



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ – ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

Η δέσμευση των εργαζομένων (employee engagement) και η σημασία
της για την αποδοτικότητα των οργανισμών:

Μελέτη περίπτωσης σε τεχνική εταιρία.

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ιωάννης Β. Γκαρτζώνης

Επιβλέπων : Ιωάννης Ψαρράς

Καθηγητής Τομέας Ηλεκτρικών Βιομηχανικών Διατάξεων και Συστημάτων Αποφάσεων,
Σ.Η.Μ.Μ.Υ. Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Ιούνιος 2025



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ – ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

Η δέσμευση των εργαζομένων (employee engagement) και η σημασία
της για την αποδοτικότητα των οργανισμών:

Μελέτη περίπτωσης σε τεχνική εταιρία.

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ιωάννης Β. Γκαρτζώνης

Επιβλέπων : Ιωάννης Ψαρράς

Καθηγητής Τομέας Ηλεκτρικών Βιομηχανικών Διατάξεων και Συστημάτων Αποφάσεων,
Σ.Η.Μ.Μ.Υ. Ε.Μ.Π.

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την 18^η Ιουνίου 2025.

.....

Ασημακόπουλος Βασίλειος

Ομότιμος Καθηγητής Ε.Μ.Π.

.....

Ιωάννης Ψαρράς

Καθηγητής Ε.Μ.Π.

.....

Δημήτριος Ασκούνης

Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Ιούνιος 2025

Ιωάννης Β. Γκαρτζώνης
Διπλωματούχος Ηλεκτρολόγος Μηχανικός και Τεχνολογίας Υπολογιστών
Πανεπιστημίου Πατρών
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Προγράμματος "Τεχνο-οικονομικά Συστήματα" της Σχολής
Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών Ε.Μ.Π.

Copyright © Ιωάννης Β. Γκαρτζώνης, 2025

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονείται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Τεχνοοικονομικά Συστήματα» και εστιάζει στην έννοια της δέσμευσης των εργαζομένων (employee engagement), αναδεικνύοντας τις σύγχρονες προκλήσεις που σχετίζονται με αυτήν, καθώς και τη σημασία της για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών.

Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, με έμφαση στη συμβολή της δέσμευσης των εργαζομένων στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Η εργασία ξεκινά με την εννοιολογική προσέγγιση του όρου «employee engagement», παρέχοντας έναν σαφή και ολοκληρωμένο ορισμό. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η ιστορική εξέλιξη της έννοιας, καθώς και οι τρόποι με τους οποίους αυτή έχει διαμορφωθεί στις σύγχρονες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες.

Επιπλέον, αναλύονται οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση, όπως το εργασιακό περιβάλλον, η ηγεσία, οι ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης, η αναγνώριση και η ανταμοιβή, ενώ παράλληλα υπογραμμίζεται η σημασία της δέσμευσης για τη βελτίωση της απόδοσης, της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Στο εμπειρικό μέρος της εργασίας, πραγματοποιείται μελέτη περίπτωσης σε έναν οργανισμό, συγκεκριμένα μια τεχνική εταιρεία, με τη χρήση συνδυασμένων ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων έρευνας. Η ανάλυση εστιάζει στη μέτρηση του επιπέδου δέσμευσης των εργαζομένων, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο η δέσμευση αυτή επηρεάζει την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας.

Τέλος, η εργασία καταλήγει με τη διατύπωση συγκεκριμένων και εφαρμόσιμων προτάσεων για τη βελτίωση της δέσμευσης των εργαζομένων. Οι προτάσεις αυτές αποσκοπούν στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, που θα ενισχύει τη σύνδεση των εργαζομένων με τον οργανισμό, προάγοντας την καινοτομία, την απόδοση και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Δέσμευση εργαζομένων, μέθοδοι μέτρησης, έρευνα, ερωτηματολόγιο, Gallup Q12

ABSTRACT

This thesis is conducted in the context of the Master's degree programme "Technoeconomic Systems" and focuses on the concept of employee engagement, highlighting the contemporary challenges related to it, as well as its importance for the effective functioning of organizations.

The aim of the paper is to explore the factors that influence the relationship between employees and employers, with an emphasis on the contribution of employee engagement to the achievement of organizational goals. The paper begins with a conceptual approach to the term "employee engagement", providing a clear and comprehensive definition. It then presents the historical evolution of the concept, as well as the ways in which it has evolved in contemporary socio-economic conditions.

In addition, the key factors that influence work engagement, such as the work environment, leadership, opportunities for growth and development, recognition and reward, are analysed, while the importance of engagement for improving employee performance, productivity and satisfaction is highlighted.

In the empirical part of the paper, a case study is conducted in an organization, specifically a technical company, using a combination of quantitative and qualitative research methods. The analysis focuses on measuring the level of employee commitment and how this commitment affects the achievement of the company's strategic objectives.

Finally, the paper concludes with the formulation of concrete and actionable recommendations for improving employee engagement. These suggestions aim to create a supportive work environment that will enhance employee engagement with the organisation, promoting innovation, performance and long-term sustainability.

KEYWORDS

Employee engagement, measurement methods, survey, questionnaire, Gallup Q12

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Ιωάννη Χαλά για την πολύτιμη καθοδήγησή του κατά την εκπόνηση της εργασίας καθώς επίσης και τη σύντροφό μου Νίκη για τη συνεχή υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT.....	7
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	9
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η Έννοια της Εργασιακής Δέσμευσης: Θεωρητικές Προσεγγίσεις, Παράγοντες και Μεθοδολογίες Μέτρησης.....	13
Κεφάλαιο 1.1: Ορισμοί - Έννοιες της Δέσμευσης των Εργαζομένων	13
1.1.1 Η Έννοια της Δέσμευσης των Εργαζομένων.....	13
1.1.2 Ορισμοί της Δέσμευσης των Εργαζομένων	14
1.1.3 Βασικά Στοιχεία της Δέσμευσης των Εργαζομένων	15
1.1.4 Διάκριση της Δέσμευσης από Συναφείς Έννοιες	15
1.1.5 Σύγχρονες θεωρίες εμπλοκής.....	16
1.1.6 Εμπειρικές Εφαρμογές της Έννοιας της Δέσμευσης.....	16
Κεφάλαιο 1.2: Ιστορική Αναδρομή της Δέσμευσης των Εργαζομένων.....	18
1.2.1 Ιστορική Εξέλιξη της Δέσμευσης των Εργαζομένων	18
1.2.2 Οι Θεμελιώδεις Βάσεις: Από την Κλασική Διοίκηση έως τη Θεωρία της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς	18
1.2.3 Από την Οργανωσιακή Δέσμευση στη Δέσμευση των Εργαζομένων.....	19
1.2.4 Η Σύγχρονη Αντίληψη της Δέσμευσης των Εργαζομένων	20
Κεφάλαιο 1.3: Η Δέσμευση των Εργαζομένων στη Σύγχρονη Εποχή.....	22
1.3.1 Παράγοντες που Επηρεάζουν τη Δέσμευση στη Σύγχρονη Εποχή	22
1.3.2 Οι Προκλήσεις της Δέσμευσης των Εργαζομένων στη Σύγχρονη Εποχή..	32
1.3.3 Η επίδραση της πανδημίας COVID-19 στη δέσμευση των εργαζομένων..	34
1.3.4 Ιδιαιτερότητες της εργασιακής δέσμευσης σε τεχνολογικές και τεχνικές εταιρείες	35
1.3.5 Επισκόπηση	36

Κεφάλαιο 1.4: Η Σημασία της Δέσμευσης των Εργαζομένων για τους Οργανισμούς	37
1.4.1 Οφέλη της Δέσμευσης των Εργαζομένων για τους Οργανισμούς.....	37
1.4.2 Ερμηνευτική αναφορά	45
Κεφάλαιο 1.5 Μεθοδολογίες Μέτρησης της Εργασιακής Δέσμευσης.....	46
1.5.1 Ποσοτικές Μέθοδοι Μέτρησης.....	46
1.5.2 Ποιοτικές Μέθοδοι Μέτρησης.....	47
1.5.3 Μικτές Μέθοδοι Μέτρησης	48
1.5.4 Νέες τάσεις στη μέτρηση της δέσμευσης	49
1.5.5 Ο Ρόλος της Τεχνητής Νοημοσύνης και των HR Analytics στη Μέτρηση της Δέσμευσης	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Μελέτη Περίπτωσης Εργασιακής Δέσμευσης.....	51
Κεφάλαιο 2.1: Η υπό μελέτη περίπτωση	51
Κεφάλαιο 2.2: Επιλογή Ερευνητικής Μεθόδου.....	51
Κεφάλαιο 2.3: Σύγκριση ερωτηματολογίων Μέτρησης Εργασιακής Δέσμευσης...	52
2.3.1 Utrecht Work Engagement Scale (UWES).....	52
2.3.2 Gallup Q12.....	52
2.3.3 Job Engagement Scale (JES)	53
2.3.4 ISA Engagement Scale	53
2.3.5 Aon Hewitt Engagement Model	53
2.3.6 Συγκριτικός Πίνακας Εργαλείων	53
2.3.7 Επιλογή Εργαλείου και Εφαρμογή στην Εταιρεία L.S.....	54
2.3.8 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα του Ερωτηματολογίου Gallup Q12	55
Κεφάλαιο 2.4: Παρουσίαση και Σχολιασμός Αποτελεσμάτων	57
2.4.1 Ερώτηση 1: «Γνωρίζω τι αναμένεται από εμένα στην εργασία μου»	59
2.4.2 Ερώτηση 2: «Διαθέτω τα υλικά και τον εξοπλισμό που χρειάζομαι για να κάνω σωστά τη δουλειά μου».....	61

2.4.3 Ερώτηση 3: «Έχω καθημερινά την ευκαιρία να κάνω αυτό που κάνω καλύτερα»	62
2.4.4 Ερώτηση 4: «Τις τελευταίες επτά ημέρες έχω λάβει αναγνώριση ή έπαινο για καλή δουλειά».....	64
2.4.5 Ερώτηση 5: «Ο προϊστάμενός μου ή κάποιος άλλος στη δουλειά ενδιαφέρεται για μένα ως άτομο».....	66
2.4.6 Ερώτηση 6: «Κάποιος στη δουλειά ενθαρρύνει την ανάπτυξή μου»	68
2.4.7 Ερώτηση 7: «Στην εργασία μου η γνώμη μου φαίνεται να μετράει»	70
2.4.8 Ερώτηση 8: «Η αποστολή ή ο σκοπός της εταιρείας με κάνει να αισθάνομαι ότι η δουλειά μου είναι σημαντική»	72
2.4.9 Ερώτηση 9: «Οι συνάδελφοί μου είναι προσηλωμένοι στην παραγωγή ποιοτικής εργασίας».....	74
2.4.10 Ερώτηση 10: «Έχω έναν (τουλάχιστον) στενό φίλο στη δουλειά»	76
2.4.11 Ερώτηση 11: «Τους τελευταίους έξι μήνες κάποιος στη δουλειά μου έχει μιλήσει μαζί μου για την πρόοδό μου».....	78
2.4.12 Ερώτηση 12: «Τους τελευταίους 12 μήνες μου έχουν δοθεί ευκαιρίες να μάθω και να εξελιχθώ»	80
Κεφάλαιο 2.5: Συμπεράσματα	82
Κεφάλαιο 2.6: Συγκριτική ανάλυση με άλλες εταιρείες ή κλάδους	86
Κεφάλαιο 2.7: Προτάσεις	86
2.7.1 Βελτίωση της κουλτούρας αναγνώρισης	86
2.7.2 Ενίσχυση της αίσθησης νοήματος και σύνδεσης με την αποστολή (Purpose)	87
2.7.3 Καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας και συνεργασίας	87
2.7.4 Ανάδειξη δυνατών σημείων και αξιοποίηση ταλέντων	88
2.7.5 Εξισορρόπηση εμπειρίας – αντιμετώπιση εσωτερικής ανισότητας.....	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	90
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	93
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η Έννοια της Εργασιακής Δέσμευσης:

Θεωρητικές Προσεγγίσεις, Παράγοντες και Μεθοδολογίες

Μέτρησης

Κεφάλαιο 1.1: Ορισμοί - Έννοιες της Δέσμευσης των Εργαζομένων

1.1.1 Η Έννοια της Δέσμευσης των Εργαζομένων

Η δέσμευση των εργαζομένων (employee engagement) είναι ένας όρος που έχει αποκτήσει αυξανόμενη σημασία τόσο στον ακαδημαϊκό χώρο όσο και στη σύγχρονη επιχειρηματική πρακτική. Αναφέρεται στη συναισθηματική, γνωστική και συμπεριφορική σύνδεση που αναπτύσσει ένας εργαζόμενος με την εργασία του, τον οργανισμό στον οποίο ανήκει και τους συναδέλφους του. Η έννοια της δέσμευσης δεν περιορίζεται απλώς στη διάθεση των εργαζομένων να παραμένουν στον οργανισμό όπου εργάζονται, αλλά σχετίζεται άμεσα με την προθυμία τους να προσφέρουν περισσότερα, να συμμετέχουν ενεργά και να επιδιώκουν τη συνεχή βελτίωση τόσο του εαυτού τους όσο και του οργανισμού τους[1].

Η δέσμευση των εργαζομένων θεωρείται ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία των οργανισμών, καθώς επηρεάζει άμεσα την απόδοση, την παραγωγικότητα και τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι που είναι δεσμευμένοι στην εργασία τους παρουσιάζουν μεγαλύτερη αφοσίωση, είναι πιο δημιουργικοί και τείνουν να συμβάλλουν περισσότερο στην ανάπτυξη του οργανισμού στον οποίο εργάζονται[2]. Αντίθετα, η έλλειψη δέσμευσης συχνά συνδέεται με αυξημένη πρόθεση αποχώρησης, χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης και μειωμένη συνολική απόδοση.

Η κ. Λουσίου [3] επισημαίνει ότι η δέσμευση δεν περιορίζεται απλώς σε συναισθηματική προσκόλληση στον οργανισμό, αλλά εκτείνεται και στην εσωτερική κινητοποίηση, την ταύτιση με τις αξίες της επιχείρησης και την προθυμία για υπέρβαση των ελάχιστων απαιτήσεων. Η έννοια της δέσμευσης περιλαμβάνει, επομένως, γνωστικά, συναισθηματικά και συμπεριφορικά στοιχεία, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τη χρήση πολυδιάστατων εργαλείων μέτρησης σε σύγχρονες μελέτες.

1.1.2 Ορισμοί της Δέσμευσης των Εργαζομένων

Η έννοια της δέσμευσης έχει μελετηθεί εκτενώς στη βιβλιογραφία, με διάφορους ορισμούς να περιγράφουν τη φύση και τη σημασία της. Ορισμένοι από τους πιο διαδεδομένους και αποδεκτούς ορισμούς είναι οι εξής:

Kahn (1990): Ένας από τους πρώτους μελετητές που εισήγαγαν την έννοια της δέσμευσης, ο Kahn, την ορίζει ως «την αξιοποίηση των εαυτών μας στους ρόλους της εργασίας, όπου οι άνθρωποι εκφράζονται φυσικά, γνωστικά και συναισθηματικά κατά την εκτέλεση των ρόλων τους». Με άλλα λόγια, η δέσμευση αφορά την πλήρη ενεργοποίηση των εργαζομένων στη δουλειά τους, κάτι που περιλαμβάνει την επένδυση της ενέργειας, του χρόνου και των συναισθημάτων τους στην εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων.

Schaufeli et al. (2002): Ορίζουν τη δέσμευση ως «μια θετική, ικανοποιητική και εργασιακά σχετική ψυχική κατάσταση, η οποία χαρακτηρίζεται από ζωτικότητα (vigor), αφοσίωση (dedication) και απορρόφηση (absorption)». Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, η δέσμευση είναι μια κατάσταση στην οποία οι εργαζόμενοι βιώνουν υψηλά επίπεδα ενέργειας και πάθους για τη δουλειά τους, νιώθουν εντελώς αφοσιωμένοι και απορροφημένοι από αυτήν και επιθυμούν να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό[1].

Saks (2006): Διαχωρίζει τη δέσμευση από άλλες συναφείς έννοιες, όπως η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση, και υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν διαφορετικά επίπεδα δέσμευσης τόσο για τις εργασίες τους όσο και για τους οργανισμούς στους οποίους ανήκουν. Ορισμένοι μπορεί να είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένοι στην εργασία τους αλλά να μην αισθάνονται συνδεδεμένοι με τον οργανισμό και αντίστροφα[1].

Ο κ. Κοντοκώστας [4] προτείνει έναν πρακτικό ορισμό της δέσμευσης, βασισμένο στις απαντήσεις εργαζομένων: ως «την εσωτερική διάθεση να παραμένει κανείς ενεργός, παρών και πρόθυμος να συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης». Αντίθετα με πιο θεωρητικούς ορισμούς, ο συγγραφέας εστιάζει στην καθημερινή, βιωματική διάσταση της δέσμευσης, την οποία προσεγγίζει μέσα από ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα.

1.1.3 Βασικά Στοιχεία της Δέσμευσης των Εργαζομένων

Η δέσμευση των εργαζομένων δεν αποτελεί έναν μονοδιάστατο παράγοντα, αλλά απαρτίζεται από διάφορες διαστάσεις που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι σχετίζονται με τη δουλειά τους. Οι τρεις βασικές διαστάσεις της δέσμευσης, όπως έχουν περιγραφεί από τη βιβλιογραφία, είναι:

Ζωτικότητα (Vigor): Αυτή η διάσταση αναφέρεται στην υψηλή ενέργεια και την ψυχική αντοχή που διαθέτει ένας εργαζόμενος κατά την εργασία του. Οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλά επίπεδα ζωτικότητας νιώθουν ενθουσιασμό, είναι πρόθυμοι να αντιμετωπίσουν προκλήσεις και συνεχίζουν να εργάζονται με πάθος ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις.

Αφοσίωση (Dedication): Η αφοσίωση χαρακτηρίζεται από ένα υψηλό επίπεδο δέσμευσης, έμπνευσης και υπερηφάνειας για την εργασία. Οι εργαζόμενοι που είναι αφοσιωμένοι στη δουλειά τους θεωρούν ότι η εργασία τους έχει νόημα, αισθάνονται ότι συμβάλλουν σημαντικά στον οργανισμό και ταυτίζονται με τις αξίες του.

Απορρόφηση (Absorption): Η απορρόφηση αναφέρεται στην απόλυτη εστίαση και προσοχή που δίνει ένας εργαζόμενος στη δουλειά του. Τα άτομα που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα απορρόφησης συχνά βυθίζονται τόσο πολύ στις δραστηριότητές τους, ώστε ο χρόνος περνάει χωρίς να το αντιλαμβάνονται και βρίσκουν δυσκολία στο να αποσπαστούν από την εργασία[1].

1.1.4 Διάκριση της Δέσμευσης από Συναφείς Έννοιες

Η δέσμευση των εργαζομένων συχνά συγχέεται με άλλες έννοιες, όπως η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση. Ωστόσο, πρόκειται για ξεχωριστές έννοιες που, αν και συνδέονται, δεν ταυτίζονται:

Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction): Αναφέρεται στη συνολική αίσθηση ικανοποίησης που αντλεί ένας εργαζόμενος από την εργασία του, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι είναι ενεργά δεσμευμένος. Ένας εργαζόμενος μπορεί να είναι ικανοποιημένος με τον μισθό και τις συνθήκες εργασίας, αλλά να μην αισθάνεται παθιασμένος με το αντικείμενο της δουλειάς του.

Οργανωσιακή Δέσμευση (Organizational Commitment): Αναφέρεται στην επιθυμία του εργαζομένου να παραμείνει στον οργανισμό του και να στηρίζει τους στόχους του,

χωρίς αυτό να συνεπάγεται απαραίτητα υψηλά επίπεδα ενέργειας και ενθουσιασμού για την ίδια την εργασία.

Εργασιακή Ευημερία (Work Well-being): Περιλαμβάνει τη γενικότερη σωματική και ψυχική ευημερία των εργαζομένων και δεν σχετίζεται αποκλειστικά με τη δέσμευσή τους[1].

1.1.5 Σύγχρονες θεωρίες εμπλοκής

Τα τελευταία χρόνια, η επιστημονική προσέγγιση της εργασιακής δέσμευσης έχει εμπλουτιστεί με νέα θεωρητικά μοντέλα, τα οποία προσφέρουν μία πιο δυναμική και αλληλεπιδραστική κατανόηση της εμπλοκής. Ένα από τα πιο επιδραστικά είναι το μοντέλο Job Demands – Resources (JD-R), το οποίο υποστηρίζει ότι η δέσμευση ενισχύεται όταν οι εργασιακοί πόροι (resources) υπερβαίνουν ή εξισορροπούν τις απαιτήσεις της εργασίας (demands) [1]. Οι πόροι, όπως η υποστήριξη, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση, δρουν ως ενεργοποιητές παρακίνησης και πρόληψης επαγγελματικής εξουθένωσης.

Η Θεωρία Αυτοπροσδιορισμένης Παρακίνησης (Self-Determination Theory), από τους Deci και Ryan, προσθέτει ότι η ικανοποίηση τριών βασικών ψυχολογικών αναγκών — αυτονομία, επάρκεια και αίσθηση συσχέτισης — αποτελεί προϋπόθεση για την εσωτερική παρακίνηση και κατά συνέπεια για τη δέσμευση [2].

Επιπλέον, το μοντέλο “Thriving at Work” προτείνει ότι η εμπειρία ακμής (thriving), δηλαδή η ταυτόχρονη αίσθηση μάθησης και ζωντάνιας στον εργασιακό χώρο, συνδέεται θετικά με υψηλή δέσμευση και ψυχολογική ανθεκτικότητα [5].

