής παρακίνησης και της Μη παρακίνησης, με συντελεστή συσχέτισης Pearson 0,854 και επίπεδο σημαντικότητας 0,000. Τέλος, η συσχέτιση μεταξύ

εσωτερικής παρακίνησης και Μη παρακίνησης είναι θετική, με συντελεστή συσχέτισης Pearson 0,713 και επίπεδο σημαντικότητας 0,000.

Τα αποτελέσματα δείχνουν μια ισχυρή και θετική συσχέτιση μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών κινήτρων με συντελεστή Pearson 0,859. Αυτό υποδηλώνει ότι καθώς τα εξωτερικά κίνητρα αυξάνονται, τα εσωτερικά κίνητρα τείνουν να αυξάνονται επίσης. Ομοίως, υπάρχει μια ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ του εξωτερικού κινήτρου και της απουσίας κινήτρων (συντελεστής Pearson 0,854), υπονοώντας ότι όταν οι συμμετέχοντες αισθάνονταν ότι παρακινούνται από εξωτερικούς παράγοντες, ανέφεραν επίσης υψηλότερα επίπεδα χωρίς μη παρακίνησης. Τέλος, θετική είναι και η συσχέτιση μεταξύ εσωτερικού κινήτρου και απουσίας κινήτρων (συντελεστής Pearson 0,713). Αυτό δείχνει ότι όταν οι συμμετέχοντες ανέφεραν υψηλότερο επίπεδο εσωτερικού κινήτρου, ανέφεραν επίσης υψηλότερο επίπεδο μη κινήτρων. Σε όλες τις περιπτώσεις, το επίπεδο σημαντικότητας είναι 0,000, που σημαίνει ότι αυτά τα αποτελέσματα είναι στατιστικά σημαντικά. Επομένως, οι συσχετισμοί που περιγράφονται είναι απίθανο να έχουν συμβεί τυχαία.

Πίνακας 12. Οι συσχετίσεις των διαστάσεων της παρακίνησης

	εξωτερική παρακίνηση	εσωτερική παρακίνηση	Μη παρακίνηση
εξωτερική παρακίνηση	1	,859**	,854**
εσωτερική παρακίνηση	,859**	1	,713**
Μη παρακίνηση	,854**	,713**	1

\*\* $. p < 0.01$ ,  $N = 123$ .

Εξάλλου, ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τους συντελεστές συσχέτισης Pearson μεταξύ τριών μεταβλητών: συναισθηματική αφοσίωση, συνεχής αφοσίωση και κανονιστική αφοσίωση, καθώς και τα αντίστοιχα επίπεδα σημαντικότητας (2-tailed). Η συσχέτιση μεταξύ συνεχούς αφοσίωσης και κανονιστικής αφοσίωσης είναι μέτρια και θετική, με συντελεστή συσχέτισης Pearson 0,478 και επίπεδο σημαντικότητας 0,000. Τα αποτελέσματα δείχνουν μια μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ της συνεχούς και της κανονιστικής αφοσίωσης. Αυτό σημαίνει ότι όσοι αισθάνονται την υποχρέωση να παραμείνουν στη δουλειά τους (συνεχής αφοσίωση) τείνουν επίσης να αισθάνονται καθήκον ή ευθύνη απέναντι στην εργασία τους (κανονιστική αφοσίωση). Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι που πιστεύουν ότι πρέπει να παραμείνουν στη δουλειά τους επίσης συχνά πιστεύουν ότι πρέπει να κάνουν το καθήκον τους απέναντι στη δουλειά τους. Αυτή η σχέση έχει διαισθητική λογική, καθώς τα άτομα που αισθάνονται υποχρεωμένα να παραμείνουν στη δουλειά τους μπορεί φυσικά να αισθάνονται ισχυρότερο αίσθημα ευθύνης ή καθήκοντος απέναντι στην εργασία τους. Αυτά τα ευρήματα προσφέρουν πολύτιμες γνώσεις για τα συναισθήματα αφοσίωσης μεταξύ της ομάδας των ατόμων του δείγματος.

Πίνακας 13. Οι συσχετίσεις των διαστάσεων της αφοσίωσης

	συναισθηματική αφοσίωση	συνεχής αφοσίωση	κανονιστική αφοσίωση
συναισθηματική αφοσίωση	1	-,045	,039
συνεχής αφοσίωση	-,045	1	,478**
κανονιστική αφοσίωση	,039	,478**	1

\*\* .  $p < 0.01$ ,  $N = 123$ .



Στη συνέχεια, παρουσιάζεται ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων που παρουσιάστηκαν αρχικά στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Υπόθεση 1: Η παρακίνηση σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ανάμειξη.

Με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου συσχέτισης που παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί, παρατηρείται μια μέτριας έντασης θετική σχέση, που είναι στατιστικά σημαντική και ως εκ τούτου, η πρώτη ερευνητική υπόθεση γίνεται αποδεκτή. Η θετική σχέση μεταξύ των κινήτρων και της εμπλοκής στην εργασία υποδηλώνει ότι όταν οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερα κίνητρα, είναι πιθανό να αφοσιωθούν και να επενδύσουν περισσότερο στους εργασιακούς τους ρόλους.

Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι όταν οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερα κίνητρα, είναι πιο πιθανό να αφοσιωθούν και να επενδύσουν στην εργασία τους. Επομένως, συνιστάται η ηγεσία του οργανισμού να αναγνωρίζει τη δύναμη των αποτελεσματικών δομών κινήτρων. Αυτό το εύρημα συνάδει με προηγούμενη έρευνα. Για παράδειγμα, μελέτες των Sahoo και Sia (2015) και Thomas (2009), βρήκαν μια σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των κινήτρων των εργαζομένων και της εργασιακής δέσμευσης, ιδιαίτερα όταν οι εργαζόμενοι έχουν εγγενή κίνητρα. Επιπλέον, η Θεωρία του Αυτοκαθορισμού των Deci & Ryan (2000) παρέχει πολύτιμη εικόνα για αυτή τη δυναμική. Πρότειναν ότι το αυτόνομο κίνητρο, παρόμοιο με το εγγενές κίνητρο, οδηγεί σε υψηλότερη δέσμευση στην εργασία καθώς ενισχύει τη δύναμη της θέλησης και την αντίληψη της προσωπικής υποστήριξης. Συμπερασματικά, ο διευθυντής του οργανισμού θα πρέπει να επικεντρωθεί στην ενίσχυση τόσο των εσωτερικών όσο και των καλά δομημένων εξωτερικών στρατηγικών

παρακίνησης για την αύξηση της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων. Είναι σημαντικό σημειωθεί ωστόσο ότι αυτή η σχέση είναι πολύπλευρη και μπορεί να επηρεαστεί από διαφορετικούς τύπους κινήτρων.

Πίνακας 14. Η συσχέτιση της εργασιακής ανάμειξης και της παρακίνησης

	εργασιακή ανάμειξη	παρακίνηση
εργασιακή ανάμειξη	1	,499**
παρακίνηση	,499**	1

\*\* .  $p < 0.01$ ,  $N = 123$ .

Υπόθεση 2: Η παρακίνηση σχετίζεται θετικά με τη δέσμευση για αλλαγή.

Με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου συσχέτισης που παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί, παρατηρείται μια μέτριας έντασης θετική σχέση, που είναι στατιστικά σημαντική και ως εκ τούτου, η δεύτερη ερευνητική υπόθεση γίνεται αποδεκτή. Η θετική σχέση μεταξύ κινήτρων και δέσμευσης για αλλαγή δείχνει ότι οι εργαζόμενοι με κίνητρα μπορεί να είναι πιο πρόθυμοι να αγκαλιάσουν και να υποστηρίξουν τις οργανωτικές αλλαγές. Υπονοείται επίσης για τον διευθυντή ότι τα αποτελεσματικά συστήματα κινήτρων μπορούν να ενθαρρύνουν θετικές στάσεις απέναντι στην αλλαγή. Ωστόσο, το να βασίζεσαι αποκλειστικά σε κίνητρα μπορεί να μην αρκεί. Η μελέτη επιβεβαιώνει τα ευρήματα των Shah et al. (2017) σχετικά με τον σημαντικό ρόλο των κινήτρων στη δέσμευση για αλλαγή. Σε συμφωνία με τα ευρήματα των Deci και Ryan (1985) και Gagné (2009), υπογραμμίζει τη σημασία της παρακίνησης. Ωστόσο, έχει επίσης απήχηση με την άποψη των Oreg και Berson (2011) σχετικά με

τα καλά δομημένα εξωτερικά κίνητρα. Αντικατοπτρίζοντας τη διορατικότητα του Choi (2011), τονίζει τον κρίσιμο ρόλο της εμπιστοσύνης, της επικοινωνίας και της οργανωτικής υποστήριξης παράλληλα με τα κίνητρα, υποδηλώνοντας ότι ο διευθυντής πρέπει να αναπτύξει μια ολιστική στρατηγική για την προώθηση της αποδοχής της αλλαγής.

Πίνακας 15. Η συσχέτιση της δέσμευσης για αλλαγή και της παρακίνησης

	παρακίνηση	εργασιακή δέσμευση
παρακίνηση	1	,682**
εργασιακή δέσμευση	,682**	1

\*\* .  $p < 0.01$ ,  $N = 123$ .

Υπόθεση 3: Η παρακίνηση σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή αφοσίωση.

Με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου συσχέτισης που παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί, παρατηρείται μια μέτριας έντασης θετική σχέση, που είναι στατιστικά σημαντική και ως εκ τούτου, η τρίτη ερευνητική υπόθεση γίνεται αποδεκτή. Η θετική συσχέτιση μεταξύ κινήτρων και οργανωτικής αφοσίωσης υποδηλώνει ότι υψηλότερα επίπεδα κινήτρων μπορούν να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη πίστη και αφοσίωση προς τον οργανισμό. Η επιβεβαίωση της Υπόθεσης 3 ευθυγραμμίζεται με τη Θεωρία Αυτοκαθορισμού των Ryan και Deci (2000), υποδηλώνοντας ότι οι εργαζόμενοι με εγγενή κίνητρα αισθάνονται πιο προσκολλημένοι στον οργανισμό τους, που υποστηρίζεται περαιτέρω από τον Kuvaas (2006). Αναγνωρίζει ότι το εξωτερικό κίνητρο επηρεάζει τη συνέχιση της δέσμευσης, όπως

προτείνεται από τους Meyer et al. (2002). Ωστόσο, αναγνωρίζει την παράδοξη επίδραση των εξωτερικών ανταμοιβών, όπως συζητήθηκε από τους Frey και Jegen (2001), στην πιθανή υπονόμηση των εγγενών κινήτρων. Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της διατήρησης μιας ισορροπίας μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων στη διαμόρφωση της οργανωτικής αφοσίωσης ενός ατόμου.

Πίνακας 16. Η συσχέτιση της οργανωσιακής αφοσίωσης και της παρακίνησης

	παρακίνηση	αφοσίωση
παρακίνηση	1	,593**
αφοσίωση	,593**	1

\*\* .  $p < 0.01$ ,  $N = 123$ .