Σύμφωνα με τη κ. Λουσίου [3], οι σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις της δέσμευσης δίνουν έμφαση στο πώς η εμπειρία του εργαζομένου στον οργανισμό —μέσα από αλληλεπίδραση με τη διοίκηση, πρόσβαση σε εκπαίδευση, και δίκαιες συνθήκες αξιολόγησης— οδηγεί στη δημιουργία ψυχολογικών δεσμών. Οι θεωρίες αυτές ξεφεύγουν από την απλή έννοια της εργασιακής ικανοποίησης και εισάγουν όρους όπως το “psychological empowerment” και η “organizational identification” ως μηχανισμούς παραγωγής δέσμευσης.

1.1.6 Εμπειρικές Εφαρμογές της Έννοιας της Δέσμευσης

Η έννοια της εργασιακής δέσμευσης, αν και θεωρητικά πλήρως επεξεργασμένη, αποκτά ιδιαίτερη σημασία όταν εξετάζεται στο πλαίσιο πραγματικών οργανισμών.

Πλήθος εταιρειών διεθνώς και στην Ελλάδα έχουν υιοθετήσει πολιτικές που αποσκοπούν στην ενίσχυση της εμπλοκής των εργαζομένων τους, με εντυπωσιακά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα, την καινοτομία και τη διατήρηση ταλέντου.

Η εταιρεία Google, για παράδειγμα, έχει δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που ενισχύει την αυτονομία, την ευελιξία και τη συνεχή μάθηση — παράγοντες που αποτελούν θεμέλια της δέσμευσης. Παρόμοιες πρακτικές συναντώνται και σε ελληνικές επιχειρήσεις, όπως η DHL Ελλάδας, η οποία σύμφωνα με τη Λουσίου [3], υιοθέτησε ένα μοντέλο αξιολόγησης της δέσμευσης βασισμένο στο Gallup Q12, με ιδιαίτερη έμφαση στη διοικητική επικοινωνία και την καθοδήγηση.

Ομοίως, ο Κοντοκώστας [4] μελέτησε μικρομεσαία επιχείρηση στον τεχνικό κλάδο και εντόπισε ότι απλές παρεμβάσεις όπως εβδομαδιαίες συναντήσεις ομάδων, ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και έμφαση στην επαγγελματική ανάπτυξη οδήγησαν σε σημαντική αύξηση των επιπέδων δέσμευσης.

Οι παραπάνω περιπτώσεις υπογραμμίζουν ότι η εφαρμογή θεωριών δέσμευσης στην πράξη προϋποθέτει κατανόηση του εκάστοτε οργανωσιακού πλαισίου, ευελιξία και μακροπρόθεσμη στρατηγική δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Κεφάλαιο 1.2: Ιστορική Αναδρομή της Δέσμευσης των Εργαζομένων

1.2.1 Ιστορική Εξέλιξη της Δέσμευσης των Εργαζομένων

Η έννοια της δέσμευσης των εργαζομένων (employee engagement) έχει εξελιχθεί σημαντικά με την πάροδο των δεκαετιών, αντανακλώντας αλλαγές στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, τις οργανωσιακές πρακτικές και τις αντιλήψεις σχετικά με τη σχέση των εργαζομένων με την εργασία τους. Παρόλο που η δέσμευση ως όρος απέκτησε ιδιαίτερη προσοχή και αναγνωρισιμότητα μόλις τις τελευταίες δεκαετίες, οι ρίζες της βρίσκονται βαθιά στην ιστορία της διοίκησης επιχειρήσεων, της ψυχολογίας της εργασίας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Η εξέλιξη της έννοιας αυτής ακολούθησε μια σταδιακή πορεία, ξεκινώντας από τις πρώτες απόπειρες προσδιορισμού των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και αποδοτικότητα, περνώντας μέσα από τα πρώτα οργανωσιακά μοντέλα που αναδείκνυαν τη σημασία των ανθρώπινων σχέσεων στην εργασία, μέχρι τη σύγχρονη αντίληψη της δέσμευσης ως έναν από τους σημαντικότερους δείκτες οργανωσιακής επιτυχίας. Σε κάθε χρονική περίοδο, διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις προσέφεραν νέες διαστάσεις στην κατανόηση του ρόλου των εργαζομένων και της σύνδεσής τους με τον εργασιακό τους χώρο[1].

1.2.2 Οι Θεμελιώδεις Βάσεις: Από την Κλασική Διοίκηση έως τη Θεωρία της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς

Η πρώτη περίοδος της εξέλιξης της δέσμευσης των εργαζομένων εντοπίζεται στις αρχές του 20ού αιώνα, όταν η διοίκηση επιχειρήσεων άρχισε να αναπτύσσεται ως επιστημονικό πεδίο. Στην περίοδο αυτή, οι οργανισμοί επικεντρώνονταν κυρίως στη βελτίωση της παραγωγικότητας και στην αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων και υλικών πόρων, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων.

Η Επιστημονική Διοίκηση του Frederick Taylor (1911): Ο Taylor, γνωστός ως «πατέρας της επιστημονικής διοίκησης», ανέπτυξε μια μεθοδολογία που βασιζόταν στην ανάλυση και τον καταμερισμό της εργασίας με στόχο τη βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, οι εργαζόμενοι θεωρούνταν απλοί εκτελεστές εργασιών, των οποίων η απόδοση μπορούσε να βελτιωθεί μέσω της τυποποίησης των διαδικασιών και της εφαρμογής συστημάτων

κινήτρων. Παρόλο που η θεωρία αυτή αύξησε την παραγωγικότητα, αγνόησε σε μεγάλο βαθμό τις ανθρώπινες ανάγκες και την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να προκύψουν κριτικές ότι αντιμετώπιζε τους εργαζόμενους ως μηχανιστικά στοιχεία του εργασιακού συστήματος[1].

Το Κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων και τα Πειράματα του Elton Mayo (1933): Οι έρευνες του Mayo και οι μελέτες που διεξήχθησαν στο εργοστάσιο της Western Electric στο Hawthorne των ΗΠΑ αποκάλυψαν τη σημασία των κοινωνικών και ψυχολογικών παραγόντων στην εργασιακή απόδοση. Τα πειράματα έδειξαν ότι η προσωπική προσοχή που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τους προϊσταμένους τους, καθώς και η ύπαρξη θετικών κοινωνικών αλληλεπιδράσεων στον χώρο εργασίας, επηρεάζουν την παραγωγικότητά τους. Αυτή η ανακάλυψη έθεσε τα θεμέλια για μια πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση στη διοίκηση των εργαζομένων, αναγνωρίζοντας τη σημασία της ικανοποίησης και της εμπλοκής τους στην εργασία[1].

1.2.3 Από την Οργανωσιακή Δέσμευση στη Δέσμευση των Εργαζομένων

Στη δεκαετία του 1960, οι ερευνητές άρχισαν να εξετάζουν πιο αναλυτικά την έννοια της δέσμευσης των εργαζομένων, με έμφαση στη συναισθηματική σύνδεση που αναπτύσσουν με τον οργανισμό τους. Αυτή η περίοδος χαρακτηρίστηκε από την ανάπτυξη θεωριών που εστίαζαν στη σχέση μεταξύ των εργαζομένων και της επιθυμίας τους να παραμείνουν στον οργανισμό:

Το Μοντέλο της Οργανωσιακής Δέσμευσης του Porter (1974): Σε αυτή την προσέγγιση, η δέσμευση ορίζεται ως η συναισθηματική προσκόλληση ενός εργαζομένου στον οργανισμό, η αποδοχή των στόχων του και η προθυμία να καταβάλει επιπλέον προσπάθεια για την επίτευξή τους.

Το Μοντέλο Meyer & Allen (1991): Οι Meyer και Allen ανέπτυξαν μια πιο σύνθετη προσέγγιση, διακρίνοντας την οργανωσιακή δέσμευση σε τρεις τύπους:

Συναισθηματική δέσμευση (affective commitment): Ο εργαζόμενος νιώθει συναισθηματικά δεμένος με τον οργανισμό και επιθυμεί να παραμείνει μέλος του.

Υπολογιστική δέσμευση (continuance commitment): Η παραμονή στον οργανισμό οφείλεται κυρίως στο κόστος που συνεπάγεται η αποχώρηση.

Κανονιστική δέσμευση (normative commitment): Ο εργαζόμενος αισθάνεται ηθική υποχρέωση να παραμείνει στον οργανισμό λόγω αξιών ή δεσμεύσεων[1].

Παρά τις παραπάνω προσεγγίσεις, η έννοια της δέσμευσης των εργαζομένων άρχισε να διαχωρίζεται από την οργανωσιακή δέσμευση, καθώς οι ερευνητές συνειδητοποίησαν ότι η ενεργή συμμετοχή και η εσωτερική παρακίνηση ενός εργαζομένου ήταν πιο σημαντικές από την απλή πρόθεση παραμονής σε έναν οργανισμό.

1.2.4 Η Σύγχρονη Αντίληψη της Δέσμευσης των Εργαζομένων

Από τη δεκαετία του 1990 και μετά, η δέσμευση των εργαζομένων εξελίχθηκε περαιτέρω, ενσωματώνοντας στοιχεία παρακίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και συναισθηματικής σύνδεσης με την εργασία. Οι σύγχρονες θεωρίες εστιάζουν στη σημασία της προσωπικής συμμετοχής, της αίσθησης σκοπού και της αυτονομίας των εργαζομένων:

Η Θεωρία του Kahn (1990): Ο Kahn πρότεινε ότι η δέσμευση προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι επενδύουν ενεργά τον εαυτό τους στην εργασία τους.

Το Μοντέλο των Schaufeli & Bakker (2002): Η δέσμευση ορίζεται ως μια ενεργητική και γεμάτη ενέργεια κατάσταση, που χαρακτηρίζεται από ζωτικότητα, αφοσίωση και απορρόφηση[1].

Η δέσμευση των εργαζομένων σήμερα θεωρείται βασικός παράγοντας επιτυχίας, συνδέοντας την ευημερία των εργαζομένων με την απόδοση των οργανισμών[2].

Η σύγχρονη προσέγγιση της εργασιακής δέσμευσης υπερβαίνει την απλή εργασιακή ικανοποίηση ή την πρόθεση παραμονής στον οργανισμό. Περιλαμβάνει πλέον πολυδιάστατες πτυχές όπως η εργασιακή νοηματοδότηση, η συναισθηματική σύνδεση με τις αξίες της εταιρείας και η συμμετοχή σε διαδικασίες που προσδίδουν σκοπό και αυτοπραγμάτωση [5], [3].

Ιδιαίτερα ενδιαφέρον είναι ότι η συζήτηση γύρω από την εργασιακή εμπλοκή έχει επηρεαστεί από πρόσφατα κοινωνικά και οργανωσιακά φαινόμενα όπως το "quiet quitting" —όπου οι εργαζόμενοι τηρούν μόνο τα ελάχιστα της περιγραφής θέσης τους χωρίς διάθεση υπέρβασης— και το "great resignation", που αφορά μαζική αποχώρηση εργαζομένων από τη δουλειά μετά την πανδημία [6]. Αυτά τα φαινόμενα

καταδεικνύουν την κρίσιμη σημασία της δέσμευσης ως στοιχείο που μπορεί να προλάβει φαινόμενα απόσυρσης, επαγγελματικής κόπωσης ή εσωτερικής παραίτησης.

Η Λουσίου [3] παρατηρεί ότι η νέα γενιά εργαζομένων (millennials & Gen Z) αναζητά εργασία με νόημα, αυτονομία και κοινωνικό αντίκτυπο, στοιχεία που σχετίζονται άμεσα με την εργασιακή δέσμευση. Αυτό επιβάλλει στους οργανισμούς τη συνεχή ανανέωση των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού.

Κεφάλαιο 1.3: Η Δέσμευση των Εργαζομένων στη Σύγχρονη Εποχή

Η έννοια της δέσμευσης των εργαζομένων έχει εξελιχθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες και έχει καταστεί ένας από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας των οργανισμών. Η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογική πρόοδος, οι νέες εργασιακές συνθήκες και η αλλαγή στις προσδοκίες των εργαζομένων έχουν διαμορφώσει μια νέα πραγματικότητα, στην οποία η δέσμευση αποτελεί τόσο στρατηγικό στόχο όσο και προϋπόθεση για την ανάπτυξη και την ευημερία των επιχειρήσεων[5].

Στη σύγχρονη εποχή, οι εργαζόμενοι δεν αρκούνται πλέον σε μια σταθερή εργασία με ικανοποιητικές απολαβές, αλλά αναζητούν νόημα, αυτονομία και ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η υψηλή δέσμευση συνδέεται με αυξημένη παραγωγικότητα, καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών και βελτιωμένη οργανωσιακή απόδοση[5].

1.3.1 Παράγοντες που Επηρεάζουν τη Δέσμευση στη Σύγχρονη Εποχή

Η δέσμευση των εργαζομένων σήμερα διαμορφώνεται από μια σειρά παραγόντων, οι οποίοι σχετίζονται τόσο με το εργασιακό περιβάλλον όσο και με ευρύτερες κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές.

1.3.1.1 Νέες Τεχνολογίες και Ψηφιακός Μετασχηματισμός

1.3.1.1.1 Εισαγωγή στη Σχέση Τεχνολογίας και Δέσμευσης

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει αναδιαμορφώσει δραστικά το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, επηρεάζοντας όχι μόνο τον τρόπο εργασίας, αλλά και τη δέσμευση των εργαζομένων. Η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στην εργασία έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στη δυναμική των ομάδων, στις μορφές επικοινωνίας, στην πρόσβαση στην πληροφορία και στον βαθμό αυτονομίας των εργαζομένων[5].

Οι σύγχρονοι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν καθημερινά με τεχνολογικά εργαλεία όπως συστήματα διαχείρισης εργασιών, τεχνητή νοημοσύνη, αυτοματοποιημένες διαδικασίες και πλατφόρμες συνεργασίας. Αυτή η μετάβαση έχει διττό αντίκτυπο: ενώ από τη μία πλευρά η τεχνολογία μπορεί να ενισχύσει τη δέσμευση μέσω της βελτίωσης της παραγωγικότητας και της ευελιξίας, από την άλλη μπορεί να δημιουργήσει προκλήσεις όπως η εργασιακή εξουθένωση και η αίσθηση απομόνωσης, ιδιαίτερα σε συνθήκες τηλεργασίας[5].

1.3.1.1.2 Ο Ρόλος της Τεχνολογίας στην Αύξηση της Δέσμευσης

Η τεχνολογία μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων με διάφορους τρόπους:

Ευελιξία και Ανεξαρτησία: Τα σύγχρονα εργαλεία επιτρέπουν στους εργαζομένους να εργάζονται από οπουδήποτε, προωθώντας μια κουλτούρα ευελιξίας που μειώνει το εργασιακό άγχος και αυξάνει την ικανοποίηση. Πλατφόρμες όπως το Microsoft Teams, το Slack και το Zoom έχουν διευκολύνει την απομακρυσμένη συνεργασία και την αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων, ανεξάρτητα από τη γεωγραφική τους τοποθεσία[7].

Αποτελεσματική Επικοινωνία και Συνεργασία: Τα σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία επιτρέπουν τη συνεχή και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, εξαλείφοντας τις φυσικές αποστάσεις και βελτιώνοντας τη συνεργασία. Τα εργαλεία όπως τα ERP (Enterprise Resource Planning) και CRM (Customer Relationship Management) βοηθούν τις ομάδες να διαχειρίζονται τις διαδικασίες και τις σχέσεις με τους πελάτες με μεγαλύτερη ακρίβεια και ταχύτητα[5].

Ενίσχυση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης: Η τεχνολογία έχει κάνει την πρόσβαση σε εκπαίδευση και κατάρτιση πιο εύκολη και προσιτή, με τη χρήση e-learning πλατφορμών, webinars και συστημάτων διαχείρισης μάθησης (LMS). Οι οργανισμοί που επενδύουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσω ψηφιακών λύσεων δημιουργούν ένα περιβάλλον μάθησης που ενισχύει τη δέσμευση[5].

1.3.1.1.3 Προκλήσεις της Ψηφιακής Εργασίας και της Δέσμευσης

Παρά τα οφέλη, η τεχνολογία μπορεί επίσης να δημιουργήσει προκλήσεις που μειώνουν τη δέσμευση των εργαζομένων. Μερικές από τις κυριότερες δυσκολίες περιλαμβάνουν:

Απομόνωση και Μείωση της Ανθρώπινης Επαφής: Η τηλεργασία, αν και προσφέρει ευελιξία, μπορεί να δημιουργήσει αίσθημα απομόνωσης, καθώς οι εργαζόμενοι χάνουν την καθημερινή επαφή με τους συναδέλφους τους. Έρευνες δείχνουν ότι η έλλειψη κοινωνικής αλληλεπίδρασης μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την αίσθηση του «ανήκειν» σε έναν οργανισμό και να μειώσει τη δέσμευση[5].

Τεχνολογικό Άγχος και Υπερφόρτωση Πληροφοριών
Η συνεχής χρήση πολλαπλών ψηφιακών εργαλείων μπορεί να οδηγήσει σε ψηφιακή κόπωση (*digital fatigue*). Οι εργαζόμενοι συχνά καλούνται να εναλλάσσονται μεταξύ πολλών εφαρμογών και πλατφορμών, κάτι που μπορεί να αυξήσει το άγχος και να μειώσει την αποδοτικότητά τους[5].

Έλλειψη Ψηφιακών Δεξιοτήτων και Αντιστάσεις στην Αλλαγή
Οι τεχνολογικές αλλαγές απαιτούν διαρκή προσαρμογή και εκμάθηση νέων δεξιοτήτων. Ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ανασφαλείς ή απρόθυμοι να υιοθετήσουν νέα τεχνολογικά εργαλεία, γεγονός που επηρεάζει τη δέσμευσή τους [8].

1.3.1.1.4 Βέλτιστες Πρακτικές για την Ενίσχυση της Δέσμευσης μέσω της Τεχνολογίας

Για να διασφαλίσουν ότι η τεχνολογία ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων αντί να τη μειώνει, οι οργανισμοί μπορούν να ακολουθήσουν συγκεκριμένες στρατηγικές:
Εφαρμογή Ψηφιακής Εκπαίδευσης: Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να λαμβάνουν εκπαίδευση για τη χρήση νέων τεχνολογιών, ώστε να αισθάνονται άνετα και παραγωγικοί με τα ψηφιακά εργαλεία.
Διατήρηση της Ανθρώπινης Επαφής: Οι εταιρείες μπορούν να οργανώνουν τακτικά φυσικές ή εικονικές συναντήσεις για να ενισχύσουν την κοινωνική σύνδεση μεταξύ των εργαζομένων.

Υιοθέτηση Προσεγγίσεων Υβριδικής Εργασίας: Ο συνδυασμός τηλεργασίας και φυσικής παρουσίας μπορεί να βοηθήσει τους εργαζομένους να απολαμβάνουν τα οφέλη της τεχνολογίας, διατηρώντας παράλληλα την προσωπική αλληλεπίδραση.

Δημιουργία Εργασιακού Περιβάλλοντος Χαμηλού Στρες: Οι οργανισμοί πρέπει να αποφεύγουν την υπερφόρτωση των εργαζομένων με συνεχείς ειδοποιήσεις και emails, επιτρέποντας περιόδους εστιασμένης εργασίας χωρίς διακοπές.

1.3.1.1.5 Επισκόπηση

Η τεχνολογία αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων, αλλά η επιτυχία της εξαρτάται από τον τρόπο που εφαρμόζεται. Οι οργανισμοί που αξιοποιούν την τεχνολογία για να ενισχύσουν την αυτονομία, την επικοινωνία και τη μάθηση των εργαζομένων μπορούν να αυξήσουν τη δέσμευσή τους,

ελαχιστοποιώντας παράλληλα τους κινδύνους της απομόνωσης και του ψηφιακού άγχους[5].

1.3.1.2 Αλλαγές στις Προσδοκίες των Εργαζομένων

Οι σημερινοί εργαζόμενοι, ιδιαίτερα οι νεότερες γενιές, αναζητούν ευελιξία, αυτονομία και εργασία με νόημα. Η ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη, ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και εργασιακό περιβάλλον που προάγει τη συμπερίληψη και τη διαφορετικότητα, είναι πλέον κρίσιμα ζητήματα για τη δέσμευση των εργαζομένων[5].

1.3.1.2.1 Ευελιξία και Νέες Μορφές Εργασίας

Οι εργαζόμενοι σήμερα απαιτούν μεγαλύτερη ευελιξία στις συνθήκες εργασίας τους. Η πανδημία COVID-19 απέδειξε ότι πολλές εργασίες μπορούν να εκτελούνται εξ αποστάσεως, οδηγώντας σε αυξημένη αποδοχή της τηλεργασίας και των υβριδικών μορφών εργασίας[5].

Τηλεργασία και Υβριδικά Μοντέλα: Οι εργαζόμενοι αναμένουν ότι οι εταιρείες θα συνεχίσουν να προσφέρουν την επιλογή της απομακρυσμένης εργασίας, καθώς έχει αποδειχθεί ότι μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση από την εργασία.

Ευέλικτα Ωράρια: Αντί για το παραδοσιακό 9-5, οι εργαζόμενοι επιδιώκουν μεγαλύτερη αυτονομία στον καθορισμό των ωρών εργασίας τους, ώστε να μπορούν να διαχειρίζονται καλύτερα την επαγγελματική και προσωπική τους ζωή[5].

1.3.1.2.2 Επαγγελματική Ανάπτυξη και Δια Βίου Μάθηση

Οι εργαζόμενοι επιθυμούν πλέον εργοδότες που τους παρέχουν ευκαιρίες ανάπτυξης και συνεχούς μάθησης. Η έλλειψη δυνατοτήτων εκπαίδευσης και εξέλιξης αποτελεί βασικό λόγο αποχώρησης από έναν οργανισμό[5].

Προγράμματα Κατάρτισης και Upskilling: Η ταχεία τεχνολογική εξέλιξη απαιτεί από τους εργαζομένους να αναπτύσσουν συνεχώς νέες δεξιότητες. Οι εταιρείες που παρέχουν εκπαιδευτικά προγράμματα, mentoring και coaching διατηρούν πιο αφοσιωμένο προσωπικό.

Εσωτερική Κινητικότητα και Καριέρα: Οι εργαζόμενοι δεν αναζητούν απλώς μια θέση εργασίας, αλλά μια σταδιοδρομία. Θέλουν να γνωρίζουν ότι μπορούν να εξελιχθούν

εντός της εταιρείας τους, είτε μέσω προαγωγών είτε μέσω οριζόντιων μετακινήσεων σε διαφορετικά τμήματα[5].

1.3.1.2.3 Εταιρική Κουλτούρα και Αξίες

Η εταιρική κουλτούρα και οι αξίες ενός οργανισμού έχουν γίνει εξαιρετικά σημαντικοί παράγοντες για τη δέσμευση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να εργάζονται σε εταιρείες που σέβονται την ποικιλομορφία, την ισότητα και τη βιωσιμότητα[7].

Διαφορετικότητα, Ισότητα και Συμπερίληψη (DEI): Οι σύγχρονοι εργαζόμενοι εκτιμούν τη δέσμευση των οργανισμών στην προώθηση ίσων ευκαιριών και στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που σέβεται όλες τις φωνές.

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR): Η κοινωνική και περιβαλλοντική συνείδηση των επιχειρήσεων παίζει ρόλο στη δέσμευση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι προτιμούν να εργάζονται σε οργανισμούς που συμβάλλουν θετικά στην κοινωνία και επιδεικνύουν υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές[7].

1.3.1.2.4 Ισορροπία Εργασίας - Προσωπικής Ζωής

Η αναζήτηση καλύτερης ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές τάσεις της εποχής. Οι εργαζόμενοι απαιτούν από τους εργοδότες να υιοθετούν πολιτικές που υποστηρίζουν την ψυχική υγεία και την ευημερία τους[5].

Υποστήριξη της Ψυχικής Υγείας: Οι εταιρείες που παρέχουν προγράμματα ευεξίας, ψυχολογική υποστήριξη και ευέλικτες πολιτικές άδειας βλέπουν υψηλότερη δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων.

Work-Life Integration vs Work-Life Balance: Οι εργαζόμενοι δεν αναζητούν απλώς ισορροπία αλλά και ενσωμάτωση των προσωπικών και επαγγελματικών τους στόχων, δημιουργώντας ένα πιο ολιστικό εργασιακό περιβάλλον[5].

1.3.1.2.5 Διαπιστώσεις

Οι αλλαγές στις προσδοκίες των εργαζομένων αντικατοπτρίζουν έναν νέο τρόπο σκέψης για την εργασία, όπου η ευελιξία, η επαγγελματική ανάπτυξη, η κουλτούρα του οργανισμού και η ισορροπία ζωής διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο. Οι οργανισμοί που κατανοούν αυτές τις μεταβολές και προσαρμόζονται σε αυτές θα είναι σε θέση να

προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό, ενισχύοντας τη συνολική τους απόδοση και ανταγωνιστικότητα[5].

1.3.1.3 Ηγεσία και Οργανωσιακή Κουλτούρα

Η αποτελεσματική ηγεσία παραμένει ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων. Οι ηγέτες που δείχνουν ενδιαφέρον για την ανάπτυξη των εργαζομένων, προάγουν τη συνεργασία και ενισχύουν την αίσθηση του σκοπού, συμβάλλουν στην αύξηση της δέσμευσης. Επιπλέον, η οργανωσιακή κουλτούρα που προωθεί τη δικαιοσύνη, την εμπιστοσύνη και την αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας[7].

1.3.1.3.1 Σχέση Ηγεσίας και Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η ηγεσία και η οργανωσιακή κουλτούρα είναι δύο από τους πιο κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων. Οι ηγέτες καθορίζουν το εργασιακό περιβάλλον μέσω της συμπεριφοράς τους, της επικοινωνίας και των αποφάσεών τους, ενώ η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τις αξίες, τα πρότυπα και τις πρακτικές που καθορίζουν τη συνολική εμπειρία των εργαζομένων στον οργανισμό[9].

Η αποτελεσματική ηγεσία, σε συνδυασμό με μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων, αυξάνει την παραγωγικότητα και μειώνει τα επίπεδα αποχώρησης. Οι οργανισμοί που επενδύουν στη διαμόρφωση ηγετών που εμπνέουν και δημιουργούν ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, παρατηρούν σημαντικά οφέλη τόσο σε επίπεδο εργαζομένων όσο και σε επίπεδο επιχειρηματικής ανάπτυξης[7].

1.3.1.3.2 Ο Ρόλος της Ηγεσίας στη Δέσμευση των Εργαζομένων

Οι ηγέτες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη δημιουργία και διατήρηση ενός περιβάλλοντος που προάγει τη δέσμευση των εργαζομένων. Ο τρόπος με τον οποίο καθοδηγούν, υποστηρίζουν και αλληλεπιδρούν με την ομάδα τους επηρεάζει άμεσα τη διάθεση και την αφοσίωση των εργαζομένων.

Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership): Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν τους εργαζομένους, δημιουργούν ένα όραμα και ενθαρρύνουν τη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη. Αυτός ο τύπος ηγεσίας έχει αποδειχθεί ότι ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων, καθώς τους δίνει κίνητρο να συμβάλλουν ενεργά στους στόχους του οργανισμού[5].

Ενδυναμωτική Ηγεσία (Empowering Leadership): Οι ηγέτες που προάγουν την ενδυνάμωση των εργαζομένων, παρέχοντάς τους αυτονομία στη λήψη αποφάσεων και ενθαρρύνοντας την ανάληψη πρωτοβουλιών, δημιουργούν ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται εμπιστοσύνη και αφοσίωση στον οργανισμό[10].

Συναλλακτική Ηγεσία (Transactional Leadership): Οι συναλλακτικοί ηγέτες βασίζονται σε ανταμοιβές και τιμωρίες για να διαμορφώσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Αν και αυτή η μορφή ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματική σε συγκεκριμένα πλαίσια, δεν συμβάλλει ιδιαίτερα στην ενίσχυση της εσωτερικής παρακίνησης και της δέσμευσης των εργαζομένων[10].

Ηγεσία Υπηρεσίας (Servant Leadership): Η προσέγγιση αυτή εστιάζει στη στήριξη των εργαζομένων, προωθώντας αξίες όπως η εμπιστοσύνη, η κατανόηση και η ενίσχυση της αυτονομίας. Έχει αποδειχθεί ότι ηγεσία αυτού του τύπου συμβάλλει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος υψηλής δέσμευσης[10].

Σύμφωνα με την κ. Λουσίου [3], η αποτελεσματική ηγεσία επιδρά όχι μόνο άμεσα, αλλά και έμμεσα στη δέσμευση των εργαζομένων, μέσα από την καλλιέργεια ενός υποστηρικτικού και εξελικτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η συγγραφέας προτείνει τη χρήση ενός σύνθετου ηγετικού μοντέλου, που συνδυάζει χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής και διαδραστικής ηγεσίας, ως το πλέον κατάλληλο για σύγχρονα, απαιτητικά εργασιακά περιβάλλοντα. Οι ηγέτες που υιοθετούν τέτοιες προσεγγίσεις ενισχύουν τη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων, προσφέροντάς τους έμπνευση, καθοδήγηση και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

1.3.1.3.3 Ο Ρόλος της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα αντικατοπτρίζει το σύνολο των αξιών, των πεποιθήσεων και των κανόνων που καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού. Η κουλτούρα αυτή επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και τη συνολική τους εμπειρία στον χώρο εργασίας. Τα στοιχεία οργανωσιακής κουλτούρας που επηρεάζουν τη δέσμευση:

Εμπιστοσύνη και Διαφάνεια: Ένα εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι οι ηγέτες τους είναι ειλικρινείς και αξιόπιστοι ενισχύει τη δέσμευση και την ικανοποίηση[9].

Ευκαιρίες Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης: Οι οργανισμοί που προσφέρουν συνεχείς ευκαιρίες εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης στους εργαζομένους τους, διατηρούν υψηλά επίπεδα δέσμευσης και παρακίνησης[9].

Δίκαιη Διαχείριση Ανταμοιβών: Η ύπαρξη διαφανούς και δίκαιου συστήματος αμοιβών και επιβράβευσης συμβάλλει στην αύξηση της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης των εργαζομένων[9].

Υποστηρικτικό Εργασιακό Περιβάλλον: Μια κουλτούρα που προάγει τη συνεργασία και την υποστήριξη μεταξύ των εργαζομένων συμβάλλει στην αύξηση της αφοσίωσής τους[9].

1.3.1.3.4 Σύνδεση Ηγεσίας και Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η ηγεσία και η οργανωσιακή κουλτούρα είναι άρρηκτα συνδεδεμένες, καθώς οι ηγέτες διαμορφώνουν και προωθούν τις αξίες του οργανισμού. Μια κουλτούρα που υποστηρίζεται από ηγέτες που ενθαρρύνουν τη δέσμευση και τη συνεργασία δημιουργεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που ενισχύει την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων[9].

Οι οργανισμοί που επιδιώκουν να βελτιώσουν τη δέσμευση των εργαζομένων πρέπει να επενδύσουν τόσο στην ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων όσο και στη διαμόρφωση μιας ισχυρής κουλτούρας που προωθεί τη δίκαιη και υποστηρικτική διαχείριση των ανθρώπων τους[9].

Εν κατακλείδι, η ηγεσία και η οργανωσιακή κουλτούρα παίζουν καθοριστικό ρόλο στη δέσμευση των εργαζομένων. Οι οργανισμοί που ενισχύουν μια θετική εργασιακή κουλτούρα και επενδύουν σε ηγέτες που προάγουν τη συνεργασία, την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση των εργαζομένων, επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, αποδοτικότητας και διατήρησης ταλέντων[9].

1.3.1.4 Ευελιξία και Ισορροπία Εργασίας - Προσωπικής Ζωής

Η ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής (work-life balance) είναι μια θεμελιώδης πτυχή της σύγχρονης εργασιακής εμπειρίας. Με τις εξελίξεις στις τεχνολογίες επικοινωνίας, την παγκοσμιοποίηση και την αυξανόμενη απαίτηση για υψηλότερη παραγωγικότητα, οι εργαζόμενοι βρίσκονται συχνά να προσπαθούν να διαχειριστούν τις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις ενώ διατηρούν ποιοτικό χρόνο για την προσωπική και οικογενειακή τους ζωή[5].

Η έννοια της εργασιακής ευελιξίας (workplace flexibility) έχει αναδειχθεί ως μια αποτελεσματική στρατηγική για την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων και της συνολικής τους ευημερίας. Οι οργανισμοί που παρέχουν ευέλικτες μορφές εργασίας έχουν διαπιστώσει ότι οι εργαζόμενοί τους είναι πιο ικανοποιημένοι, πιο παραγωγικοί και λιγότερο πιθανό να αναζητήσουν εργασία αλλού[5].

1.3.1.4.1 Ο Ρόλος της Ευελιξίας στην Ισορροπία Εργασίας - Προσωπικής Ζωής

Η ευελιξία στην εργασία αναφέρεται στη δυνατότητα των εργαζομένων να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο στον τόπο, τον χρόνο και τον τρόπο που εργάζονται. Περιλαμβάνει πρακτικές όπως:

Τηλεργασία και Υβριδικά Μοντέλα Εργασίας: Η ραγδαία ανάπτυξη της τηλεργασίας, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, έχει αποδείξει ότι πολλές θέσεις εργασίας μπορούν να εκτελεστούν εξ αποστάσεως χωρίς απώλεια αποδοτικότητας. Σύμφωνα με έρευνες, οι εργαζόμενοι που έχουν τη δυνατότητα να εργάζονται από το σπίτι βιώνουν λιγότερο στρες και αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους[5].

Ευέλικτα Ωράρια: Οι εργαζόμενοι προτιμούν όλο και περισσότερο τη δυνατότητα προσαρμογής του ωραρίου τους ώστε να μπορούν να διαχειρίζονται καλύτερα τις προσωπικές τους υποχρεώσεις. Οι εταιρείες που προσφέρουν επιλογές όπως συμπιεσμένα ωράρια, μειωμένες εργάσιμες ημέρες ή ώρες εργασίας που προσαρμόζονται στις ανάγκες των εργαζομένων, βλέπουν αύξηση στη δέσμευση και τη διατήρηση προσωπικού[5].

Αυτόνομη Διοίκηση Χρόνου: Δίνεται μεγαλύτερη ελευθερία στους εργαζομένους να επιλέγουν πότε και πώς θα ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους, αρκεί να επιτυγχάνονται οι επιθυμητοί στόχοι παραγωγικότητας. Αυτή η προσέγγιση αυξάνει το αίσθημα εμπιστοσύνης και υπευθυνότητας, κάτι που συνδέεται με υψηλότερη δέσμευση[5].

1.3.1.4.2 Οφέλη της Ισορροπίας Εργασίας - Προσωπικής Ζωής για τους

Εργαζόμενους και τις Επιχειρήσεις

Η διατήρηση μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής έχει αποδειχθεί ότι προσφέρει πολλαπλά οφέλη τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους οργανισμούς.

Βελτιωμένη Ψυχική και Σωματική Υγεία: Οι εργαζόμενοι που έχουν τη δυνατότητα να οργανώνουν καλύτερα το χρόνο τους και να μειώνουν το άγχος που προκύπτει από τις πιεστικές εργασιακές απαιτήσεις παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) [5].

Αύξηση Παραγωγικότητας και Δημιουργικότητας: Οι εργαζόμενοι που δεν αισθάνονται καταπιεσμένοι από τις εργασιακές τους υποχρεώσεις είναι πιο συγκεντρωμένοι και δημιουργικοί. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν πολιτικές ευελιξίας βλέπουν αύξηση στην απόδοση και στην καινοτομία[5].

Βελτίωση της Διατήρησης Προσωπικού: Οι εργαζόμενοι που απολαμβάνουν ευελιξία είναι λιγότερο πιθανό να αναζητήσουν νέες ευκαιρίες αλλού. Οι επιχειρήσεις που υποστηρίζουν την ισορροπία εργασίας - προσωπικής ζωής μειώνουν τα ποσοστά αποχώρησης εργαζομένων και το κόστος πρόσληψης νέου προσωπικού[5].

Ενίσχυση της Εργασιακής Ικανοποίησης: Η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνεται όταν αισθάνονται ότι η εργασία τους δεν τους καταναλώνει ολοκληρωτικά, αλλά αντίθετα τους επιτρέπει να διατηρούν μια υγιή προσωπική ζωή[5].

1.3.1.4.3 Προκλήσεις της Ευελιξίας στην Εργασία

Παρόλο που η εργασιακή ευελιξία έχει πολλά οφέλη, υπάρχουν και προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν:

Θόλωμα των Ορίων μεταξύ Εργασίας και Προσωπικής Ζωής: Η εργασία από το σπίτι μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολική ανάμειξη της επαγγελματικής ζωής με την προσωπική, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αισθάνονται συνεχώς "ενεργοί" και να δυσκολεύονται να αποσυνδεθούν[5].

Αίσθημα Απομόνωσης: Η τηλεργασία μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη κοινωνικής επαφής και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, γεγονός που μπορεί να μειώσει τη δέσμευσή τους[5].

Προκλήσεις στην Αξιολόγηση της Απόδοσης: Οι εργοδότες πρέπει να αναπτύξουν νέες στρατηγικές για την παρακολούθηση της απόδοσης, ώστε να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι παραμένουν παραγωγικοί χωρίς να αισθάνονται υπερβολικό έλεγχο[5].

1.3.1.4.4 Κατακλείδα

Η εργασιακή ευελιξία και η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι κρίσιμοι παράγοντες για τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι οργανισμοί που υιοθετούν και προωθούν τέτοιες πρακτικές έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να διατηρήσουν ταλαντούχο προσωπικό, να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να δημιουργήσουν ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον[5].

1.3.2 Οι Προκλήσεις της Δέσμευσης των Εργαζομένων στη Σύγχρονη Εποχή

Η διατήρηση της δέσμευσης των εργαζομένων αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους προβληματισμούς των σύγχρονων οργανισμών. Παρά τις συνεχείς επενδύσεις σε στρατηγικές βελτίωσης της εμπειρίας των εργαζομένων, η παγκόσμια δέσμευση παραμένει χαμηλή και ασταθής, με πολλές εταιρείες να αγωνίζονται να κατανοήσουν και να αντιμετωπίσουν τις βασικές αιτίες της μειωμένης δέσμευσης[5].

Οι προκλήσεις αυτές προκύπτουν από ένα ευρύ φάσμα παραγόντων, που περιλαμβάνουν οργανωσιακές, τεχνολογικές, κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές. Οι εργαζόμενοι σήμερα είναι πιο απαιτητικοί και αναμένουν από τους εργοδότες τους να παρέχουν ευέλικτες συνθήκες εργασίας, ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον και σαφείς ευκαιρίες για ανάπτυξη[5].

1.3.2.1 Οι Σημαντικότερες Προκλήσεις στη Δέσμευση των Εργαζομένων

Οι βασικές προκλήσεις που επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων στη σύγχρονη εποχή:

1.3.2.1.1 Οργανωσιακές Προκλήσεις

Έλλειψη Ισχυρής Ηγεσίας: Η ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διατήρηση της δέσμευσης των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν ξεκάθαρη καθοδήγηση, υποστήριξη ή αναγνώριση από τους ηγέτες τους, τείνουν να αποστασιοποιούνται από την εργασία τους. Η έλλειψη επικοινωνίας και διαφάνειας στη λήψη αποφάσεων ενισχύει το αίσθημα απογοήτευσης και δυσαρέσκειας[5].

Έλλειψη Ευκαιριών Ανάπτυξης: Οι εργαζόμενοι αναζητούν συνεχώς ευκαιρίες εξέλιξης. Όταν αισθάνονται ότι δεν υπάρχει δυνατότητα ανέλιξης ή απόκτησης νέων δεξιοτήτων, η δέσμευσή τους μειώνεται δραματικά. Οι οργανισμοί που δεν παρέχουν

προγράμματα εκπαίδευσης ή δεν ενθαρρύνουν την επαγγελματική ανάπτυξη βλέπουν συχνά υψηλότερα ποσοστά αποχωρήσεων εργαζομένων[5].

Πολιτικές και Διαδικασίες που δεν Υποστηρίζουν την Εργασιακή Ευελιξία: Η έλλειψη πολιτικών ευελιξίας, όπως η τηλεργασία ή τα ευέλικτα ωράρια, επηρεάζει αρνητικά τη δέσμευση, ειδικά σε έναν κόσμο όπου η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έχει καταστεί κρίσιμη για τους εργαζομένους[5].

1.3.3.1.2 Τεχνολογικές Προκλήσεις

Υπερφόρτωση Πληροφοριών και Ψηφιακή Κόπωση: Οι εργαζόμενοι καλούνται να χρησιμοποιούν ένα συνεχώς αυξανόμενο αριθμό εργαλείων και πλατφορμών επικοινωνίας, γεγονός που συχνά οδηγεί σε υπερφόρτωση πληροφοριών και ψηφιακή εξουθένωση (digital fatigue). Η συνεχής έκθεση σε emails, ειδοποιήσεις και διαδικτυακές συναντήσεις μπορεί να αυξήσει το άγχος και να μειώσει τη συγκέντρωση και την παραγωγικότητα[5].

Τεχνολογικές Αλλαγές και Προσαρμογή: Ο γρήγορος ρυθμός τεχνολογικών αλλαγών μπορεί να δημιουργήσει αίσθημα ανασφάλειας στους εργαζομένους. Όταν οι οργανισμοί δεν παρέχουν την κατάλληλη εκπαίδευση για τη χρήση νέων τεχνολογιών, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ανεπαρκείς και λιγότερο αφοσιωμένοι στην εργασία τους[5].

1.3.2.1.3 Κοινωνικές και Πολιτισμικές Προκλήσεις

Αλλαγές στις Προσδοκίες των Εργαζομένων: Οι νέες γενιές εργαζομένων (ιδιαίτερα οι Millennials και η Gen Z) έχουν διαφορετικές προσδοκίες από τον εργασιακό χώρο. Αναζητούν περισσότερο νόημα στην εργασία τους, απαιτούν διαφάνεια από τους εργοδότες τους και αναμένουν υποστήριξη για την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη[5].

Έλλειψη Συμπερίληψης και Διαφορετικότητας: Οι οργανισμοί που δεν προάγουν μια κουλτούρα συμπερίληψης και διαφορετικότητας αντιμετωπίζουν χαμηλότερα επίπεδα δέσμευσης από τους εργαζομένους τους. Η αίσθηση του "ανήκειν" είναι κρίσιμη για τη διατήρηση της αφοσίωσης των εργαζομένων[5].

1.3.2.1.4 Οικονομικές και Περιβαλλοντικές Προκλήσεις

Οικονομική Αβεβαιότητα και Εργασιακή Ανασφάλεια: Η αβεβαιότητα που προκαλείται από οικονομικές κρίσεις, πανδημίες ή γεωπολιτικές συγκρούσεις

επηρεάζει τη σταθερότητα της εργασίας και μειώνει τη δέσμευση των εργαζομένων. Σε περιόδους κρίσης, οι εργαζόμενοι ανησυχούν περισσότερο για τη διατήρηση της εργασίας τους παρά για την απόδοσή τους[5].