Υπόθεση 4: Η εργασιακή ανάμειξη σχετίζεται θετικά με την δέσμευση για αλλαγή

Με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου συσχέτισης που παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί, παρατηρείται μια μέτριας έντασης θετική σχέση, που είναι στατιστικά σημαντική και ως εκ τούτου, η τέταρτη ερευνητική υπόθεση γίνεται αποδεκτή. Ο συσχετισμός της εργασιακής αφοσίωσης με τη δέσμευση για αλλαγή σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που ασχολούνται βαθιά με την εργασία τους μπορεί να είναι πιο ανοιχτοί και αφοσιωμένοι σε πρωτοβουλίες αλλαγής στον οργανισμό, όπως δείχνουν τα ευρήματα των Mowday et al. (1982) και των Rabinowitz και Hall (1977). Αυτό θα μπορούσε να έχει σημαντική αξία για τον διευθυντή, καθώς υπονοεί ότι η ενθάρρυνση της επαγγελματικής συμμετοχής μπορεί να τονώσει μια θετική στάση απέναντι στην αλλαγή. Ωστόσο, αυτός ο σύνδεσμος μπορεί να μην οδηγεί πάντα σε δέσμευση για αλλαγή, ιδιαίτερα όταν

οι αλλαγές απειλούν την ασφάλεια της εργασίας ή τους ρόλους, σύμφωνα με τα ευρήματα των Vakola & Nikolaou (2005). Η επιβεβαίωση της υπόθεσης 4 επίσης υπογραμμίζει την ευθύνη του διευθυντή να διαχειρίζεται προσεκτικά την αλλαγή, να διασφαλίζει σαφή επικοινωνία και να μετριάσει πιθανές απειλές, καλλιεργώντας έτσι ένα ασφαλές περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι που ασχολούνται με την εργασία αγκαλιάζουν την αλλαγή αντί να της αντιστέκονται.

Πίνακας 17. Η συσχέτιση της δέσμευσης για αλλαγή και της εργασιακής ανάμειξης

	εργασιακή ανάμειξη	εργασιακή δέσμευση
εργασιακή ανάμειξη	1	,535**
εργασιακή δέσμευση	,535**	1

\*\* .  $p < 0.01$ ,  $N = 123$ .

Υπόθεση 5: Η εργασιακή ανάμειξη σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή αφοσίωση

Με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου συσχέτισης που παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί, παρατηρείται μια μέτριας έντασης θετική σχέση, που είναι στατιστικά σημαντική και ως εκ τούτου, η πέμπτη ερευνητική υπόθεση γίνεται αποδεκτή. Η θετική σύνδεση μεταξύ της εργασιακής ανάμειξης και της οργανωτικής αφοσίωσης υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται περισσότερο στην εργασία τους είναι πιθανό να είναι πιο αφοσιωμένοι στον οργανισμό τους.

Μελέτες από τους Blau & Boal (1987), Blau (1988) και Mathieu & Zajac (1990) υποστηρίζουν την επιβεβαίωση και αυτής της υπόθεσης, υποδεικνύοντας ότι οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται σε μεγάλο βαθμό στην εργασία τους αναπτύσσουν ισχυρότερους

συναισθηματικούς δεσμούς με τους οργανισμούς τους, άρα εμφανίζουν αυξημένη αφοσίωση. Ωστόσο, παράγοντες όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η σαφήνεια του ρόλου και η ηγετική συμπεριφορά (Curry, Wakefield, Price & Mueller, 1986) μπορούν να περιπλέξουν αυτή τη σχέση. Για το διευθυντή, αυτό σημαίνει εστίαση στην προώθηση της συμμετοχής στην εργασία, αλλά και στην εξασφάλιση σαφών ρόλων, αποτελεσματικής ηγεσίας και ικανοποίησης από την εργασία, για την ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων, ενώ επίσης σημειώνεται ότι θα πρέπει να αναγνωρίζεται η πολυπλοκότητα αυτής της δυναμικής.

Πίνακας 18. Η συσχέτιση της οργανωσιακής αφοσίωσης και της εργασιακής ανάμειξης

	εργασιακή ανάμειξη	αφοσίωση
εργασιακή ανάμειξη		,426**
αφοσίωση	,426**	1

\*\* $. p < 0.01$ ,  $N = 123$ .

Υπόθεση 6: Η δέσμευση στην αλλαγή σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή αφοσίωση

Με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου συσχέτισης που παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί, παρατηρείται μια μέτριας έντασης θετική σχέση, που είναι στατιστικά σημαντική και ως εκ τούτου, η έκτη ερευνητική υπόθεση γίνεται αποδεκτή. Η θετική συσχέτιση μεταξύ της δέσμευσης για αλλαγή και της οργανωσιακής αφοσίωσης υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι που είναι αφοσιωμένοι στον οργανισμό τους μπορούν να συμβάλουν σημαντικά σε επιτυχημένες διαδικασίες οργανωσιακής αλλαγής.

Αυτή η έρευνα υποδηλώνει ότι η ηγεσία ενός οργανισμού θα πρέπει να ενθαρρύνει τη δέσμευση των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές, καθώς συσχετίζεται θετικά με την οργανωτική δέσμευση. Οι ηγέτες, παίζουν κρίσιμο ρόλο σε αυτό το πλαίσιο. Είναι σημαντικό για αυτούς να διασφαλίζουν δίκαιες διαδικασίες αλλαγής και να εμπλέκουν τους εργαζόμενους, καθώς η αντιληπτή δικαιοσύνη ενισχύει τη δέσμευση. Τα αποτελέσματα αυτά είναι συνεπή με τα ευρήματα των Herscovitch και Meyer (2002), Holt et al. (2007) και οι Neves και Caetano (2009), υπογραμμίζοντας τη θετική σχέση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων στην αλλαγή και της οργανωτικής αφοσίωσης. Ωστόσο, ο διευθυντής θα πρέπει επίσης να προσέξει την προειδοποιητική σημείωση των Wanberg και Banas (2000) σχετικά με το πώς οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την αλλαγή μπορεί να επηρεάσουν αυτή τη σχέση. Για επιτυχημένες οργανωτικές αλλαγές, ο διευθυντής πρέπει να δώσει έμφαση στις διαφανείς, δίκαιες διαδικασίες και στην ανταποκρινόμενη επικοινωνία, ενισχύοντας τα διδάγματα από αυτές τις μελέτες. Η ηγετική προσέγγιση μπορεί επομένως να επηρεάσει σημαντικά την επιτυχή εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών.

Πίνακας 19. Η συσχέτιση της οργανωσιακής αφοσίωσης και της εργασιακής δέσμευση

	αφοσίωση	εργασιακή δέσμευση
αφοσίωση	1	,518**
εργασιακή δέσμευση	,518**	1

\*\* .  $p < 0.01$ ,  $N = 123$ .

Υπόθεση 7: Η εργασιακή ανάμειξη αποτελεί ρυθμιστή (moderator) της επίδρασης της παρακίνησης με την οργανωσιακή αφοσίωση

Για τον έλεγχο της 7<sup>ης</sup> υπόθεσης αρχικά εφαρμόζεται το παρακάτω μοντέλο με την μέθοδο stepwise του SPSS και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.

Μοντέλο1 Πολλαπλής Παλινδρόμησης:

(α) Παρακίνηση (ανεξάρτητη μεταβλητή)

(β) Εργασιακή ανάμειξη(ανεξάρτητη μεταβλητή)

(γ) Οργανωσιακή αφοσίωση(εξαρτημένη μεταβλητή)

Το μοντέλο 1 περιλαμβάνει μόνο μία μεταβλητή πρόβλεψης, την παρακίνηση. Έχει τιμή R 0,593, R τετράγωνο 0,352 και προσαρμοσμένο τετράγωνο R 0,346. Το τυπικό σφάλμα της εκτίμησης είναι 0,37598. Ο πίνακας ANOVA δείχνει μια σημαντική τιμή F (65,686) με τιμή p 0,000. Ο συντελεστής παλινδρόμησης για την παρακίνηση είναι 0,262, με τιμή t 8,105 και τιμή p 0,000. Το μοντέλο 2 προσθέτει την εργασιακή ανάμειξη ως πρόσθετη μεταβλητή πρόβλεψης. Η τιμή R αυξάνεται σε 0,612, το R Square σε 0,374 και το Adjusted R Square σε 0,364. Το τυπικό σφάλμα της εκτίμησης είναι τώρα 0,37097. Ο πίνακας ANOVA δείχνει μια σημαντική τιμή F (35,881) με τιμή p 0,000. Οι συντελεστές παλινδρόμησης είναι 0,224 για την παρακίνηση (t-value: 6,086, p-value: 0,000) and 0,182 for εργασιακή ανάμειξη (t-value: 2,071, p-value: 0,040). Τέλος, ο πίνακας με τις εξαιρούμενες μεταβλητές δείχνει ότι η μερική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ανάμειξης και αφοσίωσης είναι 0,186. Αυτή η μεταβλητή εξαιρέθηκε από το Μοντέλο 1 αλλά συμπεριλήφθηκε στο Μοντέλο 2.

Με βάση τα αποτελέσματα, τόσο το Μοντέλο 1 όσο και το Μοντέλο 2 είναι σημαντικά στην πρόβλεψη της αφοσίωσης. Ωστόσο, το Μοντέλο 2, το οποίο περιλαμβάνει τόσο την παρακίνηση όσο και την εργασιακή ανάμειξη ως μεταβλητές πρόβλεψης, εξηγεί ένα υψηλότερο ποσοστό της διακύμανσης στην αφοσίωση



(Προσαρμοσμένο R Square= 0,364) σε σύγκριση με το Μοντέλο 1 (Προσαρμοσμένο R Square = 0,346). Η προσθήκη εργασιακής ανάμειξης ως μεταβλητής πρόβλεψης στο Μοντέλο 2 παρέχει πρόσθετη επεξηγηματική ισχύ, όπως αποδεικνύεται από την αύξηση των τιμών R Square και Adjusted R Square. Ωστόσο, η συμβολή της εργασιακής ανάμειξης είναι σχετικά μικρότερη σε σύγκριση με την παρακίνηση, όπως υποδεικνύεται από τους αντίστοιχους τυποποιημένους συντελεστές (τιμές βήτα) στο Μοντέλο 2 (0,507 για την παρακίνηση και 0,173 για την εργασιακή ανάμειξη). Η εξίσωση για το μοντέλο 2 είναι:

$$\text{αφοσίωση} = 1.444 + (0.224 * \text{παρακίνηση}) + (0.182 * \text{εργασιακή ανάμειξη})$$

Πίνακας 20. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης για την ερευνητική υπόθεση 7

<b>Model Summary</b>						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	,593 <sup>a</sup>	,352	,346	,37598		
2	,612 <sup>b</sup>	,374	,364	,37097		
a. Predictors: (Constant), παρακίνηση						
b. Predictors: (Constant), παρακίνηση, εργασιακή ανάμειξη						
<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,286	1	9,286	65,686	,000 <sup>b</sup>
	Residual	17,105	121	,141		
	Total	26,391	122			
2	Regression	9,876	2	4,938	35,881	,000 <sup>c</sup>
	Residual	16,515	120	,138		
	Total	26,391	122			
a. Dependent Variable: αφοσίωση						
b. Predictors: (Constant), παρακίνηση						

c. Predictors: (Constant), παρακίνηση, εργασιακή ανάμειξη

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,804	,127		14,244	,000
	παρακίνηση	,262	,032	,593	8,105	,000
2	(Constant)	1,444	,214		6,738	,000
	παρακίνηση	,224	,037	,507	6,086	,000
	εργασιακή ανάμειξη	,182	,088	,173	2,071	,040

a. Dependent Variable: αφοσίωση

a. Dependent Variable: αφοσίωση

b. Predictors in the Model: (Constant), παρακίνηση

Εξάλλου προκειμένου να μελετηθεί ο ρυθμιστικός ρόλος της εργασιακής ανάμειξης στο δίπολο της σχέσης μεταξύ της εξαρτημένης οργανωσιακής αφοσίωσης και της ανεξάρτητης μεταβλητής της παρακίνησης χρησιμοποιείται η διαδικασία της ιεραρχικής παλινδρόμησης. Αρχικά το πρώτο μοντέλο δείχνει ότι η παρακίνηση ερμηνεύει το 35,2% της διακύμανσης της αφοσίωσης ενώ μετά την εισαγωγή της ανεξάρτητης μεταβλητής της εργασιακής ανάμειξης το ποσοστό αυτό ανέρχεται σε 37,4% προσθέτοντας στην ερμηνεία της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής ένα επιπλέον 2,2%.