Αντιμετώπιση του Burnout: Ο αυξημένος φόρτος εργασίας και οι μεγάλες απαιτήσεις επηρεάζουν την ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων, οδηγώντας σε επαγγελματική εξουθένωση. Οι οργανισμοί που δεν παρέχουν πολιτικές στήριξης της ευημερίας των εργαζομένων κινδυνεύουν να χάσουν ταλαντούχο προσωπικό[5].

1.3.3 Η επίδραση της πανδημίας COVID-19 στη δέσμευση των εργαζομένων

Η πανδημία COVID-19 ανέτρεψε τις σταθερές του εργασιακού περιβάλλοντος, επιδρώντας ριζικά και πολυεπίπεδα στην εργασιακή δέσμευση. Η ραγδαία μετάβαση σε καθεστώς τηλεργασίας, η αβεβαιότητα για τη βιωσιμότητα θέσεων και η απομόνωση μείωσαν την κοινωνική σύνδεση, τον έλεγχο και το αίσθημα ασφάλειας που είναι απαραίτητα για τη διατήρηση της δέσμευσης [7].

Παράλληλα, η τηλεργασία προσέφερε σε κάποιους εργαζομένους μεγαλύτερη αυτονομία και ευελιξία, ενισχύοντας τη δέσμευση για όσους είχαν υψηλή αυτοπαρακίνηση ή σταθερό οργανωσιακό υπόβαθρο [8]. Η εμφάνιση φαινομένων όπως το Great Resignation και το Quiet Quitting κατέδειξαν την αυξανόμενη ανάγκη των εργαζομένων για νόημα, σκοπό και υγιή όρια στην εργασία τους [9].

Η περίοδος της πανδημίας ανέδειξε τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών, της διαφανούς επικοινωνίας και της επένδυσης σε "soft" οργανωσιακές δεξιότητες που συνδέονται με την ενσυναίσθηση, την εμπιστοσύνη και την ψυχολογική ασφάλεια [7].

Η κ. Λουσίου [3] υπογραμμίζει ότι στη διάρκεια της πανδημίας, η ανάγκη για επικοινωνία, ψυχολογική ασφάλεια και υποστήριξη από τη διοίκηση έγινε εντονότερη από ποτέ. Οι εργαζόμενοι ανέμεναν από τους εργοδότες όχι μόνο ευελιξία, αλλά και ενσυναίσθηση. Επιπλέον, σημειώνει ότι η διατήρηση της δέσμευσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των οργανισμών να διατηρήσουν το νόημα και τη συνδεσιμότητα στον εργασιακό χώρο, ακόμη και όταν αυτός είναι εξ αποστάσεως.

Αντίστοιχα, η εργασία του κ. Κοντοκώστα [4] καταγράφει ότι σε περιόδους κρίσης όπως η πανδημία, οι οργανισμοί που επένδυσαν στην επικοινωνία, την καθοδήγηση και

την αναγνώριση κατάφεραν να περιορίσουν τη μείωση της δέσμευσης και να διατηρήσουν θετικό κλίμα εμπιστοσύνης. Αναδεικνύεται έτσι ο ρόλος της οργανωσιακής ανθεκτικότητας στην ενίσχυση της δέσμευσης σε συνθήκες αβεβαιότητας.

1.3.4 Ιδιαιτερότητες της εργασιακής δέσμευσης σε τεχνολογικές και τεχνικές εταιρείες

Οι τεχνολογικές και τεχνικές επιχειρήσεις, όπως αυτές που δραστηριοποιούνται στους τομείς της πληροφορικής, της μηχανολογίας, των συστημάτων αυτοματισμού και της βιομηχανικής παραγωγής, παρουσιάζουν μια σειρά από ιδιαιτερότητες που επηρεάζουν καθοριστικά τη φύση και τη διαχείριση της εργασιακής δέσμευσης.

Οι εργαζόμενοι σε αυτούς τους κλάδους συχνά διαθέτουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο, ισχυρή επαγγελματική ταυτότητα και ανάγκη για συνεχή μάθηση και εξειδίκευση. Αυτό δημιουργεί ένα υπόβαθρο υψηλής «εν δυνάμει» δέσμευσης, υπό την προϋπόθεση ότι το οργανωσιακό πλαίσιο υποστηρίζει την προσωπική εξέλιξη, την καινοτομία και την αναγνώριση της τεχνικής τους αξίας [1], [5].

Ωστόσο, οι ρυθμοί εργασίας, η πίεση για αποδοτικότητα, οι συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές και η τάση για project-based οργάνωση αυξάνουν τον κίνδυνο γνωστικής κόπωσης, επαγγελματικής αποστασιοποίησης και τεχνολογικού κορεσμού (technostress), ειδικά όταν δεν παρέχεται επαρκής ψυχολογική υποστήριξη και οργανωσιακή σταθερότητα [11].

Η ύπαρξη κουλτούρας τεχνικής ακρίβειας και αυστηρής τυποποίησης, ενώ ενισχύει τη λειτουργική απόδοση, συχνά αφήνει σε δεύτερη μοίρα τη συναισθηματική εμπλοκή του εργαζομένου. Έτσι, η αναγνώριση, η ευκαιρία για εσωτερική εξέλιξη και η ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής εντός ομάδων έργου αποκτούν κρίσιμο ρόλο [12].

Επιπλέον, λόγω του υψηλού βαθμού εξειδίκευσης, η ανάθεση έργων που ταιριάζουν στα δυνατά σημεία του εργαζομένου έχει καθοριστική σημασία. Η αίσθηση συνεισφοράς σε σημαντικά ή καινοτόμα έργα λειτουργεί ως ενισχυτής της εσωτερικής παρακίνησης και της οργανωσιακής σύνδεσης [13], [5].

Τέλος, η ανάγκη για συνεχή μάθηση και τεχνολογική επικαιρότητα προϋποθέτει την ύπαρξη οργανωσιακών μηχανισμών που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να ανανεώνουν τις δεξιότητές τους, να συμμετέχουν σε επιμορφώσεις και να νιώθουν ότι

εξελίσσονται. Οι εταιρείες που επενδύουν σε learning cultures έχουν αυξημένα επίπεδα δέσμευσης, ειδικά σε τεχνικά περιβάλλοντα υψηλής πολυπλοκότητας [14].

Η καλλιέργεια εργασιακής δέσμευσης στις τεχνικές εταιρείες δεν μπορεί να περιοριστεί σε υλικές ανταμοιβές ή μόνο σε αξιολόγηση απόδοσης. Απαιτεί πολυεπίπεδη προσέγγιση που να συνδυάζει τεχνική υποστήριξη, ηγεσία με ενσυναίσθηση, ευκαιρίες ανάπτυξης και κουλτούρα συλλογικής υπευθυνότητας.

Ο κ. Κοντοκώστας [4] επισημαίνει ότι η δέσμευση ενισχύεται σημαντικά όταν οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν σε αποφάσεις που σχετίζονται με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους. Η ύπαρξη σαφών προοπτικών ανταμοιβής και η αναγνώριση της τεχνικής συνεισφοράς παίζουν επίσης κομβικό ρόλο.

Η κ. Λουσίου [3] αναδεικνύει ότι σε περιβάλλοντα υψηλής τεχνολογίας, η συνεχής εκπαίδευση, η πρόσβαση σε καινοτόμα εργαλεία και η ύπαρξη πολιτικών που προωθούν την ευελιξία και την προσωπική ανάπτυξη ενισχύουν σημαντικά τη δέσμευση. Τονίζει επίσης τη σημασία της τεχνολογικής ηγεσίας — ηγετών που κατανοούν το τεχνικό αντικείμενο αλλά και τις ανθρώπινες ανάγκες των ομάδων τους.

1.3.5 Επισκόπηση

Η δέσμευση των εργαζομένων στη σύγχρονη εποχή είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία των επιχειρήσεων, αλλά και μια διαρκής πρόκληση. Οι οργανισμοί που προσαρμόζονται στις νέες τάσεις, υιοθετούν στρατηγικές που προάγουν την ευημερία των εργαζομένων και ενισχύουν τη συμμετοχή και την αίσθηση του σκοπού, είναι αυτοί που επιτυγχάνουν μακροπρόθεσμα υψηλά επίπεδα δέσμευσης και αποδοτικότητας.

Η σύγχρονη εργασία απαιτεί μια νέα προσέγγιση στη δέσμευση των εργαζομένων, η οποία να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες τους και να δημιουργεί ένα περιβάλλον που ενισχύει τόσο την επαγγελματική τους ανάπτυξη όσο και την προσωπική τους ικανοποίηση[8].

Κεφάλαιο 1.4: Η Σημασία της Δέσμευσης των Εργαζομένων για τους Οργανισμούς

Η δέσμευση των εργαζομένων (employee engagement) έχει καθιερωθεί ως ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία των οργανισμών στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν στη διατήρηση υψηλών επιπέδων δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων τους απολαμβάνουν σημαντικά οφέλη, όπως αυξημένη παραγωγικότητα, χαμηλότερα ποσοστά αποχώρησης προσωπικού και βελτιωμένη οργανωσιακή.[1].

Η έννοια της δέσμευσης συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των εργαζομένων, τη συναισθηματική τους σύνδεση με τον οργανισμό και την προθυμία τους να συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του [5]. Στην ενότητα αυτή, θα αναλυθεί ο αντίκτυπος της δέσμευσης των εργαζομένων στα αποτελέσματα των επιχειρήσεων, εξετάζοντας τους σημαντικότερους τομείς στους οποίους επηρεάζει τη λειτουργία τους.

1.4.1 Οφέλη της Δέσμευσης των Εργαζομένων για τους Οργανισμούς

1.4.1.1 Αυξημένη Παραγωγικότητα και Απόδοση μέσω της Δέσμευσης των Εργαζομένων

Η δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αύξηση της παραγωγικότητας και της συνολικής απόδοσης ενός οργανισμού. Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα δέσμευσης απολαμβάνουν σημαντικά οφέλη, όπως αυξημένη αποδοτικότητα, μεγαλύτερη ποιότητα εργασίας και βελτιωμένη ομαδική συνεργασία[5].

Η δέσμευση δεν αφορά μόνο τη συναισθηματική και ψυχολογική σύνδεση των εργαζομένων με τον οργανισμό τους αλλά και το επίπεδο επένδυσής τους στην εργασία. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι τείνουν να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια, να επιδεικνύουν αυξημένη αντοχή στις δυσκολίες και να είναι πιο δημιουργικοί και παραγωγικοί[1].

1.4.1.1.2 Πώς η Δέσμευση Οδηγεί σε Αυξημένη Παραγωγικότητα

Η σχέση μεταξύ δέσμευσης και παραγωγικότητας μπορεί να εξηγηθεί μέσα από διάφορους παράγοντες που αλληλεπιδρούν και ενισχύουν την απόδοση των εργαζομένων.

Εσωτερική Παρακίνηση και Ενίσχυση της Απόδοσης: Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν αυξημένη εσωτερική παρακίνηση (*intrinsic motivation*), γεγονός που τους οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα. Η έννοια της παρακίνησης σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία, την αναγνώριση των προσπαθειών και την ύπαρξη σαφών στόχων[1].

Αυξημένη ανθεκτικότητα στις προκλήσεις: Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται δέσμευση αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες της εργασίας με μεγαλύτερη αντοχή και θετική στάση.

Βελτιωμένη ποιότητα εργασίας: Η δέσμευση συνδέεται με τη μείωση λαθών, καθώς οι εργαζόμενοι επενδύουν περισσότερη προσοχή και αφοσίωση στα καθήκοντά τους[1].

Η Επίδραση της Δέσμευσης στη Συνεργασία και την Ομαδικότητα: Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι συμβάλλουν στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου η συνεργασία και η επικοινωνία βελτιώνονται. Όταν τα μέλη μιας ομάδας αισθάνονται ότι οι προσπάθειές τους αναγνωρίζονται και ότι συνεισφέρουν σε κάτι μεγαλύτερο, τείνουν να εργάζονται πιο αποτελεσματικά και συλλογικά[1].

Βελτιωμένες εργασιακές σχέσεις: Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να υποστηρίζουν τους συναδέλφους τους, ενισχύοντας την ομαδική δυναμική.

Ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών: Ένα υψηλό επίπεδο δέσμευσης προάγει τη διάθεση για συνεργασία, καθώς οι εργαζόμενοι μοιράζονται ιδέες και γνώσεις για τη βελτίωση των διαδικασιών[1].

1.4.1.1.3 Ποσοτικά Δεδομένα για την Επίδραση της Δέσμευσης στην

Παραγωγικότητα

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις με υψηλά επίπεδα δέσμευσης εργαζομένων καταγράφουν σημαντικά υψηλότερη παραγωγικότητα σε σύγκριση με εκείνες που δεν επενδύουν στη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Επιχειρήσεις με υψηλή δέσμευση έχουν 21% υψηλότερη παραγωγικότητα σε σύγκριση με εκείνες που έχουν χαμηλή δέσμευση[1].

Μειωμένα ποσοστά απουσιών: Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι έχουν 41% λιγότερες απουσίες, γεγονός που επηρεάζει θετικά τη συνολική απόδοση των οργανισμών[1].

Αύξηση της κερδοφορίας: Εταιρείες με υψηλή δέσμευση εμφανίζουν 22% υψηλότερη κερδοφορία σε σύγκριση με τις ανταγωνιστικές εταιρείες που έχουν χαμηλά επίπεδα δέσμευσης[1].

1.4.1.1.4 Συμπεράσματα

Η δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί καταλύτη για την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα ενός οργανισμού. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται συνδεδεμένοι με την εργασία τους αποδίδουν καλύτερα, συνεργάζονται αποτελεσματικότερα και συμβάλλουν ενεργά στη συνολική ανάπτυξη της εταιρείας. Οι οργανισμοί που επενδύουν στην ανάπτυξη προγραμμάτων ενίσχυσης της δέσμευσης απολαμβάνουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και εξασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους[1].

1.4.1.2 Μείωση της Πρόθεσης Αποχώρησης και της Εργασιακής Ανασφάλειας μέσω της Δέσμευσης των Εργαζομένων

Η διατήρηση των εργαζομένων αποτελεί βασική στρατηγική προτεραιότητα για τους οργανισμούς, καθώς το υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων συνοδεύεται από αυξημένα κόστη πρόσληψης, εκπαίδευσης και απώλειας οργανωσιακής γνώσης. Η δέσμευση των εργαζομένων έχει αποδειχθεί ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη μακροχρόνια παραμονή τους σε έναν οργανισμό, μειώνοντας τόσο την πρόθεση αποχώρησης όσο και την αίσθηση εργασιακής ανασφάλειας[9].

Η εργασιακή ανασφάλεια – η αντίληψη ότι η εργασία δεν είναι σταθερή ή προστατευμένη – συνδέεται άμεσα με το άγχος, τη χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση και τη μειωμένη παραγωγικότητα. Οι οργανισμοί που επενδύουν στη δημιουργία ενός σταθερού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος, ενισχύοντας τη δέσμευση των εργαζομένων, καταφέρνουν να μειώσουν σημαντικά αυτές τις αρνητικές συνέπειες[9].

1.4.1.2.1 Ο Ρόλος της Δέσμευσης στη Διατήρηση των Εργαζομένων

Η διατήρηση του προσωπικού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τους εκτιμά και τους υποστηρίζει ο οργανισμός. Η δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζει τη μακροπρόθεσμη παραμονή τους μέσω των εξής παραγόντων:

Βελτίωση των Συνθηκών Εργασίας και Οργανωσιακής Υποστήριξης: Οι οργανισμοί που παρέχουν ένα περιβάλλον εργασίας που προάγει την ευημερία και την επαγγελματική ανάπτυξη, μειώνουν την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων. Προγράμματα εργασιακής ευημερίας: Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για τη σωματική και ψυχική τους υγεία είναι λιγότερο πιθανό να αποχωρήσουν[9]. Υποστηρικτική διοίκηση και ανοιχτή επικοινωνία: Η αίσθηση εμπιστοσύνης προς τους ηγέτες και η δυνατότητα να εκφράζουν απόψεις και ανησυχίες χωρίς φόβο αντιποίνων ενισχύουν την οργανωσιακή δέσμευση[9].

Ενίσχυση της Εργασιακής Ασφάλειας και Σταθερότητας: Η εργασιακή ανασφάλεια μπορεί να οδηγήσει σε υψηλά ποσοστά αποχώρησης, μειώνοντας τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα των ομάδων. Σταθερότητα και διαφάνεια στις αποφάσεις: Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παραμείνουν σε έναν οργανισμό όταν γνωρίζουν ότι υπάρχει δίκαιη και σαφής διαδικασία αξιολόγησης και προαγωγής[9]. Διατήρηση σημαντικών ταλέντων: Οι οργανισμοί που διατηρούν τους πιο ταλαντούχους και έμπειρους εργαζομένους τους μειώνουν τον αντίκτυπο της απώλειας γνώσης και αυξάνουν τη συνοχή των ομάδων[9].

Ο Ρόλος της Αναγνώρισης και των Κινήτρων: Η αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων συμβάλλει στη μείωση της πρόθεσης αποχώρησης, καθώς αυξάνει το αίσθημα ικανοποίησης και την αίσθηση ανταμοιβής. Συστήματα αναγνώρισης και επιβράβευσης: Οι οργανισμοί που επιβραβεύουν την προσπάθεια και τα επιτεύγματα των εργαζομένων δημιουργούν ένα περιβάλλον που προωθεί τη μακροχρόνια δέσμευση[9]. Δημιουργία σαφών ευκαιριών εξέλιξης: Οι εργαζόμενοι που βλέπουν προοπτικές ανάπτυξης μέσα στον οργανισμό τους έχουν λιγότερη διάθεση να αναζητήσουν εργασία αλλού[9].

1.4.1.2.2 Στατιστικά Στοιχεία για τη Δέσμευση και την Αποχώρηση Εργαζομένων

Έρευνες έχουν καταδείξει τη στενή σχέση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και των ποσοστών αποχώρησης.

Οι οργανισμοί με υψηλά επίπεδα δέσμευσης μειώνουν την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων κατά 59% σε σχέση με εκείνους που δεν επενδύουν στην ενίσχυση της δέσμευσης[9].

Το κόστος αντικατάστασης ενός εργαζομένου μπορεί να φτάσει το 150% του ετήσιου μισθού του, γεγονός που καθιστά κρίσιμη τη διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων[9].

Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν συνεχή αναγνώριση και ευκαιρίες ανάπτυξης είναι 40% πιο πιθανό να παραμείνουν στον οργανισμό από εκείνους που δεν έχουν τέτοιες ευκαιρίες[9].

Η μείωση της πρόθεσης αποχώρησης και η διατήρηση των εργαζομένων αποτελούν σημαντικούς στόχους για κάθε οργανισμό που επιθυμεί να διατηρήσει τη γνώση, να μειώσει τα κόστη πρόσληψης και εκπαίδευσης και να ενισχύσει την οργανωσιακή σταθερότητα. Η δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία αυτών των προσπαθειών, καθώς οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι τους εκτιμά και τους υποστηρίζει ο οργανισμός είναι πιο πιθανό να παραμείνουν και να συμβάλλουν ενεργά στην ανάπτυξή του[9].

1.4.1.2 Βελτίωση της Ικανοποίησης των Πελατών μέσω της Δέσμευσης των Εργαζομένων

Η σχέση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και της ικανοποίησης των πελατών είναι βαθιά και πολυδιάστατη. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται δεσμευμένοι στον οργανισμό τους όχι μόνο επιδεικνύουν αυξημένη παραγωγικότητα, αλλά συμβάλλουν και στη δημιουργία θετικών εμπειριών για τους πελάτες. Αντίθετα, χαμηλά επίπεδα δέσμευσης μπορούν να οδηγήσουν σε κακή εξυπηρέτηση πελατών, μειωμένη πιστότητα και αρνητική εικόνα της εταιρείας[2].

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι εταιρείες με υψηλά επίπεδα δέσμευσης εργαζομένων καταγράφουν υψηλότερη ικανοποίηση πελατών, κάτι που οδηγεί σε αυξημένη αφοσίωση των πελατών και σε υψηλότερα κέρδη[2].

Σε αυτή την ενότητα, θα αναλυθεί πώς η δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζει την εμπειρία των πελατών και τα επιχειρηματικά αποτελέσματα των οργανισμών.

1.4.1.2.1 Πώς η Δέσμευση των Εργαζομένων Βελτιώνει την Ικανοποίηση των Πελατών

Η δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζει την εμπειρία των πελατών μέσω διαφόρων μηχανισμών, οι οποίοι περιλαμβάνουν την ποιότητα εξυπηρέτησης, την αλληλεπίδραση με τους πελάτες και την ικανότητα των εργαζομένων να ανταποκριθούν στις ανάγκες τους.

Βελτίωση της Ποιότητας της Εξυπηρέτησης: Οι εργαζόμενοι που είναι αφοσιωμένοι στον οργανισμό τους προσφέρουν ανώτερη ποιότητα εξυπηρέτησης. Οι δεσμευμένοι

εργαζόμενοι τείνουν να εργάζονται με περισσότερη προσοχή και φροντίδα, παρέχοντας μια ανώτερη εμπειρία στον πελάτη[2].

Επιπροσθέτως, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους είναι πιο πιθανό να αφιερώσουν χρόνο για να κατανοήσουν και να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών[2].

Ενίσχυση της Συναισθηματικής Σύνδεσης με τον Πελάτη: Οι πελάτες δεν αξιολογούν μόνο την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αλλά και τη συνολική εμπειρία που αποκτούν από την αλληλεπίδραση με τους εργαζόμενους. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι συμβάλλουν στην ενίσχυση αυτής της σχέσης, καθώς οι εργαζόμενοι που είναι συναισθηματικά δεσμευμένοι στην εργασία τους μεταφέρουν αυτόν τον ενθουσιασμό στους πελάτες, ενισχύοντας την αφοσίωσή τους στην εταιρεία[2].

Επιπλέον, οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να προσφέρουν προσωποποιημένη εξυπηρέτηση, λαμβάνοντας υπόψη τις προτιμήσεις και τις ανάγκες κάθε πελάτη[2].

Μείωση των Παραπόνων και των Αρνητικών Εμπειριών: Οι εταιρείες με υψηλά επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων έχουν λιγότερα παράπονα πελατών και υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης. Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι είναι πιο προσεκτικοί, μειώνοντας έτσι την πιθανότητα λαθών που μπορεί να προκαλέσουν δυσαρέσκεια στους πελάτες[2]. Ενώ παράλληλα είναι πιο πιθανό να αναλάβουν πρωτοβουλίες για την επίλυση ζητημάτων των πελατών, αντί να ακολουθούν μηχανικά διαδικασίες[2].

1.4.1.2.2 Επιχειρηματικά Οφέλη από τη Βελτίωση της Ικανοποίησης των Πελατών

Η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών μέσω της δέσμευσης των εργαζομένων έχει άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις στην επιχειρηματική επιτυχία ενός οργανισμού.

Αύξηση της Πιστότητας των Πελατών: Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι πιο πιθανό να επιστρέψουν και να παραμείνουν πιστοί σε μια εταιρεία οδηγώντας σε μακροχρόνιες σχέσεις[2]. Σαν αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις με υψηλά επίπεδα ικανοποίησης πελατών παρατηρούν αυξημένα ποσοστά επαναλαμβανόμενων αγορών και θετικών συστάσεων[2].

Βελτίωση της Εταιρικής Φήμης: Η καλή φήμη μιας επιχείρησης εξαρτάται από τη συνεπή και ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών, η οποία ενισχύεται από τη δέσμευση των εργαζομένων. Οι πελάτες που έχουν καλή εμπειρία είναι πιο πιθανό να προτείνουν την

εταιρεία σε φίλους και γνωστούς[2]. Έτσι οι οργανισμοί που ξεχωρίζουν για την εξυπηρέτηση πελατών απολαμβάνουν υψηλότερη προτίμηση έναντι των ανταγωνιστών τους[2].

Συνεπώς, η δέσμευση των εργαζομένων παίζει καθοριστικό ρόλο στη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών και στην ενίσχυση της εταιρικής απόδοσης. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν στη δέσμευση των εργαζομένων τους όχι μόνο βελτιώνουν την εμπειρία των πελατών, αλλά αποκτούν και ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά[2].

1.4.1.3 Ενίσχυση της Οργανωσιακής Κουλτούρας και Εικόνας μέσω της Δέσμευσης των Εργαζομένων

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η εικόνα μιας επιχείρησης αποτελούν δύο από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την εσωτερική λειτουργία και την εξωτερική της φήμη. Η δέσμευση των εργαζομένων παίζει κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση μιας ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας και στην ενίσχυση της εικόνας του οργανισμού στην αγορά. Οι οργανισμοί που επενδύουν σε μια κουλτούρα που προάγει τη συνεργασία, την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση των εργαζομένων απολαμβάνουν υψηλότερη αποδοτικότητα, καλύτερη διατήρηση προσωπικού και βελτιωμένη φήμη[9].

1.4.1.3.1 Ο Ρόλος της Δέσμευσης στην Οργανωσιακή Κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων και κανόνων που καθορίζουν το περιβάλλον εργασίας και επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι εταιρείες που καλλιεργούν μια κουλτούρα υψηλής δέσμευσης απολαμβάνουν μεγαλύτερη συνοχή και ευθυγράμμιση των εργαζομένων με τους οργανωσιακούς στόχους[9].

Δημιουργία Ενός Θετικού Εργασιακού Περιβάλλοντος: Η κουλτούρα ενός οργανισμού αντικατοπτρίζεται στο πώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Βασικό συστατικό είναι η εμπιστοσύνη και διαφάνεια. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι η ηγεσία είναι ανοιχτή και ειλικρινής είναι πιο πιθανό να δεσμευτούν στον οργανισμό[9]. Εξίσου σημαντική είναι και μία οργανωσιακή κουλτούρα που προάγει την ομαδικότητα και την υποστήριξη μεταξύ των εργαζομένων, η οποία ενισχύει τη συνοχή και τη δέσμευση[9].

Τέλος, οι εταιρείες που επιβραβεύουν την απόδοση και τις προσπάθειες των εργαζομένων δημιουργούν ένα κλίμα που ενισχύει τη δέσμευση[9]. Η δέσμευση των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για τη διαμόρφωση μιας ισχυρής οργανωσιακής ταυτότητας. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν συνδεδεμένοι με τον οργανισμό τους είναι πιο πιθανό να ενστερνιστούν τις αξίες και το όραμά του, συμβάλλοντας στη διατήρηση μιας θετικής οργανωσιακής εικόνας[9].

1.4.1.3.2 Ο Ρόλος της Δέσμευσης στην Ενίσχυση της Εικόνας του Οργανισμού

Η εικόνα ενός οργανισμού στην αγορά δεν εξαρτάται μόνο από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του, αλλά και από τον τρόπο που αντιμετωπίζει τους εργαζομένους του. Οι εργαζόμενοι είναι οι πρεσβευτές του οργανισμού και η συμπεριφορά τους αντικατοπτρίζει τη φήμη της εταιρείας[15].

Βελτίωση της Εργοδοτικής Εικόνας (Employer Branding): Η δέσμευση των εργαζομένων έχει άμεση επίδραση στο πώς ένας οργανισμός γίνεται αντιληπτός ως εργοδότης. Εταιρείες με ισχυρή δέσμευση εργαζομένων προσελκύουν περισσότερα talenta: Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι προτιμούν οργανισμούς που παρέχουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και υποστηρίζουν τη δέσμευση[15].

Επίσης, οι πελάτες αντιλαμβάνονται τη δέσμευση των εργαζομένων μέσω της αλληλεπίδρασης μαζί τους, γεγονός που επηρεάζει θετικά τη φήμη της εταιρείας[15]

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR) και Δέσμευση: Η κοινωνική υπευθυνότητα μιας εταιρείας επηρεάζει τόσο τη δέσμευση των εργαζομένων όσο και τη συνολική εικόνα της στην αγορά. Οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε οργανισμούς με έντονη CSR δραστηριότητα αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση και δέσμευση[14]. Η εικόνα της εταιρείας βελτιώνεται όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας: Οι οργανισμοί που ενισχύουν το κοινωνικό τους αποτύπωμα απολαμβάνουν μεγαλύτερη αναγνώριση και θετική αντίληψη από το κοινό[14].

1.4.1.3.3 Στατιστικά Δεδομένα για τη Σχέση Δέσμευσης και Οργανωσιακής Εικόνας

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι οργανισμοί που διαθέτουν ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα και υψηλά επίπεδα δέσμευσης απολαμβάνουν πολλαπλά οφέλη.

Οι οργανισμοί με υψηλή δέσμευση εργαζομένων έχουν 33% υψηλότερη οργανωσιακή απόδοση σε σύγκριση με εκείνους με χαμηλή δέσμευση[9].

Το 75% των εργαζομένων δηλώνει ότι η εταιρική κουλτούρα παίζει καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίησή τους και στην πρόθεσή τους να παραμείνουν στην επιχείρηση[15].

Οι οργανισμοί με ενεργές CSR πρωτοβουλίες παρατηρούν 50% υψηλότερη αφοσίωση των εργαζομένων τους σε σχέση με εταιρείες που δεν εστιάζουν σε κοινωνική υπευθυνότητα[14].

Η δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί βασικό συστατικό για τη δημιουργία μιας ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας και μιας θετικής εταιρικής εικόνας. Οι οργανισμοί που επενδύουν στη δέσμευση των εργαζομένων και στην ανάπτυξη μιας υποστηρικτικής κουλτούρας απολαμβάνουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, χαμηλότερα ποσοστά αποχώρησης προσωπικού και βελτιωμένη φήμη στην αγορά[15].

1.4.2 Ερμηνευτική αναφορά

Η δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας για τους οργανισμούς, επηρεάζοντας θετικά την παραγωγικότητα, την ικανοποίηση των πελατών, τη διατήρηση του προσωπικού και τη συνολική οργανωσιακή κουλτούρα. Οι εταιρείες που κατανοούν τη σημασία της δέσμευσης και εφαρμόζουν στρατηγικές για την ενίσχυσή της, αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και βελτιώνουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους[1].

Κεφάλαιο 1.5 Μεθοδολογίες Μέτρησης της Εργασιακής Δέσμευσης

Η μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης (employee engagement) αποτελεί κρίσιμο στοιχείο τόσο της ακαδημαϊκής έρευνας όσο και της οργανωσιακής πρακτικής. Καθώς η έννοια εξελίχθηκε και καθιερώθηκε ως βασικός δείκτης οργανωσιακής ευημερίας και αποτελεσματικότητας, αναπτύχθηκαν ποικίλες μεθοδολογικές προσεγγίσεις για την αξιολόγησή της. Οι πιο συνηθισμένες κατηγορίες μεθόδων περιλαμβάνουν τις ποσοτικές, τις ποιοτικές και τις μικτές προσεγγίσεις.

1.5.1 Ποσοτικές Μέθοδοι Μέτρησης

Οι ποσοτικές μέθοδοι χρησιμοποιούν τυποποιημένα ερωτηματολόγια για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης, επιτρέποντας τη στατιστική ανάλυση και τη σύγκριση ανάμεσα σε ομάδες και χρονικές περιόδους. Μερικά από τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα εργαλεία είναι:

Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

Το UWES είναι ένα από τα πιο αναγνωρισμένα ακαδημαϊκά εργαλεία και αναπτύχθηκε από τους Schaufeli και Bakker. Μετρά τρεις βασικές διαστάσεις: ζωτικότητα (vigor), αφοσίωση (dedication) και απορρόφηση (absorption). Υπάρχουν διάφορες εκδοχές, όπως το UWES-17 και το συντομευμένο UWES-9 [16].

Gallup Q12

Το Gallup Q12 αποτελεί εργαλείο της εταιρείας Gallup και βασίζεται σε 12 βασικά ερωτήματα που μετρούν βασικούς δείκτες εργασιακής εμπλοκής. Οι ερωτήσεις αφορούν θέματα όπως η αναγνώριση, η σαφήνεια προσδοκιών και η σχέση με τον προϊστάμενο. Έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται με βελτιωμένη απόδοση και μειωμένη αποχώρηση προσωπικού [17].

Job Engagement Scale (JES)

Η κλίμακα JES, που αναπτύχθηκε από τους Rich, Lepine και Crawford, εστιάζει στη φυσική, συναισθηματική και γνωστική διάσταση της εμπλοκής στον ρόλο εργασίας, βασιζόμενη στη θεωρία του Kahn για την προσωπική δέσμευση [13].

May, Gilson & Harter Scale

Αξιολογεί τις ψυχολογικές συνθήκες που ευνοούν τη δέσμευση, όπως η νοηματοδότηση της εργασίας (meaningfulness), η ψυχολογική ασφάλεια και η διαθεσιμότητα πόρων [18].

Oldenburg Burnout Inventory (OLBI)

Παρόλο που δημιουργήθηκε για να μετρήσει το burnout, έχει αξιοποιηθεί και για την αξιολόγηση της εργασιακής δέσμευσης μέσω των αντιστροφών της εξάντλησης και της αποξένωσης [19].

ISA Engagement Scale

Το εργαλείο ISA (Intellectual, Social, Affective Engagement) μετρά τη διανοητική, κοινωνική και συναισθηματική εμπλοκή των εργαζομένων. Χρησιμοποιείται συχνά για να καλύψει πλευρές της δέσμευσης που δεν αποτυπώνονται στις κλασικές ψυχομετρικές κλίμακες [20].

Aon Hewitt Employee Engagement Model

Βασίζεται στη λογική “Say, Stay, Strive” (μιλώ θετικά, θέλω να μείνω, προσπαθώ περισσότερο). Εστιάζει σε στρατηγικά σημεία, όπως η ηγεσία, οι ευκαιρίες ανάπτυξης και η οργανωσιακή φήμη [21].

1.5.2 Ποιοτικές Μέθοδοι Μέτρησης

Οι ποιοτικές μέθοδοι διερευνούν εις βάθος τις εμπειρίες και τις προσωπικές αντιλήψεις των εργαζομένων. Αντί για αριθμητικά δεδομένα, συλλέγονται αφηγήσεις, δηλώσεις και ερμηνείες που δίνουν φωνή στον εργαζόμενο.

Οι κύριες τεχνικές που εφαρμόζονται είναι ημιδομημένες συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης (focus groups), ανάλυση περιεχομένου και αφηγηματική ανάλυση. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να εκφράσουν προσωπικές απόψεις, χωρίς τη δέσμευση τυποποιημένων απαντήσεων [22]. Τα focus groups είναι ιδανικά για συλλογική ανατροφοδότηση σε μικρές ομάδες και αναδεικνύουν δυναμικές και κοινές αντιλήψεις [23]. Η μεθοδολογική προσέγγιση της ανάλυσης περιεχομένου βασίζεται σε έγγραφα, αναφορές και εταιρικές ανακοινώσεις για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Τέλος, η αφηγηματική ανάλυση εξετάζει τις προσωπικές ιστορίες εργαζομένων και αναδεικνύει πώς η δέσμευση ερμηνεύεται εντός οργανωσιακού πλαισίου [24].

Τα πλεονεκτήματα των ποιοτικών μεθόδων είναι ο εντοπισμός αφανών ή μη μετρήσιμων παραγόντων δέσμευσης και η ευελιξία και προσαρμοστικότητά τους. Περιέχει ωστόσο περιορισμούς καθώς η γενίκευση των αποτελεσμάτων είναι δύσκολη, ενώ συνήθως είναι χρονοβόρες και απαιτούν ειδική εκπαίδευση στην ανάλυση.

Ενδεικτικό παράδειγμα εφαρμογής ποσοτικής μεθόδου μέτρησης αποτελεί η πρόσφατη μελέτη του Χαλά (2024), η οποία διερεύνησε την εργασιακή ικανοποίηση σε εργαζομένους του ελληνικού δημόσιου τομέα. Το χρησιμοποιούμενο ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με βάση θεωρητικά στοιχεία από τα μοντέλα Wright & Davis και JD-R, ενώ η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με στατιστικά εργαλεία στο SPSS. Αν και η μελέτη επικεντρώνεται στην ικανοποίηση και όχι απευθείας στη δέσμευση, αναδεικνύει τη σημασία παραγόντων όπως η διοικητική υποστήριξη και η σαφήνεια ρόλου στην ενίσχυση της θετικής στάσης των εργαζομένων. Η χρήση ερωτηματολογίων ως εργαλείο διερεύνησης παρόμοιων εννοιών ενισχύει τη συνάφεια των ποσοτικών μεθόδων στη μελέτη της δέσμευσης [25].

1.5.3 Μικτές Μέθοδοι Μέτρησης

Οι μικτές μέθοδοι (mixed methods) συνδυάζουν την ποσοτική και ποιοτική προσέγγιση σε μια ενιαία ερευνητική στρατηγική. Αξιοποιούνται όταν το ερευνητικό ερώτημα απαιτεί τόσο στατιστικά δεδομένα όσο και εννοιολογική ερμηνεία. Τρία ερευνητικά σχήματα είναι τα συνήθη: Εξηγητική Σειριακή Σχεδίαση, Εξηγητική Σειριακή Σχεδίαση και Παράλληλη Σχεδίαση. Στο πρώτο σχήμα πρώτα πραγματοποιείται ποσοτική έρευνα και στη συνέχεια ποιοτικές συνεντεύξεις για ερμηνεία των αριθμών. Στην Εξηγητική Σειριακή Σχεδίαση γίνονται πρώτα συνεντεύξεις και έπειτα ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου. Στην Παράλληλη Σχεδίαση εκτελείται ταυτόχρονα η συλλογή ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων.

Τα πλεονεκτήματα αυτών των μεθόδων είναι η ολιστική κατανόηση, η διασταύρωση των ευρημάτων (triangulation) και η εγκυρότητα της έρευνας. Ωστόσο απαιτούν μεγάλη επένδυση χρόνου και πόρων, ενώ ενδέχεται να οδηγήσουν σε πολύπλοκα ή αντικρουόμενα ευρήματα.

Παραδείγματα

Η χρήση μικτών μεθόδων εφαρμόζεται τόσο στην ακαδημαϊκή έρευνα (π.χ. Soane et al., 2012 [20]) όσο και σε οργανισμούς όπως η Gallup και η DHL, μέσω ταυτόχρονης χρήσης ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων για αξιολόγηση engagement [6].

1.5.4 Νέες τάσεις στη μέτρηση της δέσμευσης

Η μέτρηση της δέσμευσης έχει εξελιχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, με τις επιχειρήσεις να μεταβαίνουν από τις ετήσιες έρευνες σε πιο ευέλικτες, τεχνολογικά υποστηριζόμενες προσεγγίσεις. Οι "pulse surveys" —σύντομες, περιοδικές έρευνες— επιτρέπουν πιο ακριβή και συχνή αποτύπωση της εμπειρίας του εργαζομένου [10].

Πλατφόρμες όπως τα Officevibe, CultureAmp και Peakon αξιοποιούν big data και τεχνικές machine learning για να προβλέπουν δείκτες απώλειας δέσμευσης, ενώ ενσωματώνουν εργαλεία ανατροφοδότησης, αυτοαξιολόγησης και παρακολούθησης προόδου [15].

Παράλληλα, η μέτρηση του eNPS (employee Net Promoter Score) έχει καθιερωθεί ως βασικός δείκτης της δέσμευσης, προσφέροντας μια απλή αλλά αποτελεσματική ένδειξη της ετοιμότητας των εργαζομένων να προτείνουν τον εργοδότη τους [14].

1.5.5 Ο Ρόλος της Τεχνητής Νοημοσύνης και των HR Analytics στη Μέτρηση της Δέσμευσης

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνητής νοημοσύνης (AI) και των εργαλείων HR analytics έχει μεταμορφώσει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί μετρούν και ενισχύουν τη δέσμευση των εργαζομένων. Η παραδοσιακή προσέγγιση, που βασιζόταν σε ετήσιες έρευνες ικανοποίησης, αντικαθίσταται πλέον από δυναμικά, αυτοματοποιημένα συστήματα που παρέχουν συνεχή και σε πραγματικό χρόνο ανατροφοδότηση.

1.5.5.1. Από τις στατικές μετρήσεις στις δυναμικές αναλύσεις

Τα σύγχρονα εργαλεία, όπως τα Glint, Peakon, CultureAmp και Officevibe, αξιοποιούν τεχνικές μηχανικής μάθησης για την ανάλυση δεδομένων από πολλαπλές πηγές, όπως έρευνες, πλατφόρμες επικοινωνίας και συστήματα διαχείρισης έργων. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει την αναγνώριση προτύπων συμπεριφοράς και συναισθηματικών

τάσεων, παρέχοντας στους ηγέτες τη δυνατότητα να εντοπίζουν έγκαιρα σημάδια αποδέσμευσης και να λαμβάνουν προληπτικά μέτρα [26].

1.5.5.2 Προγνωστικά μοντέλα και ανάλυση συναισθήματος

Η χρήση προγνωστικών αναλύσεων επιτρέπει την πρόβλεψη πιθανών αποχωρήσεων εργαζομένων, βασιζόμενη σε δεδομένα όπως η απόδοση, η συμμετοχή σε έργα και η αλληλεπίδραση με συναδέλφους. Για παράδειγμα, η Netflix αξιοποιεί τέτοιες τεχνικές για να εντοπίζει έγκαιρα εργαζόμενους που ενδέχεται να παρουσιάσουν μειωμένη δέσμευση, επιτρέποντας στο HR να παρέμβει προληπτικά [27].

Παράλληλα, η ανάλυση συναισθήματος μέσω AI επιτρέπει την αντικειμενική αξιολόγηση της διάθεσης των εργαζομένων, μειώνοντας την επίδραση υποκειμενικών προκαταλήψεων και ενισχύοντας την ακρίβεια των ευρημάτων [28].

1.5.5.3 Ενσωμάτωση με συστήματα HR και προκλήσεις

Η ενσωμάτωση των εργαλείων AI με τα υπάρχοντα συστήματα HR (HRMS) επιτρέπει τη συγκέντρωση και ανάλυση δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, προσφέροντας μια ολιστική εικόνα της δέσμευσης των εργαζομένων. Ωστόσο, η υιοθέτηση αυτών των τεχνολογιών συνοδεύεται από προκλήσεις, όπως η διασφάλιση της ιδιωτικότητας των δεδομένων, η αντιμετώπιση πιθανών προκαταλήψεων στους αλγόριθμους και η ανάγκη για διαφάνεια στις διαδικασίες αξιολόγησης [29].

Καταλήγοντας, η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης και των HR analytics στη μέτρηση της δέσμευσης των εργαζομένων προσφέρει στους οργανισμούς τη δυνατότητα να κατανοούν βαθύτερα τις ανάγκες και τις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού τους. Παρά τις προκλήσεις, η σωστή εφαρμογή αυτών των εργαλείων μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη δέσμευση, αυξημένη ικανοποίηση και ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Μελέτη Περίπτωσης Εργασιακής Δέσμευσης

Κεφάλαιο 2.1: Η υπό μελέτη περίπτωση

Το παρόν κεφάλαιο επικεντρώνεται στη μελέτη περίπτωσης της εταιρείας L.S., με σκοπό τη διερεύνηση του επιπέδου εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων της. Η L.S. αποτελεί μια αναπτυσσόμενη επιχείρηση μεσαίου μεγέθους που δραστηριοποιείται στον κλάδο συστημάτων αυτοματισμού και πληροφορικής, απασχολώντας 138 εργαζομένους σε ποικίλα τμήματα και ιεραρχικά επίπεδα.