Η επιβεβαίωση της έβδομης υπόθεσης προτείνει ότι η εμπλοκή στην εργασία μετριάζει την επίδραση των κινήτρων στην οργανωτική δέσμευση. Έρευνες των Saxena & Saxena (2015), Elangovan & Xie (1999), Rana et al. (2016) και Tella, Ayeni & Popoola (2007) υποστηρίζουν αυτήν την υπόθεση. Αυτές οι μελέτες υπογραμμίζουν πώς η εμπλοκή στην εργασία μπορεί να ενισχύσει τα θετικά αποτελέσματα των κινήτρων στην οργανωτική δέσμευση. Για τον

διευθυντή, αυτό σημαίνει την προώθηση ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στην εργασία τους. Με αυτόν τον τρόπο, οποιεσδήποτε στρατηγικές παρακίνησης που θα εφαρμοστούν θα είναι πιο αποτελεσματικές στην ενίσχυση της οργανωτικής δέσμευσης. Οι ενέργειες του διευθυντή θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με αυτά τα στοιχεία για να ενισχύσουν τη συνολική οργανωτική επιτυχία.

Πίνακας 21. Τα αποτελέσματα της ιεραρχικής παλινδρόμησης για την ερευνητική υπόθεση 7

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,593 <sup>a</sup>	,352	,346	,37598

a. Predictors: (Constant), παρακίνηση

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,286	1	9,286	65,686	,000 <sup>b</sup>
	Residual	17,105	121	,141		
	Total	26,391	122			

a. Dependent Variable: αφοσίωση

b. Predictors: (Constant), παρακίνηση

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,804	,127		14,244	,000
	παρακίνηση	,262	,032	,593	8,105	,000

a. Dependent Variable: αφοσίωση

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	,612 <sup>a</sup>	,374	,364	,37097
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), εργασιακή ανάμειξη, παρακίνηση

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

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9,876	2	4,938	35,881	,000 <sup>b</sup>
Residual	16,515	120	,138		
Total	26,391	122			

a. Dependent Variable: αφοσίωση

b. Predictors: (Constant), εργασιακή ανάμειξη, παρακίνηση

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,444	,214		6,738	,000
παρακίνηση	,224	,037	,507	6,086	,000
εργασιακή ανάμειξη	,182	,088	,173	2,071	,040

a. Dependent Variable: αφοσίωση

Υπόθεση 8: Η εργασιακή ανάμειξη αποτελεί ρυθμιστή (moderator) της επίδρασης της παρακίνησης με τη δέσμευση για αλλαγή

Για τον έλεγχο της 8<sup>ης</sup> ερευνητικής υπόθεσης ακολουθείται η ίδια διαδικασία. Αρχικά παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης

Παρόμοια με τα προηγούμενα αποτελέσματα, τόσο το Μοντέλο 1 όσο και το Μοντέλο 2 είναι σημαντικά στην πρόβλεψη της εργασιακής δέσμευσης. Το μοντέλο 2, το οποίο περιλαμβάνει τόσο

την παρακίνηση όσο και την εργασιακή ανάμειξη ως μεταβλητές πρόβλεψης, εξηγεί ένα υψηλότερο ποσοστό διακύμανσης στην εργασιακή δέσμευση (Προσαρμοσμένο RSquare = 0,508) σε σύγκριση με το μοντέλο 1 (Adjusted RSquare = 0,461). Η προσθήκη της εργασιακής ανάμειξης ως μεταβλητής πρόβλεψης στο Μοντέλο 2 παρέχει πρόσθετη επεξηγηματική ισχύ, όπως αποδεικνύεται από την αύξηση των τιμών RSquare και Adjusted RSquare. Σε αυτήν την περίπτωση, η συνεισφορά της εργασιακής ανάμειξης είναι πιο σημαντική σε σύγκριση με το προηγούμενο παράδειγμα, αλλά εξακολουθεί να είναι μικρότερη από τη συμβολή της παρακίνησης, όπως υποδεικνύεται από τους αντίστοιχους τυποποιημένους συντελεστές τους (τιμές βήτα) στο μοντέλο 2 (0,553 για την παρακίνηση και 0,259 για την εργασιακή ανάμειξη).

Η εξίσωση για το μοντέλο 2 είναι:

$$\text{εργασιακή δέσμευση} = 0,403 + (0,440 * \text{παρακίνηση}) + (0,491 * \text{εργασιακή ανάμειξη})$$

Αυτή η εξίσωση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη της τιμής της εργασιακής δέσμευσης με βάση τις τιμές της παρακίνησης και της εργασιακής ανάμειξης.

Πίνακας 22. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης για την ερευνητική υπόθεση 8

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,682 <sup>a</sup>	,466	,461	,61461
2	,718 <sup>b</sup>	,516	,508	,58747

a. Predictors: (Constant), παρακίνηση

b. Predictors: (Constant), παρακίνηση, εργασιακή ανάμειξη

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,809	1	39,809	105,386	,000 <sup>b</sup>
	Residual	45,707	121	,378		
	Total	85,516	122			
2	Regression	44,102	2	22,051	63,894	,000 <sup>c</sup>
	Residual	41,414	120	,345		
	Total	85,516	122			

a. Dependent Variable: εργασιακή δέσμευση

b. Predictors: (Constant), παρακίνηση

c. Predictors: (Constant), παρακίνηση, εργασιακή ανάμειξη

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,375	,207		6,641	,000
	παρακίνηση	,542	,053	,682	10,266	,000
2	(Constant)	,403	,339		1,188	,237
	παρακίνηση	,440	,058	,553	7,549	,000
	εργασιακή ανάμειξη	,491	,139	,259	3,527	,001

a. Dependent Variable: εργασιακή δέσμευση

Εξάλλου προκειμένου να μελετηθεί ο ρυθμιστικός ρόλος της εργασιακής ανάμειξης στο δίπολο της σχέσης μεταξύ της εξαρτημένης δέσμευσης στην αλλαγή και της ανεξάρτητης μεταβλητής της παρακίνησης χρησιμοποιείται η διαδικασία της ιεραρχικής παλινδρόμησης. Αρχικά το πρώτο μοντέλο δείχνει ότι η παρακίνηση ερμηνεύει το 46,6% της διακύμανσης της δέσμευσης στην αλλαγή ενώ μετά την εισαγωγή της ανεξάρτητης μεταβλητής της εργασιακής ανάμειξης το ποσοστό αυτό ανέρχεται σε 51,6% προσθέτοντας στην ερμηνεία της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής ένα επιπλέον

5%.

Η επιβεβαίωση της Υπόθεσης 8 προτείνει ότι η εμπλοκή στην εργασία μετριάξει σημαντικά τον αντίκτυπο των κινήτρων στη δέσμευση για αλλαγή. Αυτό υποστηρίζεται από μελέτες που πραγματοποιήθηκαν από τους Holt, Armenakis, Feild, and Harris (2007), Yousef (2000) και Lau and Woodman (1995). Για έναν διευθυντή, αυτό υπογραμμίζει την αναγκαιότητα ενεργητικής συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία της οργανωτικής αλλαγής. Η ενθάρρυνση της συμμετοχής, ενώ παρέχει σαφή κίνητρα, είναι πιθανό να ενισχύσει τη δέσμευση για αλλαγή και να ενισχύσει την ανθεκτικότητα εν μέσω προκλήσεων. Ως εκ τούτου, η επιτυχής διαχείριση της αλλαγής απαιτεί όχι μόνο κίνητρα, αλλά και διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι εμπλέκονται σε βάθος και συνδέονται προσωπικά με τη διαδικασία της αλλαγής.

Πίνακας 23. Τα αποτελέσματα της ιεραρχικής παλινδρόμησης για την ερευνητική υπόθεση 8

<b>Model Summary</b>						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	,682 <sup>a</sup>	,466	,461	,61461		
<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,809	1	39,809	105,386	,000 <sup>b</sup>
	Residual	45,707	121	,378		
	Total	85,516	122			
<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,375	,207		6,641	,000
	παρακίνηση	,542	,053	,682	10,266	,000
<b>Model Summary</b>						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	,718 <sup>a</sup>	,516	,508	,58747		
a. Predictors: (Constant), εργασιακή ανάμειξη, παρακίνηση						
<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44,102	2	22,051	63,894	,000 <sup>b</sup>
	Residual	41,414	120	,345		
	Total	85,516	122			
<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,403	,339		1,188	,237
	παρακίνηση	,440	,058	,553	7,549	,000
	εργασιακή ανάμειξη	,491	,139	,259	3,527	,001

Τέλος, σχετικά με την ερευνητική υπόθεση 9, το φύλο και τα έτη υπηρεσίας στον ΕΦΚΑ δίνουν στατιστικά σημαντικές διαφορές, όπως φαίνεται στους επόμενους πίνακες. Αναλυτικότερα, οι γυναίκες του δείγματος εμφανίζουν υψηλότερη συνολική δέσμευση στην αλλαγή ( $p=0.011 < 0.05$ ). Αυτό σημαίνει ότι, σε αυτόν τον οργανισμό, οι γυναίκες τείνουν να είναι πιο αφοσιωμένες στην οργανωτική αλλαγή σε σύγκριση με τους άνδρες ομολόγους τους, δηλαδή είναι πιο πρόθυμες να αγκαλιάσουν, να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν αλλαγές εντός του οργανισμού.



Η μερική επιβεβαίωση της υπόθεσης 9 υπογραμμίζει ότι οι δημογραφικοί παράγοντες επηρεάζουν σημαντικά διάφορες οργανωτικές μεταβλητές, σύμφωνα με μελέτες όπως αυτές των Okpara(2004), Kacmar et al. (1999), Burke et al. (2012), Iverson (1996) και Meyer et al. (2002). Σημειωτέον, στη μελέτη του ΕΦΚΑ, οι γυναίκες και όσοι έχουν περισσότερα χρόνια υπηρεσίας επέδειξαν μεγαλύτερη δέσμευση για οργανωτική αλλαγή. Για τον διευθυντή του οργανισμού, αυτές οι ιδέες μπορεί να είναι ανεκτίμητες. Η αναγνώριση ότι οι δημογραφικοί παράγοντες επηρεάζουν τα κίνητρα, τη συμμετοχή στην εργασία, τη δέσμευση για αλλαγή και την οργανωτική αφοσίωση θα μπορούσε να καθοδηγήσει στρατηγικές για τη βελτίωση αυτών των περιοχών. Για παράδειγμα, η κατανόηση της συσχέτισης μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και των κινήτρων (Kacmar et al., 1999) ή της σχέσης μεταξύ οικογενειακής κατάστασης και εμπλοκής στην εργασία (Burke et al., 2012), μπορεί να βοηθήσει στην προσαρμογή των παρεμβάσεων. Υπογραμμίζει επίσης τη σημασία της επιβράβευσης της θητείας στον οργανισμό, καθώς όσοι έχουν μεγαλύτερη θητεία είναι πιθανό να είναι πιο αφοσιωμένοι (Iverson, 1996). Μια τέτοια προσέγγιση βασισμένη σε στοιχεία επιτρέπει στον οργανισμό να αξιοποιήσει τη δύναμη του διαφορετικού εργατικού δυναμικού του, βελτιστοποιώντας τη δέσμευση των εργαζομένων και τις πρωτοβουλίες οργανωσιακής αλλαγής.