Η επιλογή της L.S. ως αντικείμενο μελέτης βασίστηκε στη διάθεσή της να συμμετάσχει ενεργά στην έρευνα, καθώς και στο ενδιαφέρον της διοίκησης για την αξιολόγηση του επιπέδου δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού της. Στη συνέχεια του κεφαλαίου, θα παρουσιαστεί συγκριτικά η βιβλιογραφία των εργαλείων μέτρησης της εργασιακής δέσμευσης, θα τεκμηριωθεί η επιλογή του κατάλληλου ερωτηματολογίου για τη συγκεκριμένη μελέτη και θα ακολουθήσει ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τη συλλογή δεδομένων στο εσωτερικό της εταιρείας L.S.

Κεφάλαιο 2.2: Επιλογή Ερευνητικής Μεθόδου

Η επιλογή της κατάλληλης μεθοδολογικής προσέγγισης είναι κρίσιμο στάδιο σε κάθε εμπειρική έρευνα. Στην παρούσα μελέτη περίπτωσης, επιλέγεται η ποσοτική μέθοδος έρευνας μέσω ερωτηματολογίου για την αξιολόγηση της εργασιακής δέσμευσης στην εταιρεία L.S. Η επιλογή αυτή βασίζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια, που αφορούν τόσο τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού όσο και τον σκοπό της μελέτης. Καταρχάς, η εταιρεία L.S. απασχολεί 140 εργαζομένους, αριθμός που επιτρέπει τη στατιστικά επαρκή ανάλυση δεδομένων, καθιστώντας την ποσοτική μέθοδο κατάλληλη για γενικεύσιμα και συγκρίσιμα αποτελέσματα. Επιπλέον, τα τυποποιημένα

ερωτηματολόγια, όπως το UWES και το Gallup Q12, έχουν σταθμιστεί και επικυρωθεί σε πολλαπλά πλαίσια, προσφέροντας υψηλή αξιοπιστία και εγκυρότητα [1]. Η ποιοτική προσέγγιση – όπως συνεντεύξεις ή focus groups – παρότι θα μπορούσε να προσφέρει βάθος, δεν προτιμάται στη συγκεκριμένη φάση της έρευνας για τρεις βασικούς λόγους: (α) απαιτεί μεγαλύτερη επένδυση χρόνου και πρόσβαση σε επιλεγμένα άτομα, (β) δεν παρέχει στατιστική αναπαράσταση του οργανισμού και (γ) δεν εξυπηρετεί την ανάγκη για συγκριτική αξιολόγηση εργαλείων, που είναι βασικός στόχος του κεφαλαίου 2. Η ποσοτική μέθοδος, λοιπόν, προσφέρει ένα αποτελεσματικό, οικονομικό και αξιόπιστο πλαίσιο διερεύνησης της εργασιακής δέσμευσης, ιδίως όταν το ζητούμενο είναι η αποτύπωση του συνολικού επιπέδου εμπλοκής και η υποστήριξη αποφάσεων της διοίκησης.

Κεφάλαιο 2.3: Σύγκριση ερωτηματολογίων Μέτρησης Εργασιακής Δέσμευσης

Η ποσοτική προσέγγιση της εργασιακής δέσμευσης στηρίζεται, κατά κύριο λόγο, στη χρήση τυποποιημένων και επικυρωμένων ερωτηματολογίων. Στην παρούσα ενότητα, παρουσιάζονται και συγκρίνονται πέντε από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία που έχουν χρησιμοποιηθεί διεθνώς και στον ελληνικό χώρο, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και εμπειρικές εφαρμογές.

2.3.1 Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

Το UWES, αναπτυγμένο από τους Schaufeli και Bakker, αποτελεί ένα από τα πλέον επιστημονικά αναγνωρισμένα εργαλεία. Μετρά τρεις βασικές διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης: Σθένος (Vigor), Αφοσίωση (Dedication) και Απορρόφηση (Absorption). Η δημοφιλέστερη εκδοχή είναι η UWES-9, με 9 ερωτήσεις, και χρησιμοποιεί επταβάθμια κλίμακα Likert (0–6). Η δομή του εργαλείου είναι κατάλληλη για ερευνητικά και επιχειρησιακά περιβάλλοντα [1].

2.3.2 Gallup Q12

Το Gallup Q12 είναι εργαλείο που βασίζεται σε 12 δηλώσεις-δείκτες δέσμευσης, όπως: «Γνωρίζω τι αναμένεται από εμένα στην εργασία μου», «Μου δίνεται η ευκαιρία να κάνω καθημερινά αυτό στο οποίο είμαι καλός». Είναι ιδιαίτερα δημοφιλές στον

επιχειρησιακό χώρο λόγω της πρακτικής του αξίας και της συσχέτισής του με δείκτες απόδοσης και διατήρησης προσωπικού [17].

2.3.3 Job Engagement Scale (JES)

Το εργαλείο JES βασίζεται στη θεωρία του Kahn (1990) και μετρά φυσική, συναισθηματική και γνωστική συμμετοχή του εργαζομένου στην εργασία. Περιλαμβάνει περίπου 18 ερωτήσεις και χρησιμοποιεί επταβάθμια κλίμακα Likert. Είναι κατάλληλο για εις βάθος μελέτες αλλά απαιτεί περισσότερο χρόνο για ανάλυση [1].

2.3.4 ISA Engagement Scale

Η ISA προσεγγίζει τη δέσμευση μέσα από τρεις διαστάσεις: Διανοητική (Intellectual), Κοινωνική (Social) και Συναισθηματική (Affective). Προτείνεται ιδιαίτερα σε οργανισμούς που δίνουν έμφαση στη συνεργασία και την ανθρώπινη σύνδεση [1].

2.3.5 Aon Hewitt Engagement Model

Η προσέγγιση της Aon Hewitt δεν βασίζεται σε ψυχομετρική ανάλυση αλλά σε συμπεριφορικές ενδείξεις: Say (μιλώ θετικά για τον οργανισμό), Stay (επιθυμώ να παραμείνω), Strive (καταβάλλω επιπλέον προσπάθεια). Χρησιμοποιείται σε στρατηγικές HR [1].

2.3.6 Συγκριτικός Πίνακας Εργαλείων

Η επιλογή του κατάλληλου εργαλείου μέτρησης της εργασιακής δέσμευσης εξαρτάται από τις ανάγκες του οργανισμού, τη διαθέσιμη μεθοδολογική υποστήριξη και το πλαίσιο εφαρμογής. Όπως σημειώνεται στη βιβλιογραφία, δεν υπάρχει ένα «καθολικά βέλτιστο» εργαλείο, αλλά κάθε μέθοδος προσφέρει διαφορετικά πλεονεκτήματα ανάλογα με το σκοπό (π.χ. ακαδημαϊκή έρευνα ή επιχειρησιακή διάγνωση) [30].

Παρακάτω παρουσιάζεται ένας συγκριτικός πίνακας των πέντε βασικών εργαλείων που αναλύθηκαν στην παρούσα ενότητα, με βάση:

- τις διαστάσεις που μετρούν,
- το είδος της μεθόδου (ποσοτική/ποιοτική),
- τα κύρια πλεονεκτήματα και περιορισμούς,
- καθώς και την ενδεικτική χρήση σε οργανωσιακό περιβάλλον.

Εργαλείο	Διαστάσεις / Στόχος	Τύπος Μεθόδου	Πλεονεκτήματα	Περιορισμοί	Ενδεικτική Χρήση
UWES (Utrecht Work Engagement Scale) [16]	Vigor, Dedication, Absorption	Ποσοτική	Ψυχομετρικά έγκυρο, διεθνώς αποδεκτό	Δεν μετρά εξωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες	Ακαδημαϊκή έρευνα, benchmarking
Gallup Q12 [17]	12 δείκτες δέσμευσης (π.χ. αναγνώριση, ρόλος, ανάπτυξη)	Ποσοτική	Συνδέεται με απόδοση και παραμονή προσωπικού	Δεν αναλύει ψυχολογική εμπλοκή ή συναίσθημα	Επιχειρησιακά περιβάλλοντα, HR ετήσιες μετρήσεις
JES (Job Engagement Scale) [13]	Φυσική, Συναισθηματική, Γνωστική συμμετοχή	Ποσοτική	Εστιάζει στην ατομική ενεργοποίηση στον ρόλο	Μεγάλο σε έκταση, απαιτεί στατιστική ανάλυση	Οργανωσιακές έρευνες και ακαδημαϊκή χρήση
ISA Engagement Scale [20]	Διανοητική, Κοινωνική, Συναισθηματική εμπλοκή	Ποσοτική	Μετρά σύγχρονες πτυχές της δέσμευσης, π.χ. συνεργασία	Λιγότερο διαδεδομένο στην Ελλάδα	Πολιτιστικά ευαίσθητοι και people-centric οργανισμοί
Aon Hewitt Model [21], [31]	Say, Stay, Strive	Συμπεριφορική (ποσοτική)	Εύχρηστο σε στρατηγικές HR, απλό για εφαρμογή	Δεν βασίζεται σε θεωρία ψυχολογικής εμπλοκής	Πολυεθνικές, στρατηγική αναφορά HR performance

Πίνακας 1: Συγκριτικός Πίνακας Σύγκρισης εργαλείων μέτρησης Εργασιακής Δέσμευσης

Σύμφωνα με τους Shuck και Wollard [31], η επιλογή εργαλείου θα πρέπει να βασίζεται όχι μόνο στη θεωρητική του ακρίβεια αλλά και στη δυνατότητά του να επηρεάσει τη λήψη αποφάσεων εντός του οργανισμού. Επίσης, η σύνδεση των εργαλείων με δείκτες απόδοσης, παραμονής και εταιρικής φήμης καθιστά ορισμένα από αυτά (όπως το Gallup Q12 ή το Aon Hewitt) ιδιαίτερα χρήσιμα για τα στελέχη διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού [17], [21].

Αντίθετα, εργαλεία όπως το UWES ή το JES, παρότι απαιτούν μεγαλύτερη εξειδίκευση στην ερμηνεία, είναι κατάλληλα για ερευνητικά περιβάλλοντα που απαιτούν ψυχομετρική εγκυρότητα και πολυδιάστατη κατανόηση της έννοιας της δέσμευσης [16], [13].

2.3.7 Επιλογή Εργαλείου και Εφαρμογή στην Εταιρεία L.S.

Μετά από τη συγκριτική παρουσίαση των βασικών εργαλείων μέτρησης της εργασιακής δέσμευσης, αποφασίστηκε η επιλογή του ερωτηματολογίου Gallup Q12 για την παρούσα μελέτη. Η επιλογή αυτή βασίζεται σε σειρά κριτηρίων που συνδέονται

με τις ιδιαιτερότητες του οργανισμού, τους στόχους της έρευνας και τις μεθοδολογικές δυνατότητες του εργαλείου.

Το Gallup Q12 είναι ένα εργαλείο το οποίο αποτελείται από μόλις 12 ερωτήσεις, γεγονός που διευκολύνει τη συμμετοχή και την ολοκλήρωση από τους εργαζομένους. Εστιάζει σε βασικές ανάγκες των εργαζομένων (σαφήνεια, αναγνώριση, ευκαιρίες ανάπτυξης κ.ά.) και έχει αποδειχθεί ότι συσχετίζεται άμεσα με δείκτες απόδοσης, παραμένοντας ωστόσο απλό και κατανοητό [17].

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στην εταιρεία L.S., η οποία απασχολεί συνολικά 140 εργαζομένους σε διάφορα τμήματα (τεχνικό, διοικητικό, πωλήσεις, ανάπτυξη λογισμικού κ.ά.). Η έρευνα σχεδιάστηκε ως ολικός πληθυσμός (census), δηλαδή προσκλήθηκαν όλοι οι εργαζόμενοι να συμμετάσχουν στην έρευνα.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά μέσω Google Forms, προκειμένου να διασφαλιστεί η ευκολία πρόσβασης από όλους τους εργαζομένους. Η διανομή έγινε με την υποστήριξη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, χωρίς πρόσβαση της διοίκησης στα αποτελέσματα ανά άτομο.

Η διάρκεια συμπλήρωσης εκτιμήθηκε στα 5-7 λεπτά. Η συλλογή διήρκησε 10 εργάσιμες ημέρες, ενώ ακολούθησε έλεγχος πληρότητας και κωδικοποίηση των αποτελεσμάτων για ανάλυση. Τηρήθηκαν όλες οι αρχές δεοντολογίας, ανωνυμίας και προστασίας προσωπικών δεδομένων σύμφωνα με το GDPR.

2.3.8 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα του Ερωτηματολογίου Gallup Q12

Η αξιολόγηση της ποιότητας ενός ερωτηματολογίου βασίζεται σε δύο βασικά επιστημονικά κριτήρια: την εγκυρότητα (validity) και την αξιοπιστία (reliability). Το Gallup Q12, ως ένα από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής δέσμευσης, έχει υποβληθεί σε εκτενείς ελέγχους για την τεκμηρίωση των δύο αυτών χαρακτηριστικών, τόσο στο πλαίσιο ακαδημαϊκών μελετών όσο και μέσω της πρακτικής του εφαρμογής σε οργανισμούς παγκοσμίως.

Αξιοπιστία (Reliability)

Η αξιοπιστία του Gallup Q12 αφορά τη σταθερότητα και συνέπεια των απαντήσεων που προκύπτουν από τη χρήση του εργαλείου σε διαφορετικά δείγματα ή χρονικά σημεία. Στην αρχική του ανάπτυξη, το εργαλείο αξιολογήθηκε με τη μέθοδο εσωτερικής συνέπειας (Cronbach's α), παρουσιάζοντας υψηλές τιμές (συνήθως >0.85), κάτι που επιβεβαιώνει την συνοχή των δηλώσεων του ερωτηματολογίου [32].

Επιπλέον, σε μελέτες μετα-ανάλυσης που περιλάμβαναν διαφορετικά βιομηχανικά περιβάλλοντα και κουλτούρες, διαπιστώθηκε ότι το Gallup Q12 διατηρεί σταθερά επίπεδα αξιοπιστίας, γεγονός που το καθιστά ιδανικό για σύγκριση μεταξύ οργανισμών [33].

Εγκυρότητα (Validity)

Η εγκυρότητα του Q12 αφορά την ικανότητά του να μετρά με ακρίβεια την έννοια της εργασιακής δέσμευσης. Στο πλαίσιο της εννοιολογικής εγκυρότητας (construct validity), το εργαλείο έχει τεκμηριώσει ισχυρές συσχετίσεις με αναγνωρισμένα αποτελέσματα, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η παραγωγικότητα, η δέσμευση στην ομάδα και η πρόθεση παραμονής στον οργανισμό [34].

Αξιοσημείωτη είναι η κριτηριακή εγκυρότητα (criterion validity) του εργαλείου: Το Q12 προβλέπει με σημαντική ακρίβεια κρίσιμους οργανωσιακούς δείκτες, όπως:

- αυξημένη κερδοφορία,
- μειωμένη αποχώρηση προσωπικού,
- βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών [17], [33].

Έρευνα της Gallup σε περισσότερους από 1.8 εκατομμύρια εργαζομένους και 82.000 μονάδες εργασίας απέδειξε ότι οι ομάδες με υψηλότερες βαθμολογίες στο Q12 παρουσίαζαν 21% υψηλότερη κερδοφορία και 41% λιγότερες απουσίες, επιβεβαιώνοντας την εφαρμοσμένη αξία του εργαλείου [17].

Συμπερασματικά

Το Gallup Q12 πληροί σε πολύ υψηλό βαθμό τα επιστημονικά κριτήρια αξιοπιστίας και εγκυρότητας. Ο συνδυασμός απλότητας, λειτουργικής συνάφειας με τους στόχους του HR και εμπειρικής τεκμηρίωσης το καθιστά ένα ισχυρό εργαλείο μέτρησης της εργασιακής δέσμευσης, τόσο για διαγνωστικούς όσο και για στρατηγικούς σκοπούς.

Κεφάλαιο 2.4: Παρουσίαση και Σχολιασμός Αποτελεσμάτων

Η ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τη χρήση του ερωτηματολογίου Gallup Q12 στην εταιρεία L.S. αποτελεί έναν από τους βασικούς άξονες της παρούσας μελέτης. Το Gallup Q12 είναι ένα διεθνώς αναγνωρισμένο εργαλείο μέτρησης της εργασιακής δέσμευσης, σχεδιασμένο ώστε να αποτυπώνει κρίσιμους δείκτες που επηρεάζουν την ικανοποίηση, την απόδοση και τη διατήρηση των εργαζομένων στον οργανισμό. Αποτελείται από 12 ερωτήσεις που αξιολογούν βασικές πτυχές της καθημερινής εργασιακής εμπειρίας, όπως η σαφήνεια στόχων, η αναγνώριση, η υποστήριξη από την ηγεσία και οι ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης.

Η εφαρμογή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της μελέτης περίπτωσης που αφορά την εταιρεία L.S., η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα των συστημάτων αυτοματισμού και πληροφορικής και απασχολεί συνολικά 138 εργαζομένους. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στοχευμένα σε 105 εργαζομένους, επιλεγμένους από διαφορετικά τμήματα και ιεραρχικά επίπεδα, με στόχο τη διασφάλιση της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος. Από το σύνολο αυτό, καταγράφηκαν 55 πλήρεις και έγκυρες απαντήσεις, δηλαδή ποσοστό ανταπόκρισης που ανέρχεται σε περίπου 52,4%, το οποίο κρίνεται ικανοποιητικό για εσωτερικές έρευνες οργανισμών και παρέχει επαρκή βάση για στατιστική και ερμηνευτική ανάλυση.

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου συνολικά:

Ερώτηση	Διαφωνώ Πλήρως	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ πλήρως
1	0%	3,6%	7,3%	60%	29,1%
2	0%	1,8%	10,9%	58,2%	29,1%
3	0%	9,1%	34,5%	30,9%	25,5%

4	9,1%	12,7%	32,7%	30,9%	14,5%
5	0%	3,6%	14,5%	40%	41,8%
6	0%	5,5%	14,5%	43,6%	36,4%
7	0%	3,6%	21,8%	49,1%	25,5%
8	0%	10,9%	27,3%	43,6%	18,2%
9	1,8%	10,9%	38,2%	30,9%	18,2%
10	3,6%	10,9%	20%	36,4%	29,1%
11	1,8%	1,8%	9,1%	45,5%	41,8%
12	0%	7,3%	5,5%	49,1%	38,2%

Πίνακας 2: Αποτελέσματα ερωτηματολογίου

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται στατιστικοί υπολογισμοί του ερωτηματολογίου συνολικά:

Ερώτηση	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διασπορά
1	2	5	4,1454	0,7049	0,4969
2	2	5	4,1454	0,6781	0,4599
3	2	5	3,7272	0,9516	0,9057
4	1	5	3,2909	1,1494	1,3212
5	2	5	4,2000	0,8255	0,6814
6	2	5	4,1090	0,8535	0,7286
7	2	5	3,9636	0,7926	0,6282

8	2	5	3,6909	0,9000	0,8101
9	1	5	3,5272	0,9785	0,9575
10	1	5	3,7636	1,1049	1,2208
11	1	5	4,2363	0,8380	0,7023
12	2	5	4,1818	0,8408	0,7070

Πίνακας 3: Στατιστικοί υπολογισμοί ερωτηματολογίου

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται αναλυτικά στις υποενότητες που ακολουθούν. Για κάθε μία από τις 12 ερωτήσεις:

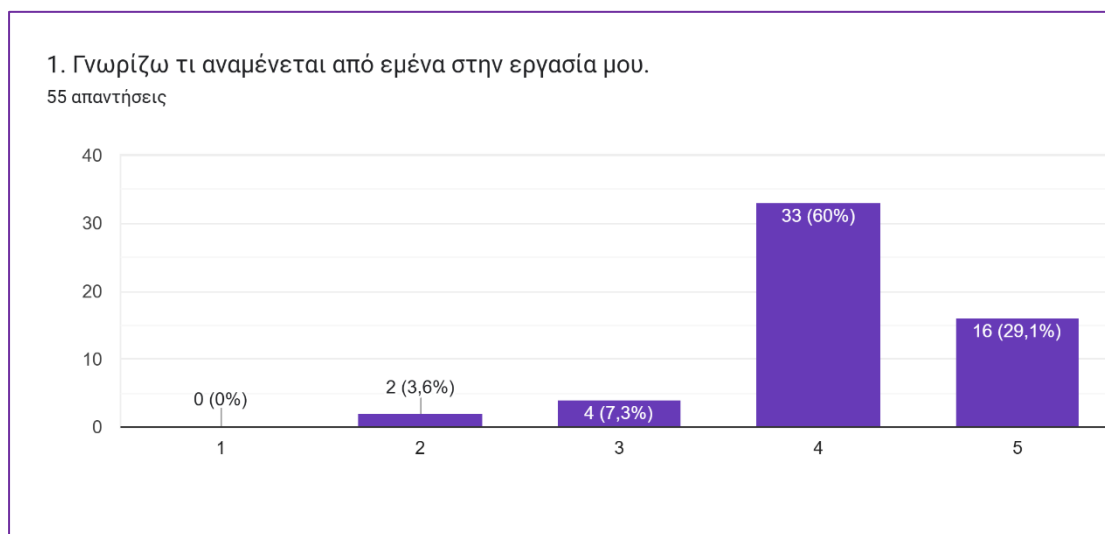
- αποσαφηνίζεται το περιεχόμενό της,
- παρατίθενται βασικά στατιστικά στοιχεία (μέσος όρος, τυπική απόκλιση, εύρος απαντήσεων),
- και ερμηνεύονται τα ευρήματα σε σχέση με τη θεωρία της εργασιακής δέσμευσης και τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου οργανισμού.

Η ανάλυση αυτή δεν περιορίζεται στην περιγραφή των αριθμών, αλλά επιχειρεί να προσφέρει μια ερμηνευτική προσέγγιση που αναδεικνύει τις δυναμικές και τις προκλήσεις που εντοπίζονται στο εσωτερικό της εταιρείας. Οι προτάσεις για τη βελτίωση των δεικτών θα παρουσιαστούν αναλυτικά στο Κεφάλαιο 2.6.

2.4.1 Ερώτηση 1: «Γνωρίζω τι αναμένεται από εμένα στην εργασία μου»

Η πρώτη ερώτηση του Gallup Q12 αξιολογεί τον βαθμό σαφήνειας που έχουν οι εργαζόμενοι ως προς τις επαγγελματικές τους προσδοκίες. Είναι το θεμέλιο της δέσμευσης: όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι ακριβώς αναμένεται από εκείνους, είναι

πιο πιθανό να ευθυγραμμιστούν με τους στόχους του οργανισμού και να αποδώσουν με συνέπεια και ποιότητα.



Εικόνα 1: Απαντήσεις Ερώτησης 1

Η στατιστική ανάλυση έδειξε ότι:

- Ο μέσος όρος των απαντήσεων ήταν 4,15 (σε κλίμακα 1–5),
- Η τυπική απόκλιση ήταν 0,70,
- Η διασπορά των τιμών, δηλαδή η ένταση της μεταβλητότητας, ήταν 0,497,
- Οι τιμές κυμάνθηκαν από 2 έως 5.

Η υψηλή μέση τιμή και η σχετικά χαμηλή διακύμανση δείχνουν πως η πλειοψηφία των εργαζομένων αισθάνεται ότι έχει σαφή εικόνα των καθηκόντων της. Αυτή η συνθήκη συνδέεται άμεσα με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα: όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς, μπορούν να προσανατολιστούν προς σαφείς στόχους, να ενισχύσουν την αυτοπεποίθησή τους και να αποδώσουν με συνέπεια [32].

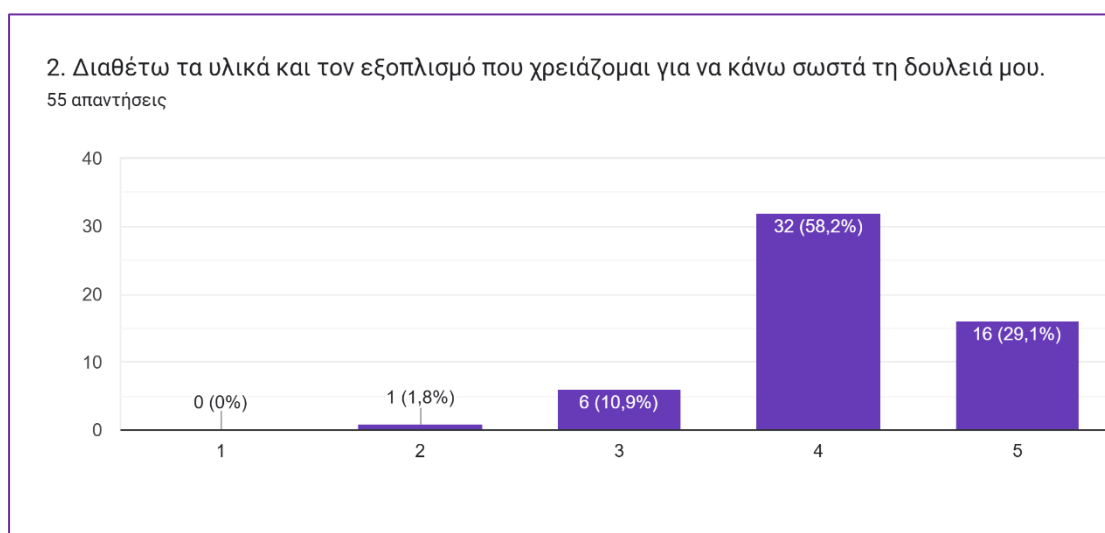
Σε μια τεχνική επιχείρηση όπως η L.S., όπου πολλά καθήκοντα είναι τυποποιημένα και προκύπτουν από συγκεκριμένες προδιαγραφές έργων, αυτή η σαφήνεια είναι ιδιαίτερα κρίσιμη. Πιθανή εξήγηση των θετικών αποτελεσμάτων είναι η ύπαρξη διαδικασιών, σαφών περιγραφών θέσεων και λειτουργικής επικοινωνίας εντός των ομάδων.

Ωστόσο, η παρουσία απαντήσεων με τιμή 2 δείχνει ότι ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων ίσως δεν βιώνει το ίδιο επίπεδο καθοδήγησης. Αυτό μπορεί να σχετίζεται με νεότερες προσλήψεις, μεταβατικές φάσεις έργων ή ανεπαρκή αρχική εκπαίδευση.

Σύμφωνα με τις έρευνες της Gallup, η σαφήνεια στον ρόλο αποτελεί βασικό δείκτη που συσχετίζεται με τη μακροπρόθεσμη αφοσίωση και την οργανωσιακή πίστη [17], ενώ η έλλειψή της αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες πρόωρης αποχώρησης [33].

2.4.2 Ερώτηση 2: «Διαθέτω τα υλικά και τον εξοπλισμό που χρειάζομαι για να κάνω σωστά τη δουλειά μου»

Η δεύτερη ερώτηση εστιάζει σε μία από τις πιο απτές και πρακτικές παραμέτρους της εργασιακής εμπειρίας: την υλικοτεχνική υποστήριξη. Η πρόσβαση σε κατάλληλα εργαλεία και μέσα αποτελεί βασική προϋπόθεση για την εκτέλεση των καθηκόντων ενός εργαζομένου και επηρεάζει άμεσα την απόδοση, την αποδοτικότητα και την ψυχολογική του κατάσταση. Η ανεπάρκεια εξοπλισμού συνδέεται συχνά με απογοήτευση, καθυστερήσεις και απώλεια κινήτρου.



Εικόνα 2: Απαντήσεις Ερώτησης 2

Η στατιστική αποτύπωση για την παρούσα ερώτηση είχε ως εξής:

- Μέσος όρος: 4,15
- Τυπική απόκλιση: 0,678
- Διασπορά: 0,460
- Ελάχιστη τιμή: 2
- Μέγιστη τιμή: 5

Η συνολική εικόνα είναι και πάλι θετική. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα φαίνεται να διαθέτει τα απαραίτητα εργαλεία και τον τεχνικό εξοπλισμό για την εκτέλεση της εργασίας. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι η L.S. έχει φροντίσει να δημιουργήσει ένα τεχνικά υποστηρικτικό περιβάλλον για τους εργαζόμενους της.

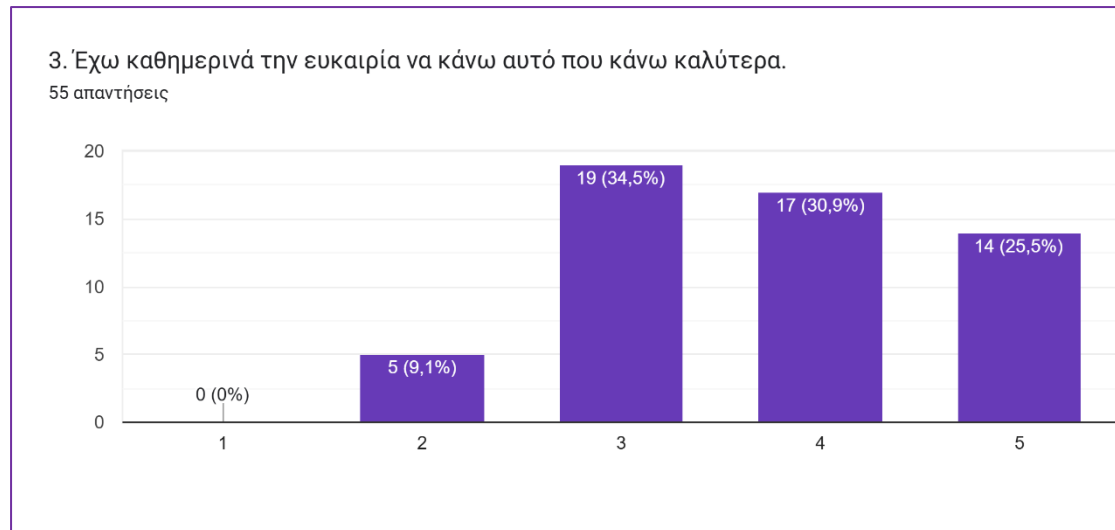
Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τη Gallup, η συγκεκριμένη ερώτηση δεν αφορά μόνο τον φυσικό εξοπλισμό αλλά και την πρόσβαση σε κατάλληλες πληροφορίες, ψηφιακά εργαλεία, δεδομένα και συστήματα [17]. Σε έναν τομέα έντονα εξαρτημένο από την τεχνολογία και τις πλατφόρμες, όπως τα συστήματα αυτοματισμού, αυτό το σημείο γίνεται κρίσιμο για την ομαλή λειτουργία.

Η ύπαρξη απαντήσεων με χαμηλότερη βαθμολογία (π.χ. τιμή 2) φανερώνει ότι υπάρχουν μικρές εστίες δυσαρέσκειας ή περιορισμών, που μπορεί να σχετίζονται με ελλείψεις σε υλικό εξοπλισμό, τεχνική υποστήριξη, ή δυσλειτουργίες σε διαδικασίες εφοδιασμού και συντήρησης. Η διασπορά είναι σχετικά μικρή, ωστόσο υποδηλώνει ότι η εμπειρία δεν είναι απολύτως ενιαία σε όλο τον οργανισμό.

Η βιβλιογραφία επιβεβαιώνει ότι η υλικοτεχνική υποστήριξη είναι κρίσιμη για την αποδοτικότητα, αλλά και για την ενίσχυση της ψυχολογικής ασφάλειας των εργαζομένων – δηλαδή της αίσθησης ότι έχουν τα μέσα να πετύχουν αυτό που καλούνται να κάνουν [18], [34].

2.4.3 Ερώτηση 3: «Έχω καθημερινά την ευκαιρία να κάνω αυτό που κάνω καλύτερα»

Η τρίτη ερώτηση του Gallup Q12 εισάγει μια βαθύτερη, πιο ποιοτική διάσταση της εργασιακής εμπειρίας: την αυτοπραγμάτωση. Πρόκειται για έναν από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης, καθώς σχετίζεται με το κατά πόσο ένας εργαζόμενος νιώθει ότι αξιοποιείται πλήρως στο αντικείμενο στο οποίο είναι ο ίδιος πιο ικανός και παραγωγικός.



Εικόνα 3: Απαντήσεις Ερώτησης 3

Το στατιστικό προφίλ των απαντήσεων διαμορφώθηκε ως εξής:

- Μέσος όρος: 3,73
- Τυπική απόκλιση: 0,95
- Διασπορά: 0,906
- Ελάχιστο: 2
- Μέγιστο: 5

Ο μέσος όρος είναι χαμηλότερος συγκριτικά με τις δύο προηγούμενες ερωτήσεις και η διακύμανση πολύ μεγαλύτερη. Αυτό σημαίνει ότι ενώ ένας σημαντικός αριθμός εργαζομένων φαίνεται να νιώθει ότι αξιοποιείται πλήρως, υπάρχει και μια σημαντική μερίδα που δεν βιώνει αυτή την εμπειρία.

Η Gallup έχει δείξει ότι η χρήση των δυνατών σημείων σχετίζεται άμεσα με υψηλότερη απόδοση, μειωμένο άγχος και αυξημένη αφοσίωση [17]. Η αδυναμία αξιοποίησης των δεξιοτήτων μπορεί να οδηγήσει σε πλήξη, επαγγελματική φθορά και εσωτερική αποστασιοποίηση [31].

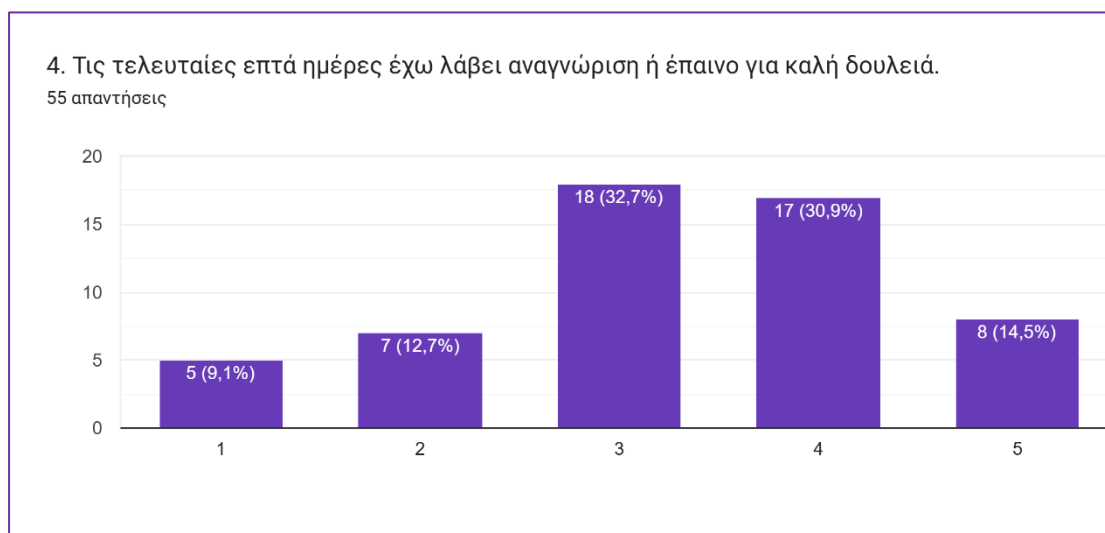
Στο πλαίσιο της L.S., όπου κυριαρχούν ρόλοι τεχνικής και μηχανολογικής φύσης, η κατανομή των καθηκόντων συχνά γίνεται με βάση την εξειδίκευση ή τις ανάγκες των έργων και όχι κατ' ανάγκη με βάση τα προσωπικά ενδιαφέροντα και ταλέντα. Αυτό μπορεί να εξηγεί τις αποκλίσεις. Επιπλέον, ενδέχεται να υπάρχει χαμηλή κινητικότητα

ή δυνατότητα πρωτοβουλιών σε συγκεκριμένους ρόλους, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα αξιοποίησης δημιουργικών ικανοτήτων.

Σύμφωνα με τους Rich et al. (2010), όταν οι εργαζόμενοι εκτελούν δραστηριότητες που ευθυγραμμίζονται με τις φυσικές, γνωστικές και συναισθηματικές τους δυνάμεις, όχι μόνο αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση, αλλά αυξάνεται σημαντικά και η απόδοσή τους [13].

2.4.4 Ερώτηση 4: «Τις τελευταίες επτά ημέρες έχω λάβει αναγνώριση ή έπαινο για καλή δουλειά»

Η τέταρτη ερώτηση του Gallup Q12 εστιάζει σε έναν από τους πιο συχνά παραγνωρισμένους αλλά κρίσιμους παράγοντες δέσμευσης: την αναγνώριση. Η αίσθηση ότι κάποιος βλέπει, εκτιμά και επιβραβεύει την προσπάθεια και τα αποτελέσματα ενός εργαζομένου είναι θεμελιώδης για την ενίσχυση του αισθήματος αξίας και της οργανωσιακής σύνδεσης. Η αναγνώριση δεν είναι απλώς μια πράξη ευγένειας ή διοικητικής τακτικής· αποτελεί έναν στρατηγικό μοχλό ενδυνάμωσης, ενίσχυσης της αυτοεκτίμησης και αύξησης της παρακίνησης [1].



Εικόνα 4: Απαντήσεις Ερώτησης 4

Τα στατιστικά στοιχεία της συγκεκριμένης ερώτησης στην εταιρεία L.S. έχουν ως εξής:

- Μέσος Όρος: 3,29
- Τυπική Απόκλιση: 1,15
- Διασπορά: 1,321

- Ελάχιστη τιμή: 1
- Μέγιστη τιμή: 5

Ο μέσος όρος των απαντήσεων βρίσκεται κάτω από τη μέση τιμή της κλίμακας, γεγονός που αποτελεί ένα πρώτο σήμα ανησυχίας. Η μεγάλη τυπική απόκλιση και διασπορά αποκαλύπτουν υψηλό βαθμό διαφοροποίησης μεταξύ των εμπειριών των εργαζομένων. Ενώ κάποιοι φαίνεται να λαμβάνουν συχνά αναγνώριση, άλλοι –σε ανησυχητικά υψηλό ποσοστό– δηλώνουν ότι δεν έλαβαν καμία εντός της τελευταίας εβδομάδας.

Η Gallup έχει διαπιστώσει ότι η αναγνώριση αποτελεί έναν από τους ισχυρότερους ενισχυτές της εργασιακής δέσμευσης, ιδιαίτερα όταν παρέχεται άμεσα, συχνά και με τρόπο που αναγνωρίζει συγκεκριμένα αποτελέσματα ή συμπεριφορές [17]. Αντίθετα, η έλλειψη αναγνώρισης οδηγεί σε αίσθημα αορατότητας, μείωση του κινήτρου και, σε βάθος χρόνου, αποστασιοποίηση από τον οργανισμό [1].

Στο πλαίσιο της L.S., το εύρημα αυτό ενδεχομένως σχετίζεται με τους εξής παράγοντες:

- Η ύπαρξη κουλτούρας που εστιάζει περισσότερο στην επίλυση προβλημάτων και την επίδοση και λιγότερο στην ενίσχυση θετικών συμπεριφορών.
- Η πιθανή απουσία δομημένων μηχανισμών αναγνώρισης, είτε σε ατομικό είτε σε ομαδικό επίπεδο.
- Η ύπαρξη διαφοροποίησης ανάμεσα σε τμήματα ή επίπεδα ιεραρχίας ως προς τις πρακτικές αναγνώρισης και ανατροφοδότησης.

Η ερώτηση, επιπλέον, ενσωματώνει έναν κρίσιμο χρονικό δείκτη: «τις τελευταίες επτά ημέρες». Αυτό το πλαίσιο δείχνει ότι η Gallup θεωρεί την συχνότητα και επικαιρότητα της αναγνώρισης καθοριστικής σημασίας. Όπως επισημαίνει και ο Shuck (2011), η αναγνώριση χάνει την αξία της όταν είναι αραιή, γενική ή αργοπορημένη [34].

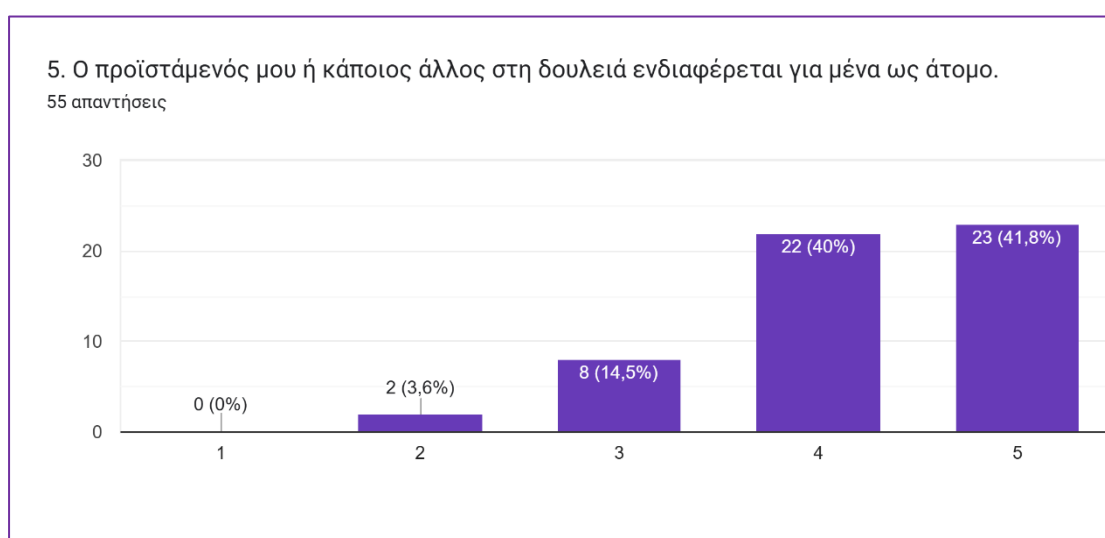
Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός ότι η ερώτηση δεν περιορίζεται στον προϊστάμενο, αλλά επιτρέπει να ληφθεί υπόψη οποιαδήποτε μορφή αναγνώρισης, ακόμη και από συναδέλφους ή τρίτους. Η απουσία τέτοιων εμπειριών ενδέχεται να φανερώνει και ένα έλλειμμα στη γενικότερη κουλτούρα υποστήριξης και επιβράβευσης.

Η αναγνώριση μπορεί να λάβει πολλές μορφές – από άμεση λεκτική επιβράβευση και γραπτό feedback έως επίσημες πρακτικές (π.χ. βραβεία, bonus, «εργαζόμενος του μήνα» κ.λπ.). Όταν αυτές οι μορφές δεν έχουν ενσωματωθεί στον οργανωσιακό τρόπο λειτουργίας, τότε τα επίπεδα δέσμευσης τείνουν να μειώνονται σημαντικά [31], [1].

Εν κατακλείδι, η τέταρτη ερώτηση του Gallup Q12 επιβεβαιώνει ότι στην περίπτωση της L.S. υπάρχει μια σοβαρή ευκαιρία για βελτίωση στον τομέα της αναγνώρισης. Η διασπορά στις απαντήσεις φανερώνει μια εμπειρία που είναι ετερογενής και ενδεχομένως ασύμμετρα κατανομημένη εντός του οργανισμού. Η ενίσχυση αυτής της διάστασης θα μπορούσε να αποτελέσει καταλύτη για την αύξηση της δέσμευσης, την παρακίνηση και την ενίσχυση του ηθικού του προσωπικού – ειδικά σε μια εταιρεία τεχνικού χαρακτήρα, όπου η καθημερινή εργασία απαιτεί ακρίβεια, αφοσίωση και αποτελεσματικότητα.