Πίνακας 24. Η στατιστικά σημαντική διαφορά που οφείλεται στο διαφορετικό φύλο

<b>Group Statistics</b>					
Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	t	p-value

δέσμευση <sup>2</sup>	Άνδρας	53	3,28	,769		
	Γυναίκα	70	3,67	,896	-2,581	,011

Αντίστοιχα, τα διαφορετικά χρόνια εργασίας στον ΕΦΚΑ επηρεάζουν και τις τέσσερις κύριες μεταβλητές των ερευνητικών εργαλείων.

Πίνακας 25. Τα αποτελέσματα της ANOVA για τα Χρόνια εργασίας στον ΕΦΚΑ

		N	Mean	Std. Deviation	F	p-value
παρακίνηση 2	6-15 έτη	31	3,52	,724		
	16-25 έτη	39	3,38	,815		
	Πάνω από 25 έτη	53	4,36	1,162		
	Total	123	3,84	1,059	13,811	,000
αφοσίωση <sup>2</sup>	6-15 έτη	31	2,39	,495		
	16-25 έτη	39	2,69	,521		
	Πάνω από 25 έτη	53	2,96	,587		
	Total	123	2,73	,588	11,059	,000
ανάμειξη <sup>2</sup>	6-15 έτη	31	2,74	,445		
	16-25 έτη	39	2,62	,544		
	Πάνω από 25 έτη	53	2,98	,460		
	Total	123	2,80	,507	6,757	,002
δέσμευση <sup>2</sup>	6-15 έτη	31	3,06	,814		
	16-25 έτη	39	3,33	,806		
	Πάνω από 25	53	3,89	,776		

έτη					
Total	123	3,50	,862	11,777	,000

Αναλυτικότερα και με βάση τα αποτελέσματα του post hoc test LSD, τα άτομα με προϋπηρεσία πάνω από 25 έτη στον ΕΦΚΑ παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα παρακίνησης σε σχέση με τα άτομα με προϋπηρεσία μέχρι 15 έτη ( $p=0.000 < 0.05$ ) και σε σχέση με τα άτομα με προϋπηρεσία από 16 έως 25 έτη ( $p=0.000 < 0.05$ ), μεγαλύτερη οργανωσιακή αφοσίωση ( $p=0.000 < 0.05$  και  $p=0.020 < 0.05$ , αντίστοιχα), μεγαλύτερη εργασιακή ανάμειξη ( $p=0.031 < 0.05$  και  $p=0.000 < 0.05$ , αντίστοιχα) και μεγαλύτερη δέσμευση στην αλλαγή ( $p=0.000 < 0.05$  και  $p=0.001 < 0.05$ , αντίστοιχα). Αυτό υποδηλώνει ότι η διάρκεια υπηρεσίας στον οργανισμό μπορεί να συσχετίζεται θετικά με αυτές τις μεταβλητές. Ουσιαστικά, όσο περισσότερο ένα άτομο είναι με τον οργανισμό, τόσο πιο πιθανό είναι να παρακινηθεί, να αφοσιωθεί στον οργανισμό και στις πρωτοβουλίες αλλαγής και να συμμετάσχει ενεργά στη δουλειά του.

Πίνακας 26. Τα αποτελέσματα του post hoc test LSD για τα έτη προϋπηρεσίας στον ΕΦΚΑ

Multiple Comparisons					
LSD					
Dependent Variable	(I) Χρόνια εργασίας συνολικά στον e-ΕΦΚΑ	(J) Χρόνια εργασίας συνολικά στον e-ΕΦΚΑ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Παρακίνηση	6-15 έτη	16-25 έτη	,132	,232	,571

2		Πάνω από 25 έτη	-,842*	,218	,000
	16-25 έτη	6-15 έτη	-,132	,232	,571
		Πάνω από 25 έτη	-,974*	,203	,000
	Πάνω από 25 έτη	6-15 έτη	,842*	,218	,000
		16-25 έτη	,974*	,203	,000
	6-15 έτη	16-25 έτη	-,305*	,131	,022
		Πάνω από 25 έτη	-,575*	,123	,000
Αφοσίωση <sup>2</sup>	16-25 έτη	6-15 έτη	,305*	,131	,022
		Πάνω από 25 έτη	-,270*	,115	,020
	Πάνω από 25 έτη	6-15 έτη	,575*	,123	,000
		16-25 έτη	,270*	,115	,020
	6-15 έτη	16-25 έτη	,127	,117	,280
		Πάνω από 25 έτη	-,239*	,110	,031
Ανάμειξη <sup>2</sup>	16-25 έτη	6-15 έτη	-,127	,117	,280
		Πάνω από 25 έτη	-,366*	,102	,000
	Πάνω από 25 έτη	6-15 έτη	,239*	,110	,031
		16-25 έτη	,366*	,102	,000
	6-15 έτη	16-25 έτη	-,269	,191	,163
		Πάνω από 25 έτη	-,822*	,180	,000
Δέσμευση <sup>2</sup>	16-25 έτη	6-15 έτη	,269	,191	,163
		Πάνω από 25 έτη	-,553*	,168	,001
	Πάνω από 25 έτη	6-15 έτη	,822*	,180	,000
		16-25 έτη	,553*	,168	,001

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. Ανάλυση Αποτελεσμάτων

### 8.1 Συμπεράσματα και προτάσεις

Η παρούσα έρευνα αναφερόταν στην αναζήτηση σχέσεων μεταξύ των διαστάσεων της παρακίνησης, της οργανωσιακής αφοσίωσης, της δέσμευσης στην αλλαγή και της εργασιακής ανάμειξης. Η έρευνα έλαβε χώρα μεταξύ υπαλλήλων του ΕΦΚΑ σε 11 περιφερειακές ενότητες της Ελλάδας και συμμετείχαν σε αυτήν συνολικά 123 εργαζόμενοι. Στη συνέχεια, συζητούνται τα ευρήματα της μελέτης σε σχέση με τις ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Υπόθεση 1: Η παρακίνηση σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ανάμειξη.

Με βάση τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στην ανάλυση συσχέτισης, υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ κινήτρων (παρακίνηση) και εμπλοκής στην εργασία (εργασιακή ανάμειξη). Αρκετές μελέτες έχουν βρει παρόμοια αποτελέσματα, καθιερώνοντας μια σύνδεση μεταξύ κινήτρων και εμπλοκής στην εργασία. Για παράδειγμα, μια μελέτη από τον Kanungo (1982) διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά κίνητρα τείνουν να συμμετέχουν περισσότερο στην εργασία τους. Επιπλέον, μια μετα-ανάλυση από τον Brown (1996) έδειξε ότι τα κίνητρα σχετίζονται θετικά με τη συμμετοχή στην εργασία σε διάφορα επαγγέλματα και κλάδους. Μια άλλη μελέτη του Saks (2006) εξέτασε τη σχέση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων, η οποία περιλαμβάνει τόσο τα κίνητρα όσο και τη

συμμετοχή στην εργασία, καθώς και διάφορα εργασιακά αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων συσχετίστηκαν με καλύτερες επιδόσεις στην εργασία, αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία και μειωμένες προθέσεις ανανέωσης. Συνοπτικά, η ανάλυση υποστηρίζει την Υπόθεση 1, δείχνει μια σημαντική σχέση μεταξύ κινήτρων και εμπλοκής στην εργασία. Αυτό το εύρημα είναι σύμφωνο με προηγούμενες έρευνες, οι οποίες έχουν δείξει σταθερά μια θετική συσχέτιση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών. Οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλά κίνητρα τείνουν να συμμετέχουν περισσότερο στην εργασία τους, οδηγώντας σε καλύτερη απόδοση στην εργασία και συνολική ικανοποίηση. Συμπερασματικά, οι εργαζόμενοι με ισχυρά κίνητρα είναι πιο πιθανό να επενδύσουν στη δουλειά τους. Η δύναμη των αποτελεσματικών κινήτρων θα πρέπει να αναγνωρίζεται από τον οργανισμό. Αυτό ευθυγραμμίζεται με προηγούμενη έρευνα, η οποία δείχνει μια θετική συσχέτιση μεταξύ του κινήτρου των εργαζομένων και της εργασιακής αφοσίωσης, ειδικά όταν οι εργαζόμενοι έχουν εγγενή κίνητρα

Σύμφωνα με την Υπόθεση 2, η παρακίνηση σχετίζεται θετικά με τη δέσμευση για αλλαγή. Αυτή η σχέση έχει διερευνηθεί σε διάφορες μελέτες στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της ψυχολογίας. Για παράδειγμα, οι Herscovitch και Meyer (2002) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ των διαφορετικών μορφών δέσμευσης για αλλαγή και των κινήτρων των εργαζομένων. Τα ευρήματά τους έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης για αλλαγή είχαν περισσότερα κίνητρα να υποστηρίξουν και να συμμετάσχουν σε προσπάθειες οργανωσιακής αλλαγής. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι τα κίνητρα των εργαζομένων επηρεάστηκαν από τις πεποιθήσεις τους για την αναγκαιότητα και τα οφέλη της αλλαγής,

καθώς και από την εμπιστοσύνη τους στον οργανισμό και τους ηγέτες του. Μια άλλη μελέτη από τον Armenakis et al. (1993) αποκάλυψε ότι τα κίνητρα των εργαζομένων για αλλαγή θα μπορούσαν να ενισχυθούν με τη χρήση στρατηγικών διαχείρισης αλλαγών που αντιμετωπίζουν τις ανησυχίες των εργαζομένων, όπως η παροχή επαρκών πληροφοριών, η αντιμετώπιση πιθανών απωλειών και η παροχή υποστήριξης κατά τη μεταβατική περίοδο. Συμπερασματικά, η σχέση μεταξύ κινήτρων και δέσμευσης για αλλαγή είναι καλά εδραιωμένη στη βιβλιογραφία. Είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να κατανοήσουν αυτή τη σχέση και να εφαρμόσουν αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης αλλαγών για να ενισχύσουν τα κίνητρα των εργαζομένων και τη δέσμευση για αλλαγή. Έτσι, αυτή η μελέτη επικυρώνει ότι τα κίνητρα παίζουν καθοριστικό ρόλο στη δέσμευση για αλλαγή. Τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι ο διευθυντής θα πρέπει να αναπτύξει μια ολοκληρωμένη στρατηγική που προωθεί την αποδοχή της αλλαγής, περιλαμβάνοντας στοιχεία όπως η εμπιστοσύνη, η επικοινωνία, η οργανωτική υποστήριξη και τα κίνητρα.

Σύμφωνα με την υπόθεση 3, η παρακίνηση σχετίζεται θετικά με την οργανωτική αφοσίωση. Αυτή η σχέση έχει εξεταστεί σε διάφορες μελέτες στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της ψυχολογίας. Μια μελέτη από τους Meyer et al. (2002) διερεύνησε τη σχέση μεταξύ παρακίνησης και διαφορετικών μορφών οργανωτικής δέσμευσης, όπως η συναισθηματική, η συνεχής και η κανονιστική δέσμευση. Τα ευρήματά τους αποκάλυψαν ότι οι εργαζόμενοι που είχαν περισσότερα κίνητρα έτειναν να επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης στον οργανισμό τους, ιδιαίτερα συναισθηματική δέσμευση. Ομοίως, οι Latham και Pinder (2005) τόνισαν τη σημασία του εργασιακού κινήτρου στην κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της δέσμευσής τους στον

οργανισμό. Υποστήριξαν ότι η κατανόηση των κινήτρων των εργαζομένων θα μπορούσε να βοηθήσει τους οργανισμούς να καλλιεργήσουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και ικανοποίησης από την εργασία, οδηγώντας σε βελτιωμένη απόδοση και μειωμένα ποσοστά αποχώρησης. Συμπερασματικά, η σχέση μεταξύ κινήτρων και οργανωτικής δέσμευσης έχει εδραιωθεί στη βιβλιογραφία. Είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να λαμβάνουν υπόψη τα κίνητρα των εργαζομένων και να τα ευθυγραμμίζουν με τους οργανωτικούς στόχους για να ενισχύσουν τη δέσμευση και τη συνολική απόδοση. Έτσι, τα υψηλότερα επίπεδα κινήτρων μπορούν να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη δέσμευση και πίστη στον οργανισμό. Αυτό υποστηρίζει την ιδέα ότι οι εργαζόμενοι με εγγενή κίνητρα αισθάνονται πιο προσκολλημένοι στον οργανισμό τους.

Σύμφωνα με την υπόθεση 4, η εργασιακή ανάμειξη σχετίζεται θετικά με τη δέσμευση για αλλαγή. Αυτή η σχέση έχει διερευνηθεί σε πολυάριθμες μελέτες σχετικά με την οργανωτική συμπεριφορά και τη διαχείριση της αλλαγής. Μια μελέτη από τον Vakola (2013) διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι που ήταν περισσότερο αφοσιωμένοι στην εργασία τους ήταν πιο πιθανό να αγκαλιάσουν πρωτοβουλίες αλλαγής και να επιδείξουν υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης στις προσπάθειες αλλαγής του οργανισμού. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εργασιακή ανάμειξη θα μπορούσε να είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την ενίσχυση μιας θετικής στάσης απέναντι στην αλλαγή και την αύξηση της προθυμίας των εργαζομένων να υποστηρίξουν πρωτοβουλίες αλλαγής. Μια άλλη μελέτη από τους Shuck et al. (2017) διερεύνησε τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ανάμειξης και της δέσμευσης για αλλαγή, εστιάζοντας συγκεκριμένα στη συναισθηματική, τη συνεχή και την κανονιστική δέσμευση. Διαπίστωσαν ότι η εργασιακή ανάμειξη συσχετίστηκε θετικά με τη



συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση για την αλλαγή, υποδεικνύοντας ότι οι εργαζόμενοι που ασχολούνταν πιο ενεργά με την εργασία τους ήταν πιο πιθανό να είναι συναισθηματικά και ηθικά αφοσιωμένοι στις προσπάθειες οργανωτικής αλλαγής. Συνοπτικά, η σχέση μεταξύ εργασιακής ανάμειξης και δέσμευσης για αλλαγή είναι εμφανής στη βιβλιογραφία, με τους αφοσιωμένους εργαζόμενους να επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης για πρωτοβουλίες αλλαγής. Οι οργανισμοί θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην προώθηση της ανάμειξης των εργαζομένων για να βελτιώσουν τις διαδικασίες διαχείρισης αλλαγών και τη συνολική επιτυχία στην εφαρμογή της αλλαγής. Έτσι, η εργασιακή αφοσίωση που συσχετίζεται με τη δέσμευση για αλλαγή υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι που ασχολούνται βαθιά με την εργασία τους μπορεί να είναι πιο δεκτικοί και αφοσιωμένοι σε πρωτοβουλίες αλλαγής. Η ενθάρρυνση της επαγγελματικής αφοσίωσης μπορεί να τονώσει μια θετική στάση απέναντι στην αλλαγή. Ωστόσο, αυτός ο σύνδεσμος μπορεί να μην οδηγεί πάντα σε αλλαγή δέσμευσης, ειδικά όταν οι αλλαγές απειλούν την ασφάλεια της εργασίας ή τους ρόλους.

Σύμφωνα με την υπόθεση 5, η εργασιακή ανάμειξη σχετίζεται θετικά με την οργανωτική δέσμευση. Η παρατηρούμενη θετική, μέτριας έντασης σχέση που είναι στατιστικά σημαντική υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι που ασχολούνται περισσότερο με την εργασία τους είναι πιο πιθανό να επιδείξουν αφοσίωση στον οργανισμό τους. Το εύρημα αυτό υποστηρίζεται από διάφορες μελέτες στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Οι Rich, Lepine και Crawford (2010) ανακάλυψαν μια ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής ανάμειξης και της οργανωτικής δέσμευσης. Η μελέτη τους αποκάλυψε ότι οι εργαζόμενοι που ασχολούνταν περισσότερο με την εργασία τους έτειναν να έχουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής, συνεχούς και

κανονιστικής δέσμευσης στον οργανισμό τους. Ομοίως, ο Saks (2006) διαπίστωσε ότι η εργασιακή ανάμειξη συσχετίστηκε θετικά με την οργανωτική δέσμευση. Η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι που βίωσαν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ανάμειξης ήταν πιο πιθανό να αφοσιωθούν στον οργανισμό τους, οδηγώντας σε χαμηλότερη πρόθεση εναλλαγής και βελτιωμένη εργασιακή απόδοση. Αυτά τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία της ενθάρρυνσης της εργασιακής ανάμειξης στο χώρο εργασίας, καθώς μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη οργανωτική δέσμευση, ωφελώντας τελικά τόσο τους εργαζόμενους όσο και τον οργανισμό συνολικά. Συμπερασματικά, η θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ανάμειξης και της οργανωτικής αφοσίωσης υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν περισσότερο στην εργασία τους είναι πιθανώς πιο αφοσιωμένοι στον οργανισμό τους. Οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται βαθιά στη δουλειά τους αναπτύσσουν ισχυρότερους συναισθηματικούς δεσμούς με τους οργανισμούς τους, επιδεικνύοντας αυξημένη αφοσίωση. Ωστόσο, παράγοντες όπως η ικανοποίηση από την εργασία, η σαφήνεια των ρόλων και η ηγετική συμπεριφορά μπορούν να περιπλέξουν αυτή τη σχέση.

Η υπόθεση 6 υποδηλώνει ότι η δέσμευση για αλλαγή σχετίζεται θετικά με την οργανωτική αλλαγή. Η παρατηρούμενη θετική, μέτριας έντασης σχέση που είναι στατιστικά σημαντική υποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι που είναι αφοσιωμένοι στην αλλαγή είναι πιο πιθανό να προσαρμοστούν και να υποστηρίξουν με επιτυχία πρωτοβουλίες οργανωσιακής αλλαγής. Αυτό το εύρημα είναι συνεπές με προηγούμενη έρευνα σχετικά με τη σχέση μεταξύ της δέσμευσης για αλλαγή και των αποτελεσμάτων της οργανωτικής αλλαγής. Οι Herscovitch και Meyer (2002) βρήκαν ότι η δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή συνδέθηκε θετικά με την προθυμία τους να

υποστηρίζουν και να συμμετάσχουν σε πρωτοβουλίες αλλαγής. Σημείωσαν επίσης ότι η συναισθηματική, η συνεχής και η κανονιστική δέσμευση για την αλλαγή έπαιξαν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των αντιδράσεων των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή. Επιπλέον, μια μελέτη από τον Neves (2009) έδειξε ότι η δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή σχετίζεται θετικά με την προσαρμογή τους στην οργανωτική αλλαγή. Αυτή η μελέτη τόνισε ότι οι εργαζόμενοι που ήταν πιο αφοσιωμένοι στην αλλαγή είχαν καλύτερους μηχανισμούς αντιμετώπισης και ήταν πιο πιθανό να συνεισφέρουν θετικά στη διαδικασία αλλαγής. Συμπερασματικά, η ενίσχυση της δέσμευσης για αλλαγή μεταξύ των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς που υφίστανται αλλαγές, καθώς οδηγεί σε καλύτερη προσαρμογή και υποστήριξη για τις πρωτοβουλίες αλλαγής. Συνολικά, μια θετική συσχέτιση μεταξύ δέσμευσης αλλαγής και οργανωτικής αφοσίωσης υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι που είναι αφοσιωμένοι στον οργανισμό τους μπορούν να συμβάλουν σημαντικά σε επιτυχημένες διαδικασίες οργανωσιακής αλλαγής. Η οργανωτική ηγεσία θα πρέπει να ενθαρρύνει τη δέσμευση των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές, καθώς αυτή συσχετίζεται θετικά με την οργανωτική αφοσίωση. Είναι σημαντικό για τους ηγέτες να διασφαλίζουν δίκαιες διαδικασίες αλλαγής και να εμπλέκουν τους εργαζόμενους, καθώς η αντιληπτή δικαιοσύνη ενισχύει τη δέσμευση.

Η υπόθεση 7 υποδηλώνει ότι η εμπλοκή στην εργασία δρα ως ρυθμιστής στη σχέση μεταξύ κινήτρων και οργανωτικής δέσμευσης. Με βάση τα αποτελέσματα της ιεραρχικής ανάλυσης παλινδρόμησης, αυτή η υπόθεση υποστηρίζεται, και επιπλέον, το κίνητρο αποτελεί προγνωστικό παράγοντα της οργανωτικής δέσμευσης. Ο συντονιστικός ρόλος της εμπλοκής στην εργασία στη σχέση μεταξύ κινήτρων και οργανωτικής δέσμευσης έχει διερευνηθεί σε

προηγούμενη έρευνα. Για παράδειγμα, μια μελέτη των Meyer et al. (2002) ανέφερε ότι η εμπλοκή στην εργασία μετριάζει τη σχέση μεταξύ κινήτρων και δέσμευσης. Διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή εμπλοκή στην εργασία είχαν ισχυρότερη σχέση μεταξύ κινήτρων και δέσμευσης από εκείνους με χαμηλή εμπλοκή στην εργασία. Αυτό δείχνει ότι η εμπλοκή στην εργασία μπορεί να ενισχύσει τη θετική επίδραση των κινήτρων στην οργανωτική δέσμευση. Ομοίως, οι Wang και Hsieh (2013) διεξήγαγαν μια μελέτη που εξέτασε τον συντονιστικό ρόλο της εργασιακής εμπλοκής στη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωτικής δέσμευσης και των κινήτρων. Τα αποτελέσματά τους έδειξαν ότι η εμπλοκή στην εργασία μετρίασε σημαντικά τη σχέση μεταξύ κινήτρων και οργανωτικής δέσμευσης, υποστηρίζοντας περαιτέρω τη σημασία της εμπλοκής στην εργασία στην κατανόηση των επιπτώσεων των κινήτρων στη δέσμευση. Αυτά τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία της εξέτασης της εμπλοκής στην εργασία ως παράγοντα που επηρεάζει τη σχέση μεταξύ κινήτρων και οργανωτικής δέσμευσης. Οι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρωθούν στην ενθάρρυνση της εργασιακής εμπλοκής μεταξύ των εργαζομένων, καθώς μπορεί όχι μόνο να επηρεάσει άμεσα τη δέσμευση αλλά και να ενισχύσει τα αποτελέσματα των κινήτρων στη δέσμευση. Συνολικά, η παρακίνηση συμβάλλει σημαντικά στη δέσμευση για εργασία. Η προσθήκη της συμμετοχής στην εργασία ενισχύει περαιτέρω αυτή τη δέσμευση, υποδεικνύοντας ότι η δέσμευση στην εργασία μπορεί να επηρεάσει την επίδραση των κινήτρων στην οργανωτική. Το κίνητρο συμβάλλει σημαντικά στη δέσμευση για εργασία. Η προσθήκη της συμμετοχής στην εργασία ενισχύει περαιτέρω αυτή τη δέσμευση, υποδεικνύοντας ότι η δέσμευση στην εργασία μπορεί να επηρεάσει την επίδραση των κινήτρων στην οργανωτική αφοσίωση.

Η υπόθεση 8 υποδηλώνει ότι η εμπλοκή στην εργασία δρα ως ρυθμιστής στη σχέση μεταξύ κινήτρων και δέσμευσης για αλλαγή. Με βάση τα αποτελέσματα της ιεραρχικής ανάλυσης παλινδρόμησης, αυτή η υπόθεση υποστηρίζεται, και επιπλέον, το κίνητρο αποτελεί προγνωστικό παράγοντα δέσμευσης για αλλαγή. Ο ρόλος της εμπλοκής στην εργασία ως συντονιστής μεταξύ κινήτρων και δέσμευσης για αλλαγή έχει διερευνηθεί προηγουμένως. Για παράδειγμα, μια μελέτη από τους Rafferty et al. (2013) διαπίστωσε ότι η εμπλοκή στην εργασία μετριάζει τη σχέση μεταξύ των κινήτρων και της δέσμευσης των εργαζομένων στην αλλαγή. Ανέφεραν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή εμπλοκή στην εργασία εμφάνισαν ισχυρότερες θετικές σχέσεις μεταξύ κινήτρων και δέσμευσης για αλλαγή σε σύγκριση με εκείνους με χαμηλή εμπλοκή στην εργασία. Αυτό το εύρημα υποδηλώνει ότι η εμπλοκή στην εργασία μπορεί να ενισχύσει τη θετική επίδραση των κινήτρων στη δέσμευση για αλλαγή. Σε μια άλλη μελέτη, οι Jyoti και Dev (2015) διερεύνησαν το μετριάστικο αποτέλεσμα της εμπλοκής στην εργασία στη σχέση μεταξύ κινήτρων και δέσμευσης για οργανωτική αλλαγή. Τα αποτελέσματά τους υποστήριζαν επίσης το συντονιστικό ρόλο της εμπλοκής στην εργασία, υποδεικνύοντας ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή εμπλοκή στην εργασία έδειξαν μια ισχυρότερη σχέση μεταξύ κινήτρων και δέσμευσης για αλλαγή. Αυτές οι μελέτες υπογραμμίζουν τη σημασία της εξέτασης της εμπλοκής στην εργασία ως παράγοντα που επηρεάζει τη σχέση μεταξύ κινήτρων και δέσμευσης για αλλαγή. Οι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρωθούν στην προώθηση της συμμετοχής στην εργασία μεταξύ των εργαζομένων, καθώς μπορεί όχι μόνο να επηρεάσει άμεσα τη δέσμευσή τους για αλλαγή αλλά και να ενισχύσει τα αποτελέσματα των κινήτρων στη δέσμευση για αλλαγή. Έτσι, το κίνητρο επηρεάζει ουσιαστικά τη δέσμευση για αλλαγή. Η

συμπερίληψη της εμπλοκής στην εργασία ενισχύει περαιτέρω αυτή τη δέσμευση, υπονοώντας ότι η εμπλοκή στην εργασία ρυθμίζει αποτελεσματικά την επίδραση των κινήτρων στη δέσμευση για αλλαγή.

Τέλος, με βάση τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την υπόθεση 9, το φύλο επηρεάζει τη δέσμευση για αλλαγή και τα χρόνια εμπειρίας επηρεάζουν και τις τέσσερις μεταβλητές (κίνητρα, εμπλοκή στην εργασία, δέσμευση για αλλαγή και οργανωτική δέσμευση). Συγκεκριμένα, όσο αυξάνονται τα χρόνια εμπειρίας, αυξάνονται και οι τιμές κάθε μεταβλητής. Αυτά τα ευρήματα ευθυγραμμίζονται με προηγούμενες έρευνες σχετικά με δημογραφικούς παράγοντες και τις επιπτώσεις τους σε μεταβλητές που σχετίζονται με την εργασία. Μια μελέτη από τους Eby, Adams, Russell και Gaby (2000) διαπίστωσε ότι το φύλο έπαιξε σημαντικό ρόλο στη δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή. Συγκεκριμένα, οι γυναίκες βρέθηκαν να είναι πιο αφοσιωμένες στην αλλαγή από τους άνδρες, πιθανώς λόγω διαφορών στην κοινωνικοποίηση και στις εργασιακές αξίες. Όσον αφορά τα χρόνια εμπειρίας, η έρευνα έχει δείξει ότι οι έμπειροι εργαζόμενοι τείνουν να επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα συμμετοχής στην εργασία, δέσμευση για αλλαγή και οργανωτική δέσμευση. Για παράδειγμα, οι Meyer et al. (2002) βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι με περισσότερα χρόνια εμπειρίας έδειξαν υψηλότερη οργανωτική δέσμευση. Ομοίως, μια μελέτη του Yousef (2000) ανέφερε ότι οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη θητεία είχαν υψηλότερα επίπεδα συμμετοχής στην εργασία και δέσμευση για αλλαγή. Αυτές οι μελέτες τονίζουν τη σημασία της εξέτασης δημογραφικών παραγόντων κατά την εξέταση μεταβλητών που σχετίζονται με την εργασία. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι δημογραφικοί παράγοντες επηρεάζουν τα κίνητρα, τη συμμετοχή στην εργασία, τη δέσμευση για

αλλαγή και την οργανωτική δέσμευση μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να αναπτύξουν προσαρμοσμένες παρεμβάσεις για να ενισχύσουν τη δέσμευση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Έτσι, οι δημογραφικοί παράγοντες επηρεάζουν σημαντικά διάφορες οργανωτικές μεταβλητές. Για παράδειγμα, οι γυναίκες και οι μακροχρόνιοι υπάλληλοι έδειξαν μεγαλύτερη αφοσίωση στην οργανωτική αλλαγή. Η κατανόηση αυτών των συσχετίσεων μπορεί να καθοδηγήσει στρατηγικές για τη βελτίωση τομέων όπως τα κίνητρα και η συμμετοχή στην εργασία.

## 8.1 Περιορισμοί της έρευνας

Η διεξαγόμενη μελέτη με μέγεθος δείγματος 123 ατόμων παρουσιάζει αρκετούς περιορισμούς. Με μια σχετικά μικρή ομάδα συμμετεχόντων, η στατιστική ισχύς της μελέτης είναι περιορισμένη, επηρεάζοντας δυνητικά τη γενίκευση των ευρημάτων και τη δυνατότητα εφαρμογής τους σε μεγαλύτερους πληθυσμούς. Αυτή η μελέτη μπορεί να υπόκειται σε κάποιου είδους μεροληψία, καθώς όλες οι μεταβλητές αξιολογήθηκαν χρησιμοποιώντας μέτρα αυτοαναφοράς. Αυτό θα μπορούσε ενδεχομένως να διογκώσει τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Η συμπερίληψη αντικειμενικών μέτρων ή δεδομένων που συλλέγονται από διάφορες πηγές (π.χ. επόπτες ή συνάδελφοι) θα μπορούσε να μετριάσει αυτόν τον περιορισμό. Τέλος, το δείγμα της μελέτης μπορεί να μην αντιπροσωπεύει επαρκώς το πλήρες φάσμα των δημογραφικών παραγόντων όπως η ηλικία, το φύλο, η εθνικότητα, το επίπεδο εκπαίδευσης και η θέση εργασίας. Αυτός ο περιορισμός μπορεί να επηρεάσει τη γενίκευση των ευρημάτων σε άλλους πληθυσμούς ή περιβάλλοντα εργασίας.

## 8.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η μελλοντική έρευνα σε αυτόν τον τομέα θα μπορούσε να εξετάσει διάφορους τρόπους για να επεκτείνει την κατανόηση των σχέσεων μεταξύ κινήτρων, εμπλοκής στην εργασία, δέσμευσης για αλλαγή και οργανωτικής δέσμευσης. Μερικές προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση περιλαμβάνουν τη διεξαγωγή διαχρονικών μελετών. Οι διαχρονικές μελέτες μπορούν να προσφέρουν βαθύτερες γνώσεις για τις αιτιώδεις σχέσεις και τα χρονικά πρότυπα μεταξύ αυτών των μεταβλητών, οι οποίες θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη πιο αποτελεσματικών παρεμβάσεων. Επιπλέον, η εξέταση αυτών των σχέσεων σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια μπορεί να παρέχει καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι πολιτισμικοί παράγοντες επηρεάζουν τις συσχετίσεις μεταξύ κινήτρων, εμπλοκής στην εργασία, δέσμευσης για αλλαγή και οργανωτικής δέσμευσης. Οι πολιτισμικές αξίες μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων και μια διαπολιτισμική προοπτική θα μπορούσε να προσφέρει πολύτιμες γνώσεις. Εξάλλου, η διερεύνηση του ρόλου πρόσθετων δημογραφικών μεταβλητών, όπως η εθνικότητα, η κοινωνικοοικονομική θέση ή η θέση εργασίας, μπορεί να διαλευκάνει περαιτέρω την επίδραση αυτών των παραγόντων στα κίνητρα, τη συμμετοχή στην εργασία, τη δέσμευση για αλλαγή και την οργανωτική δέσμευση. Αυτό θα μπορούσε να βοηθήσει τους οργανισμούς να αναπτύξουν πιο στοχευμένες παρεμβάσεις για συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων. Τέλος, η αξιολόγηση του ρόλου πρόσθετων παραγόντων που σχετίζονται με την εργασία, όπως το στύλ ηγεσίας, η οργανωτική κουλτούρα ή η επαγγελματική αυτονομία, μπορεί να βοηθήσει τους



ερευνητές να κατανοήσουν καλύτερα τις σύνθετες σχέσεις μεταξύ αυτών των μεταβλητών και πώς συμβάλλουν στη δέσμευση και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Αναλυτικότερα, κατά την ενίσχυση της αφοσίωσης του εργατικού δυναμικού (Υπόθεση 1), ο διευθυντής του οργανισμού θα πρέπει να επικεντρωθεί στην ενίσχυση τόσο εσωτερικών όσο και καλά δομημένων εξωτερικών στρατηγικών κινήτρων. Ωστόσο, αυτή η σχέση είναι πολύπλευρη και επηρεάζεται από διαφορετικούς τύπους κινήτρων. Για να προωθηθεί η αποδοχή της αλλαγής (Υπόθεση 2), τα αποτελεσματικά συστήματα κινήτρων μπορούν να ενθαρρύνουν θετικές στάσεις, αλλά το να βασιζόμαστε αποκλειστικά σε κίνητρα είναι ανεπαρκές. Ο διευθυντής πρέπει να ενσωματώσει την εμπιστοσύνη, την επικοινωνία και την οργανωτική υποστήριξη παράλληλα με τα κίνητρα σε μια ολιστική στρατηγική. Η διατήρηση μιας ισορροπίας μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων (Υπόθεση 3) είναι ζωτικής σημασίας για τη διαμόρφωση της οργανωτικής αφοσίωσης ενός ατόμου. Η επικύρωση της Υπόθεσης 4 υπογραμμίζει την ευθύνη του διευθυντή να διαχειρίζεται προσεκτικά την αλλαγή, να διασφαλίζει σαφή επικοινωνία και να μετριάξει τις απειλές, καλλιεργώντας ένα ασφαλές περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αγκαλιάζουν την αλλαγή αντί να αντιστέκονται σε αυτήν και χαρακτηρίζονται από ικανοποίηση από την εργασία για την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων (Υπόθεση 5). Η αναγνώριση της πολυπλοκότητας αυτών των δυναμικών είναι απαραίτητη. Λαμβάνοντας υπόψη την προειδοποιητική σημείωση των Wanberg και Banas (2000), ο διευθυντής πρέπει να κατανοήσει ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την αλλαγή μπορούν να επηρεάσουν αυτή τη σχέση (Υπόθεση 6). Οι επιτυχείς οργανωτικές αλλαγές απαιτούν έμφαση σε διαφανείς, δίκαιες διαδικασίες και ανταποκρινόμενη

επικοινωνία. Ως εκ τούτου, η ηγεσία μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την επιτυχή εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών.

Για τον διευθυντή, η προώθηση ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στην εργασία τους είναι κρίσιμη (Υπόθεση 7). Με αυτόν τον τρόπο, τυχόν εφαρμοσμένες στρατηγικές κινήτρων θα είναι πιο αποτελεσματικές στην ενίσχυση της οργανωτικής δέσμευσης. Οι ενέργειες του διευθυντή θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με αυτά τα στοιχεία για την ενίσχυση της συνολικής οργανωτικής επιτυχίας.

Η ενθάρρυνση της συμμετοχής παρέχοντας σαφή κίνητρα μπορεί να ενισχύσει τη δέσμευση για αλλαγή και την ανθεκτικότητα εν μέσω προκλήσεων (Υπόθεση 8). Η επιτυχημένη διαχείριση αλλαγών απαιτεί όχι μόνο κίνητρα αλλά και διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι είναι βαθιά δεσμευμένοι και προσωπικά συνδεδεμένοι με τη διαδικασία αλλαγής.

Μια προσέγγιση βασισμένη σε δημογραφικά στοιχεία επιτρέπει στον οργανισμό να αξιοποιήσει τη δύναμη του διαφορετικού εργατικού δυναμικού του, βελτιστοποιώντας τη δέσμευση των εργαζομένων και τις πρωτοβουλίες οργανωσιακής αλλαγής (Υπόθεση 9). Αυτή η στρατηγική αξιοποιεί τα μοναδικά δυνατά σημεία του οργανισμού, προωθώντας ένα ανθεκτικό και προσαρμόσιμο εργατικό δυναμικό που μπορεί να ευδοκιμήσει σε περιόδους αλλαγής.

## BIBΛIOΓΡΑΦΙΑ

Angkawijaya, F. (2019). *Analysis of organizational commitment instruments: Modified with a mix method approach*. Jejak:Jejak Publisher).

Arikan, L. (2020). An overview on leadership styles for organizations, *Romanian Economic and Business Review*, 15(3), 45-54.

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 60(6), 951-972.

Bakker, A. & Schaufeli, W. (2014). Work engagement. In: P., Flood & Y., Freeney (Eds.), *Organizational behaviour: The Blackwell encyclopedia of management* (pp. 116-132). West Sussex: Wiley.

Bass, B. (1965). *Organizational psychology*. Boston: Allyn & Bacon

Belias D., Koustelios A. (2013). Organizational Culture of Greek Banking Institutions: A Case Study. *International Journal of Human Resource Management and Research*. Volume – Issue 3-2. Page No 95-104

Belias D., Koustelios A. (2014). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture. *European Scientific Journal*, in March 2014 edition (ESJ). Vol. 10, Issue 7, Page No 451 – 470

Belias D., Koustelios A., Sdrolias L., Varsanis K., Kyriakou D. (2016). Personal traits and Organizational culture of people who work into the Greek banking sector. *International Journal of Strategic Innovative Marketing*. Volume 03, Issue 02,

Belias D., Koutiva M., Zournatzi E. & Koustelios A. (2013). Occupational Commitment and Occupational stress among Greek bank employees. *Practical Issues in Management & Economics* , Vol 6. Page No 12 – 32

Blais, Briere, Lachance, Riddle και Vallerand (1993), Work Motivation Inventory

Blau, G. J. (1988). Further exploring the meaning and measurement of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 32(3), 284-297.

Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.

Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008.

Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.

Chughtai, A. & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers, *Applied HRM Research*, 11(1), 39-64.

Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858.

Daft, R.L. (2003). *Management, 6<sup>th</sup> Edition*. USA: Thomson Learning/South Western.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Dessler, G. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Dubin, R. (1956). Industrial workers' world: A study of the central life interests of industrial workers. *Social Problems*, 3, 131-142.

Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442.

Elias, S. M. (2009). Employees' commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55.

French, J. & Kahn, R. (1962). A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health. *Journal of Social Issues*, 18, 21-47.

Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589-611.

Frey, B. S., & Osterloh, M. (2002). *Successful management by motivation*. Springer, Berlin.

Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, 48(4), 571-589.

Ginting, B. (2021). Analysis of the effect of job stress, job satisfaction, organizational commitment on turnover intention. *Collection of Scientific Work of Students of the Faculty of Social Sciences*, 1(01), 112-124.

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.

Ismail, N., Alias, Z., & Idris, M. A. (2019). Leadership and employee commitment to change: The role of transformational leadership and emotional intelligence. *Human Resource Management Review*, 29(3), 386-394.

Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: The role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78-98.

Kanungo, N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-449.

Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.

Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.

Lee, K., Kim, D., & Kim, J. (2020). Effective communication and employee commitment to change: An investigation of change content and context as moderators. *Management Communication Quarterly*, 34(2), 221-248.

Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1),

Maia, L., Bastos, A. & Solinger, N. (2016). Which factors make the difference for explaining growth in newcomer organizational commitment? A latent growth modeling approach. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 537–557.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

McCunn, L. & Gifford, R. (2014). Interrelations between sense of place, organizational commitment, and green neighborhoods, *Cities*, 41, 20-29.

Mercurio, A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: an integrative literature review, *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

Morrow, C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.

Neves, P. (2009). Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9(2), 215-231.

Neves, P., & Caetano, A. (2009). Commitment to change: Contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group & Organization Management*, 34(6), 623-644.

Noe, R. (2017). *Employee training and development*. New York: McGraw Hill Education.



Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.

Oreg, S., & Berson, Y. (2011). Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychology*, 64(3), 627-659.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84(2), 265-288.

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.

Ram, P., & Prabhakar, G. (2019). Employee involvement in organizational change and commitment to change. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 36(8), 1292-1311.

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.

Roy, A. (2018). The effect of work environment, incentives and organizational commitment on teacher job satisfaction at the Sudirman Besitang college. *Journal of Abdi Ilmu*, 11(2), 48-62.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

Salessi, S. & Omar, A. (2018). Work Passion: Evidence of Discriminant, Predictive and Incremental Validity. *PsicologiaCiência e Profissão journal*, 38(3), 156-162.

Salleh, S.M., Zahari, A.S.M., Said, N.S.M., & Ali, S.R.O. (2016). The influence of work motivation on organizational commitment in the workplace. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6(5S), 139-143.

Scrima, F., Lorito, L., Parry, E. & Falgares, G. (2014). The mediating role of work engagement on the relationship between job involvement and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2159-2173.

Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366-378.

Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio, T. G. (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953-977.

Suzuki, K. & Hur, H. (2020). Bureaucratic structures and organizational commitment: Findings from a comparative study of 20 European countries. *Public Management Review*, 22, 877–907.

Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach. *Journal of Change Management*, 13(1), 96-109.

Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160-174.

Vallerand, R. (2015). *The psychology of passion. A dualistic model*. Oxford: Oxford University Press.

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.

Wang, Y. D., & Hsieh, H. H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6), 783-802.

Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel Review*, 29(5), 567-592.

Zhang, X., Ma, Y., & Wang, M. (2018). The effect of employee empowerment on employee commitment to change: Evidence from China. *International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3293-3310.

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Κέφης, Β.Ν. (2005). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Το παρόν ερωτηματολόγιο χορηγείται στα πλαίσια έρευνας με τίτλο «Παρακίνηση, εργασιακή ανάμειξη, δέσμευση & οργανωσιακή αφοσίωση. Μελέτη περίπτωσης: Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης (ΠΕΚΑ) του e-ΕΦΚΑ». Η έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής διατριβής, του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, με επιβλέποντα τον Επίκουρο Καθηγητή, Δρ. Δ. Μπελιά.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο τόσο για τους δημόσιους φορείς και οργανισμούς, όσο και για τους ιδιωτικούς φορείς και επιχειρήσεις. Από τον παράγοντα του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται η επιτυχία ή μη των στόχων που θέτει η εκάστοτε Διοίκηση. Η συγκεκριμένη έρευνα έχει ως στόχο να διερευνήσει το πώς οι παραπάνω μεταβλητές (παρακίνηση, εργασιακή ανάμειξη, δέσμευση, οργανωσιακή αφοσίωση) αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός δημόσιου οργανισμού.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και αποτελείται από 5 μέρη. Για τη συμπλήρωσή του θα χρειαστούν 5-7 λεπτά. Η συμμετοχή στην έρευνα είναι εθελοντική, τα δε στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για

τους ερευνητικούς σκοπούς της παρούσας εργασίας. Σημειώνεται ότι δεν υπάρχουν λάθος ή σωστές απαντήσεις και ότι σημασία έχει η ειλικρίνεια και η αμεσότητα των απαντήσεων.

Για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή δυσκολία αντιμετωπίσετε, μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για το χρόνο σας,

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια

Αντωνοπούλου Κωνσταντίνα

Τηλ. 2410-538257, 6988-456446

### **A-Δημογραφικά Στοιχεία**

*Σημειώστε ένα (x) στο αντίστοιχο τετράγωνο*

<b>Φύλο</b>	Άνδρας <input type="checkbox"/>	Γυναίκα <input type="checkbox"/>
-------------	---------------------------------	----------------------------------

<b>Ηλικία</b>	<b>Έως 30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51-60</b>	<b>61 και άνω</b>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Οικογενειακή κατάσταση</b>	Ελεύθερος/η	Παντρεμένος/η	Διαζευγμένος/η	Χήρος/α
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Είστε απόφοιτος</b>	Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΑΕΙ -ΤΕΙ)	Μεταπτυχιακών Σπουδών
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Εργασιακή ιδιότητα/θέση που</b>	<b>Προϊστάμενος</b>	<b>Προϊστάμενος</b>	<b>Χωρίς θέση ευθύνης</b>
------------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------------

<b>κατέχετε</b>	<b>Δ/νσης</b> <input type="checkbox"/>	<b>Τμήματος</b> <input type="checkbox"/>	<b>(Υπάλληλος)</b> <input type="checkbox"/>
-----------------	---	---	--

<b>Διεύθυνση ΠΕΚΑ στην οποία εργάζεστε</b>	.....
--	-------

<b>Χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη θέση που κατέχετε σήμερα</b>	0-12 μήνες <input type="checkbox"/>	Έως 2 έτη <input type="checkbox"/>	Έως 4 έτη <input type="checkbox"/>	
--	--	---------------------------------------	---------------------------------------	--

<b>Χρόνια εργασίας συνολικά στον e-ΕΦΚΑ</b>	Μέχρι 5 έτη <input type="checkbox"/>	6-15 έτη <input type="checkbox"/>	16-25 έτη <input type="checkbox"/>	Πάνω από 25 έτη <input type="checkbox"/>
---	---	--------------------------------------	---------------------------------------	---

## B. Ερωτηματολόγιο Παρακίνησης

Παρακαλώ σημειώστε για κάθε ένα από τα παρακάτω θέματα, σε ποιο βαθμό ανταποκρίνονται ως λόγος για τον οποίο κάνετε αυτή τη συγκεκριμένη δουλειά (**παρακίνηση**)

Δεν ανταποκρίνεται				Ανταποκρίνεται		
καθόλου				μέτρια		ακριβώς
1	2	3	4	5	6	7

<b>Γιατί κάνετε αυτή την δουλειά;</b>							
Για τις κοινωνικές παροχές που παρέχει αυτή η δουλειά (περίθαλψη, ασφαλιστικά ταμεία κτλ.)	1	2	3	4	5	6	7
Γιατί είναι η δουλειά που διάλεξα και που προτιμώ για να έχω μια συγκεκριμένη ποιότητα ζωής	1	2	3	4	5	6	7
Για τις ανεπανάληπτες στιγμές χαράς που μου δίνει αυτή η δουλειά	1	2	3	4	5	6	7
Λόγω της ευχάριστης εμπειρίας του να μαθαίνω καινούρια πράγματα σ' αυτή τη δουλειά	1	2	3	4	5	6	7
Γιατί μου επιτρέπει να βγάλω λεφτά	1	2	3	4	5	6	7
Για τα ωραία συναισθήματα που νιώθω σ' αυτή τη δουλειά	1	2	3	4	5	6	7
Δεν ξέρω, δεν τα καταφέρνω καλά με τα σημαντικά καθήκοντα αυτής της δουλειάς	1	2	3	4	5	6	7
Για την αίσθηση της επίτευξης που νιώθω κάνοντας τη δουλειά μου με ένα προσωπικό και μοναδικό τρόπο	1	2	3	4	5	6	7
Δεν ξέρω, το επίπεδο των απαιτήσεων για την απόδοση που επιβάλλεται να έχουμε, είναι πολύ υψηλό	1	2	3	4	5	6	7
Για την ευχαρίστηση που βιώνω	1	2	3	4	5	6	7



από την διερεύνηση των γνώσεων μου σε διάφορα ενδιαφέροντα θέματα							
Για την πληρωμή	1	2	3	4	5	6	7
Δεν ξέρω, πολλές φορές νιώθω ανήμπορος για αυτήν την δουλειά	1	2	3	4	5	6	7
Γιατί προσωπικά αισθάνομαι ότι πραγματικά θα όφειλα να είμαι καλός σ' αυτή την δουλειά και θα ένιωθα πολύ ατυχής διαφορετικά	1	2	3	4	5	6	7
Γιατί διάφορες πλευρές αυτής της δουλειάς διεγείρουν την περιέργειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
Για την ευχαρίστηση που νιώθω όταν ανταποκρίνομαι στις ενδιαφέρουσες προκλήσεις της δουλειάς μου	1	2	3	4	5	6	7
Δεν ξέρω, την ώρα που δουλεύω υπάρχουν στιγμές που νιώθω να τα έχω πραγματικά χαμένα	1	2	3	4	5	6	7
Γιατί αυτή η δουλειά παρέχει ασφάλεια	1	2	3	4	5	6	7
Γιατί περνώ πραγματικά ευχάριστα σ' αυτή τη δουλειά	1	2	3	4	5	6	7
Γιατί αυτή τη δουλειά διάλεξα, επειδή μου δίνει την δυνατότητα να επιτυγχάνω μερικούς σημαντικούς στόχους, ενώ την ίδια στιγμή μου επιτρέπει να ασχολούμαι και με άλλες πλευρές της ζωής μου	1	2	3	4	5	6	7
Γιατί συχνά μαθαίνω ενδιαφέροντα πράγματα κάνοντας αυτήν την δουλειά	1	2	3	4	5	6	7
Δεν ξέρω, μου λείπουν σημαντικές ικανότητες που είναι αναγκαίες για να ανταποκριθώ στα καθήκοντα αυτής της δουλειάς	1	2	3	4	5	6	7
Για τη χαρά που αισθάνομαι κάνοντας ενδιαφέρουσες εργασίες σαν μέρος αυτής της δουλειάς	1	2	3	4	5	6	7
Δεν ξέρω, περιμένουν πάρα πολλά από εμάς	1	2	3	4	5	6	7
Γιατί η δουλειά μου είναι η ζωή	1	2	3	4	5	6	7

μου και δεν θέλω να αποτύχω.							
Γιατί πραγματικά θέλω να επιτύχω σ' αυτή τη δουλειά και διαφορετικά θα ντρεπόμουν	1	2	3	4	5	6	7
Γιατί είναι ο τύπος της δουλειάς που διάλεξα ότι με εκφράζει ως τρόπος ζωής	1	2	3	4	5	6	7
Δεν ξέρω, πολλές φορές παρακαλώ μέσα μου κάποιος να με βοηθήσει	1	2	3	4	5	6	7
Για την πρόκληση να προσπαθώ για δύσκολα πράγματα	1	2	3	4	5	6	7
Δεν ξέρω, οι συνθήκες εργασίας μας είναι πολύ δύσκολες	1	2	3	4	5	6	7
Γιατί θέλω να είμαι «νικητής» κι όχι αποτυχημένος/η	1	2	3	4	5	6	7
Για την ευχαρίστηση της δημιουργίας που προσφέρει η δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
Γιατί είναι η δουλειά που διάλεξα και προτιμώ, αφού με βοηθάει να ολοκληρώνομαι ως άτομο	1	2	3	4	5	6	7
Δεν ξέρω, οι συνθήκες εργασίας μας είναι μη ρεαλιστικές	1	2	3	4	5	6	7
Για την κοινωνική καταξίωση του επαγγέλματός μου	1	2	3	4	5	6	7

### Γ. Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ανάμειξης

Παρακάτω παρουσιάζονται μια σειρά από δηλώσεις, οι οποίες αναφέρονται στον βαθμό της εργασιακής ανάμειξης στην καθημερινότητα ενός εργαζομένου. Παρακαλείσθε να σημειώσετε κατά πόσο σας περιγράφει κάθε μία από αυτές (το «1» δηλώνει «Διαφωνώ απόλυτα», το «5» δηλώνει «Συμφωνώ απόλυτα»).

Κυκλώστε τον βαθμό (από το 1 έως το 5) με τον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση					
Τα πιο σημαντικά πράγματα που μου συμβαίνουν περιλαμβάνουν τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Για μένα, η δουλειά μου είναι ένα μικρό μέρος αυτού που είμαι	1	2	3	4	5
Ασχολούμαι πολύ προσωπικά με τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Ζω και αναπνέω για τη δουλειά μου	1	2	3	4	5

Τα περισσότερα από τα ενδιαφέροντά μου επικεντρώνονται γύρω από τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Έχω τόσο ισχυρούς δεσμούς με τη δουλειά μου που θα μου ήταν πολύ δύσκολο να σπάσω	1	2	3	4	5
Συνήθως νιώθω αποκομμένος/η από τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Οι περισσότεροι από τους προσωπικούς μου στόχους ζωής είναι προσανατολισμένοι στη δουλειά	1	2	3	4	5
Θεωρώ ότι η δουλειά μου έχει κεντρικό ρόλο στη ζωή μου	1	2	3	4	5
Μου αρέσει να ασχολούμαι πολύ με τη δουλειά μου τις περισσότερες φορές	1	2	3	4	5

#### Δ. Ερωτηματολόγιο Δέσμευσης στην αλλαγή

Παρακάτω παρουσιάζεται μια σειρά από δηλώσεις, οι οποίες αναφέρονται στον βαθμό με τον οποίο καλείστε να υποστηρίξετε την επικείμενη αυτή αλλαγή προκειμένου να καταλήξει σε επιτυχημένο αποτέλεσμα. Παρακαλείσθε να σημειώσετε κατά πόσο σας περιγράφει κάθε μία από αυτές (το «1» δηλώνει «Διαφωνώ απόλυτα», το «5» δηλώνει «Συμφωνώ απόλυτα»).

<b>Κυκλώστε τον βαθμό (από το 1 έως το 5) με τον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση</b>					
Θα κάνω ό,τι μπορώ για να βοηθήσω να πετύχει αυτή η αλλαγή	1	2	3	4	5
Θα στηρίξω απόλυτα αυτήν την αλλαγή	1	2	3	4	5
Θα προσπαθήσω να πείσω τους άλλους να υποστηρίξουν αυτήν την αλλαγή	1	2	3	4	5
Θα υποστηρίξω πλήρως τον προϊστάμενό/την προϊσταμένη μου κατά τη διάρκεια αυτής της αλλαγής	1	2	3	4	5

## Ε. Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής αφοσίωση

Παρακάτω παρουσιάζονται μια σειρά από δηλώσεις, οι οποίες αναφέρονται στον βαθμό της αφοσίωσης ενός ατόμου στον οργανισμό που εργάζεται. Παρακαλείσθε να σημειώσετε κατά πόσο σας περιγράφει κάθε μία από αυτές (το «1» δηλώνει «Διαφωνώ απόλυτα», το «5» δηλώνει «Συμφωνώ απόλυτα»).

Κυκλώστε τον βαθμό (από το 1 έως το 5) με τον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση					
Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον Οργανισμό	1	2	3	4	5
Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του Οργανισμού που εργάζομαι είναι και δικά μου προβλήματα	1	2	3	4	5
Δεν αισθάνομαι έντονα ότι «ανήκω» σε αυτόν τον Οργανισμό	1	2	3	4	5
Δεν αισθάνομαι συναισθηματικά δεμένος/-η με αυτόν τον Οργανισμό	1	2	3	4	5
Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέλος της οικογένειας αυτού του Οργανισμού	1	2	3	4	5
Ο Οργανισμός αυτός έχει μεγάλη προσωπική σημασία για εμένα	1	2	3	4	5
Αισθάνομαι ότι οι εναλλακτικές επαγγελματικές μου επιλογές θα ήταν ελάχιστες, εάν αποφάσιζα να αποχωρήσω από αυτόν τον οργανισμό	1	2	3	4	5
Εάν δεν είχα φερώσει μεγάλο μέρος του εαυτού μου σε αυτόν τον Οργανισμό, θα επέλεγα να εργαστώ αλλού	1	2	3	4	5
Μια από τις ελάχιστες αρνητικές συνέπειες της αποχώρησής μου από αυτόν τον Οργανισμό, θα ήταν η έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών επιλογών απασχόλησης	1	2	3	4	5
Τη δεδομένη χρονική στιγμή, η παραμονή μου σε αυτόν τον Οργανισμό είναι αναγκαιότητα όσο και επιθυμία	1	2	3	4	5
Θα ήταν πολύ δύσκολο για εμένα να αποχωρήσω από τον αυτόν τον οργανισμό τώρα, ακόμη και εάν το ήθελα	1	2	3	4	5
Αν αποφάσιζα ότι θα ήθελα να αποχωρήσω από αυτόν τον Οργανισμό τώρα, μεγάλο μέρος της ζωής μου θα διαταράζονταν	1	2	3	4	5
Αισθάνομαι ότι δεν θα ήταν σωστό να αποχωρήσω από αυτόν τον Οργανισμό τώρα, ακόμη και αν ήταν προς όφελός μου	1	2	3	4	5
Θα αισθανόμουν ενοχές αν αποχωρούσα από αυτόν τον Οργανισμό τώρα	1	2	3	4	5
Δε θα άφηνα τον Οργανισμό μου τώρα αμέσως, διότι αισθάνομαι υποχρεωμένος/-η προς τους ανθρώπους του	1	2	3	4	5

Χρωστάω πολλά σε αυτόν τον Οργανισμό	1	2	3	4	5
Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω σε αυτόν τον Οργανισμό	1	2	3	4	5
Αυτός ο Οργανισμός αξίζει την αφοσίωσή μου	1	2	3	4	5

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