2.4.5 Ερώτηση 5: «Ο προϊστάμενός μου ή κάποιος άλλος στη δουλειά ενδιαφέρεται για μένα ως άτομο»

Η πέμπτη ερώτηση της Gallup Q12 εισάγει μια διάσταση με ιδιαίτερη συναισθηματική βαρύτητα: την αίσθηση ότι κάποιος στον επαγγελματικό χώρο ενδιαφέρεται προσωπικά για τον εργαζόμενο ως άνθρωπο και όχι απλώς ως "παραγωγική μονάδα". Πρόκειται για ένα θεμέλιο της λεγόμενης «ανθρωποκεντρικής κουλτούρας», που αναγνωρίζει πως η εργασιακή δέσμευση δεν διαμορφώνεται μόνο από καθήκοντα και ανταμοιβές, αλλά και από διαπροσωπική φροντίδα και ενσυναίσθηση.



Εικόνα 5: Απαντήσεις Ερώτησης 5

Τα στατιστικά αποτελέσματα της παρούσας μελέτης για την ερώτηση αυτή διαμορφώθηκαν ως εξής:

- Μέσος Όρος: 4,20
- Τυπική Απόκλιση: 0,83
- Διασπορά: 0,694
- Εύρος τιμών: 2 έως 5

Ο μέσος όρος είναι από τους υψηλότερους στο σύνολο των ερωτήσεων του Q12, γεγονός που μαρτυρά ένα κλίμα γενικής αποδοχής και συναισθηματικής υποστήριξης εντός του οργανισμού. Παράλληλα, η μέτρια διακύμανση δείχνει ότι η εμπειρία αυτή είναι σε μεγάλο βαθμό κοινή, χωρίς έντονες αποκλίσεις.

Η Gallup έχει τεκμηριώσει ότι η αίσθηση προσωπικής φροντίδας από προϊσταμένους ή συναδέλφους συνδέεται άμεσα με την αίσθηση νοήματος, ασφάλειας και αφοσίωσης των εργαζομένων [17]. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι αντιμετωπίζονται ως μοναδικά πρόσωπα, ενισχύεται η εμπιστοσύνη, η ανοιχτή επικοινωνία και η ετοιμότητα να επενδύσουν περισσότερη ενέργεια στον οργανισμό [17], [1].

Η εν λόγω ερώτηση είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη στην πολιτισμική και διοικητική κουλτούρα του οργανισμού. Στην περίπτωση της L.S., το υψηλό σκορ ενδέχεται να αντικατοπτρίζει:

- Διοικητικό στυλ που προάγει την υποστήριξη και τη διάδραση με τους εργαζόμενους.
- Ομαδική κουλτούρα συνεργασίας, κοινών στόχων και ισχυρών δεσμών μεταξύ συναδέλφων.
- Μέγεθος της εταιρείας που επιτρέπει πιο προσωπικές σχέσεις και χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχικής απόστασης.

Η αναγνώριση της ανθρώπινης διάστασης των εργαζομένων έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει την αίσθηση του "ανήκειν" και μειώνει το ενδεχόμενο αποστασιοποίησης, άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης [18], [5]. Όπως αναφέρεται και στο «The Palgrave Handbook of Fulfillment, Wellness, and Personal Growth at Work», η καλλιέργεια σχέσεων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος που βασίζονται στη

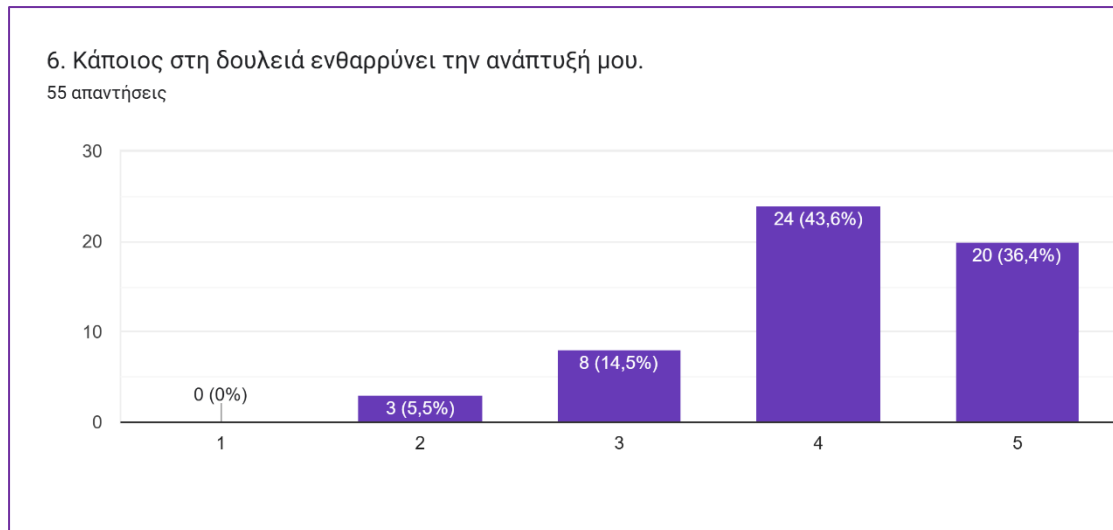
φροντίδα και τη συμπόνια οδηγεί σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, καλύτερες αποδόσεις και μεγαλύτερη οργανωσιακή παραμονή[5].

Παρόλο που η πλειοψηφία των απαντήσεων είναι θετική, η παρουσία μεμονωμένων τιμών 2 μπορεί να αντανakλά είτε δομικά εμπόδια (π.χ. μεγάλος φόρτος εργασίας που περιορίζει την ανθρώπινη διάδραση) είτε διοικητικά στυλ πιο απόμακρα και διαδικαστικά. Η προσέγγιση αυτή δεν είναι απαραίτητα εχθρική, αλλά μπορεί να υπολείπεται στο επίπεδο της συναισθηματικής υποστήριξης.

Συνοψίζοντας, η απάντηση στην ερώτηση αυτή προσφέρει έναν πολύτιμο δείκτη της συναισθηματικής ποιότητας των επαγγελματικών σχέσεων στην εταιρεία. Όπως υποστηρίζουν οι Shuck & Reio (2011), η αίσθηση του ενδιαφέροντος για το άτομο αποτελεί "ψυχολογική αγκύρωση" που ευνοεί την εργασιακή δέσμευση, ενισχύει την ευαλωτότητα προς θετική ανατροφοδότηση και στηρίζει τη μακροχρόνια σχέση εργαζομένου-οργανισμού [34].

2.4.6 Ερώτηση 6: «Κάποιος στη δουλειά ενθαρρύνει την ανάπτυξή μου»

Η έκτη ερώτηση της Gallup Q12 ενσωματώνει την έννοια της επαγγελματικής εξέλιξης ως κρίσιμη πτυχή της δέσμευσης. Δεν αναφέρεται μόνο στην παροχή ευκαιριών κατάρτισης, αλλά κυρίως στην ύπαρξη ανθρώπων –προϊσταμένων, συναδέλφων, μεντόρων– που ενθαρρύνουν έμπρακτα την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη του εργαζομένου. Η παρουσία αυτών των "υποστηρικτών εξέλιξης" δημιουργεί ψυχολογική ασφάλεια και προάγει τη μακροπρόθεσμη σύνδεση με τον οργανισμό [17], [1].



Εικόνα 6: Απαντήσεις Ερώτησης 6

Τα αποτελέσματα της έρευνας στην εταιρεία L.S. είναι:

- Μέσος Όρος: 4,11
- Τυπική Απόκλιση: 0,85
- Διασπορά: 0,728
- Εύρος Τιμών: 2 έως 5

Η αξιοσημείωτα υψηλή μέση τιμή φανερώνει πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει πρόθεση και ενδιαφέρον για την ανάπτυξή τους. Το γεγονός αυτό αντανακλά θετικά στις αξίες του οργανισμού, ειδικά σε έναν τεχνικό κλάδο όπως η πληροφορική και ο αυτοματισμός, όπου η διαρκής μάθηση και η ενημέρωση για νέες τεχνολογίες είναι ζωτικής σημασίας.

Η Gallup επισημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που πιστεύουν πως η εταιρεία ενδιαφέρεται για την εξέλιξή τους, είναι 3 φορές πιο πιθανό να εμπλέκονται ενεργά στη δουλειά τους [17]. Αντιθέτως, η έλλειψη τέτοιου ενδιαφέροντος λειτουργεί αποθαρρυντικά και συχνά σχετίζεται με αυξημένες προθέσεις αποχώρησης [1], [32].

Στο πλαίσιο της εταιρείας L.S., η θετική εικόνα αυτή ενδεχομένως οφείλεται:

- Στην ύπαρξη εσωτερικής τεχνικής κατάρτισης και επιμόρφωσης.
- Σε ενθαρρυντικό διοικητικό στυλ και θετική κουλτούρα mentoring.

- Σε ευκαιρίες ανάθεσης υπευθυνοτήτων και έργων που προάγουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Ωστόσο, η παρουσία τιμών χαμηλότερης κλίμακας (π.χ. 2) υπενθυμίζει ότι υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι δεν βιώνουν την ίδια υποστήριξη. Μπορεί αυτό να αφορά πιο περιφερειακούς ρόλους, νέες προσλήψεις ή περιοχές όπου απουσιάζουν οι ευκαιρίες mentoring.

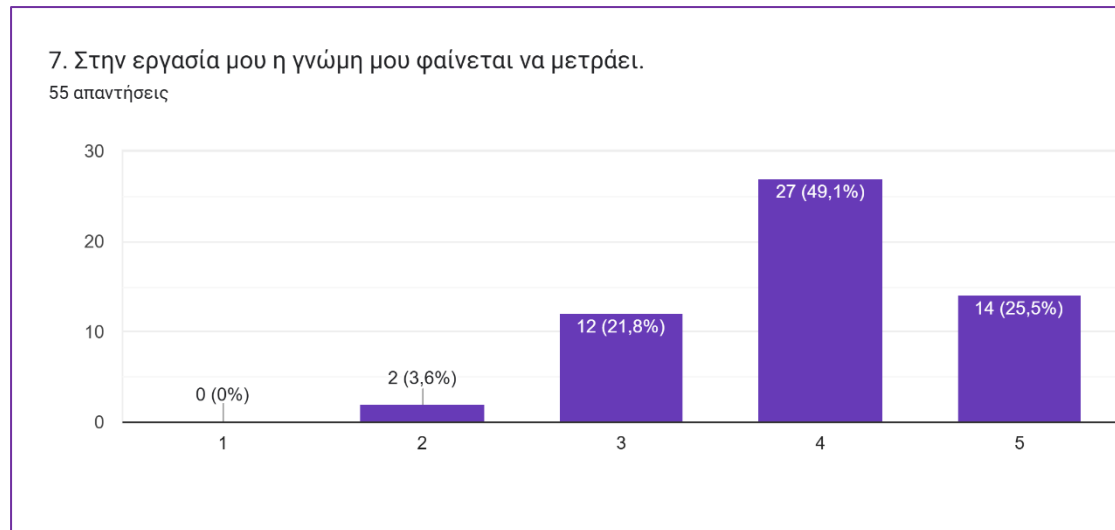
Η βιβλιογραφία τεκμηριώνει ότι η ανάπτυξη σχετίζεται στενά με την έννοια της αυτοπραγμάτωσης στον χώρο εργασίας. Όπως αναφέρει ο Harrington et al. (2022), «η επιδίωξη της ανάπτυξης και της προσωπικής εξέλιξης αποτελεί βασικό στοιχείο της εργασιακής ολοκλήρωσης» και η πλειοψηφία των εργαζομένων θα άλλαζε εργασία αν πίστευε ότι θα λάμβανε περισσότερη υποστήριξη και ουσία στο έργο τους[5].

Επιπλέον, σύμφωνα με τη θεωρία των JD-R (Job Demands–Resources), η υποστήριξη για μάθηση και ανάπτυξη αποτελεί έναν από τους ισχυρότερους οργανωσιακούς "πόρους" που μπορούν να μειώσουν το άγχος, να ενισχύσουν το αίσθημα ικανοποίησης και να αυξήσουν τη δέσμευση [22].

Εν κατακλείδι, η έβδομη ερώτηση καταδεικνύει ότι η L.S. διατηρεί υψηλό επίπεδο υποστήριξης για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Το γεγονός αυτό όχι μόνο ενισχύει τη δέσμευση, αλλά ενδυναμώνει και τη μακροχρόνια βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα του οργανισμού μέσω της συνεχούς ενίσχυσης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου κεφαλαίου.

2.4.7 Ερώτηση 7: «Στην εργασία μου η γνώμη μου φαίνεται να μετράει»

Η έβδομη ερώτηση της Gallup Q12 αφορά την αίσθηση που έχει ο εργαζόμενος ότι η γνώμη του λαμβάνεται υπόψη στον εργασιακό του χώρο. Η εν λόγω διάσταση συνδέεται στενά με την έννοια της «φωνής του εργαζομένου» (employee voice) και της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Δεν περιορίζεται μόνο στο εάν δίνεται η ευκαιρία για έκφραση απόψεων, αλλά στο εάν αυτές οι απόψεις έχουν πραγματικό βάρος – δηλαδή αν γίνονται πράξη, συζητούνται και αναγνωρίζονται.



Εικόνα 7: Απαντήσεις Ερώτησης 7

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν ήταν:

- Μέσος Όρος: 3,96
- Τυπική Απόκλιση: 0,79
- Διασπορά: 0,628
- Εύρος Τιμών: 2 έως 5

Η επίδοση σε αυτή την ερώτηση είναι σχετικά υψηλή, γεγονός που δείχνει ότι μεγάλο μέρος του προσωπικού νιώθει ότι η φωνή του ακούγεται. Ωστόσο, η ύπαρξη τιμών κάτω του 3 φανερώνει ότι ένα ποσοστό εργαζομένων θεωρεί πως η συμβολή του παραμένει ανεκμετάλλευτη ή αδιάφορη για τη διοίκηση.

Η Gallup τονίζει πως η δυνατότητα να επηρεάσει κάποιος τον εργασιακό του χώρο ενισχύει την αυτονομία, την υπευθυνότητα και τελικά την εργασιακή δέσμευση [17]. Επιπλέον, η εσωτερική επικοινωνία που επιτρέπει στους εργαζομένους να εκφράζουν και να βλέπουν την απήχηση των απόψεών τους έχει συνδεθεί με υψηλότερη καινοτομία και καλύτερη διατήρηση ταλέντων [34].

Στο περιβάλλον της εταιρείας L.S., το υψηλό σκορ μπορεί να αποδίδεται:

- Σε λειτουργικές διαδικασίες feedback και εβδομαδιαίες συναντήσεις που επιτρέπουν την ανταλλαγή ιδεών.
- Σε διοικητικές πρακτικές που προάγουν τη συμμετοχικότητα και ενθαρρύνουν την υπευθυνότητα.

- Στην κουλτούρα μικρών, ευέλικτων ομάδων με λιγότερη ιεραρχική απόσταση.

Ωστόσο, το γεγονός ότι κάποιες απαντήσεις ήταν χαμηλές δείχνει ότι υπάρχουν ακόμη θύλακες «σιωπής» ή αίσθημα περιθωριοποίησης. Οι Morrison & Milliken (2000) έχουν περιγράψει το φαινόμενο αυτό ως «οργανωσιακή σιωπή», δηλαδή ως μια κατάσταση όπου οι εργαζόμενοι επιλέγουν να μη μιλήσουν λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης ότι η άποψή τους θα ληφθεί υπόψη [34].

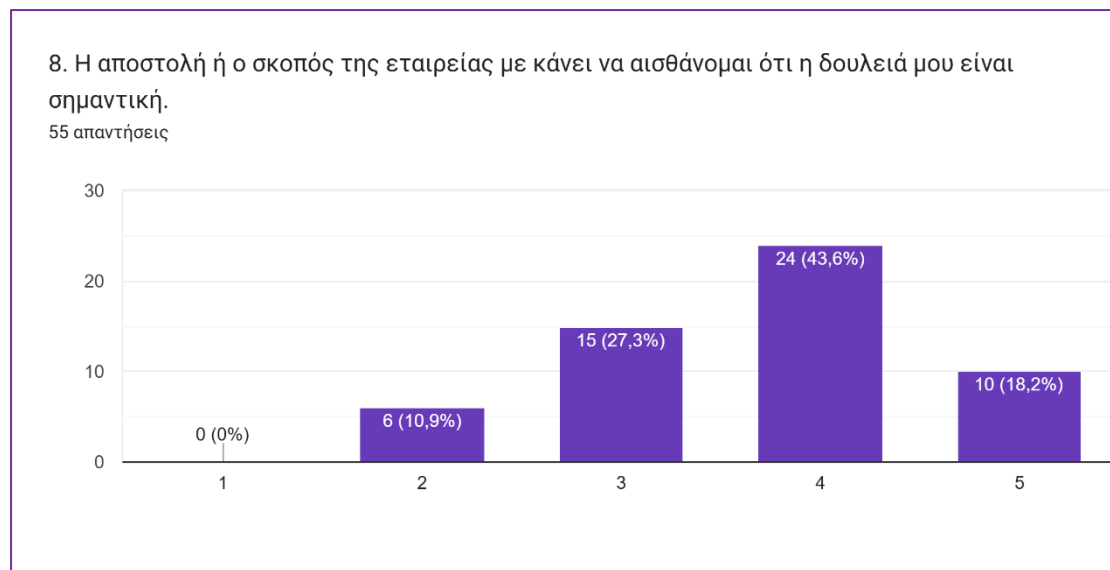
Σύμφωνα με τους Ruck et al. (2017), η παρουσία κουλτούρας «φωνής» δεν ενισχύει μόνο την αίσθηση ελέγχου και εμπιστοσύνης αλλά αποτελεί και προαπαιτούμενο για τη δημιουργία ισχυρής οργανωσιακής δέσμευσης [34]. Από την άλλη πλευρά, η συστηματική απουσία ανατροφοδότησης και ουσιαστικής συμμετοχής μπορεί να οδηγήσει σε αποξένωση, μειωμένη καινοτομία και, μακροπρόθεσμα, αύξηση της εσωτερικής κινητικότητας ή αποχωρήσεων.

Η βιβλιογραφία προσθέτει ότι η ύπαρξη «ψυχολογικής ασφάλειας» είναι κρίσιμος παράγοντας για να νιώσουν οι εργαζόμενοι άνετοι να εκφραστούν – ειδικά σε τεχνικά περιβάλλοντα όπου η έκφραση διαφορετικής άποψης ενδέχεται να σχετίζεται με διακινδύνευση σχέσεων ή κύρους [7].

Συμπερασματικά, η έβδομη ερώτηση δείχνει ένα αρκετά θετικό αλλά όχι ομοιογενές περιβάλλον συμμετοχής. Υπάρχουν οι βάσεις για ανάπτυξη κουλτούρας όπου οι απόψεις μετρούν, ωστόσο εντοπίζονται και ανάγκες ενίσχυσης της ορατότητας της φωνής του εργαζομένου, κυρίως μέσα από μηχανισμούς ενίσχυσης ψυχολογικής ασφάλειας και αξιοποίησης του feedback.

2.4.8 Ερώτηση 8: «Η αποστολή ή ο σκοπός της εταιρείας με κάνει να αισθάνομαι ότι η δουλειά μου είναι σημαντική»

Η όγδοη ερώτηση του Gallup Q12 αγγίζει τον βαθύτερο ψυχολογικό παράγοντα που κινητοποιεί τους εργαζόμενους: την αίσθηση νοήματος. Όταν η αποστολή ενός οργανισμού (mission) και ο σκοπός ύπαρξής του (purpose) ευθυγραμμίζονται με τις προσωπικές αξίες και προσδοκίες των εργαζομένων, τότε δημιουργείται μια ισχυρή ταύτιση, η οποία ενισχύει την αφοσίωση, την ενεργή συμμετοχή και την επαγγελματική πληρότητα [14], [5].



Εικόνα 8: Απαντήσεις Ερώτησης 8

Στην παρούσα μελέτη, τα αποτελέσματα για αυτή την ερώτηση ήταν:

- Μέσος Όρος: 3,69
- Τυπική Απόκλιση: 0,90
- Διασπορά: 0,812
- Εύρος Τιμών: 2 έως 5

Η μέση τιμή είναι θετική, ωστόσο χαμηλότερη από άλλες ερωτήσεις, ενώ η σχετική διακύμανση δείχνει ότι η εμπειρία των εργαζομένων σε αυτό το σημείο διαφέρει σημαντικά. Αυτό φανερώνει ότι παρότι ένα μέρος του προσωπικού αισθάνεται συνδεδεμένο με τον οργανωσιακό σκοπό, υπάρχει και μια κρίσιμη μάζα που δυσκολεύεται να δει πώς η δική του εργασία συνεισφέρει σε κάτι ουσιαστικό.

Σύμφωνα με τις έρευνες της Gallup, η αίσθηση ότι η εργασία έχει αντίκτυπο και ότι "μετράει" σε ευρύτερο πλαίσιο αποτελεί βασικό συστατικό της δέσμευσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης [17]. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι συμβάλλουν σε έναν υψηλότερο σκοπό είναι πιο πιθανό να επιμείνουν στις δυσκολίες, να είναι δημιουργικοί και να αναπτύξουν συναισθηματική σύνδεση με την επιχείρηση.

Έρευνες δείχνουν ότι αυτή η σύνδεση με τον σκοπό μπορεί να ενισχυθεί μέσω συγκεκριμένων στρατηγικών:

- Συνεχής και σαφής επικοινωνία της αποστολής του οργανισμού [5].

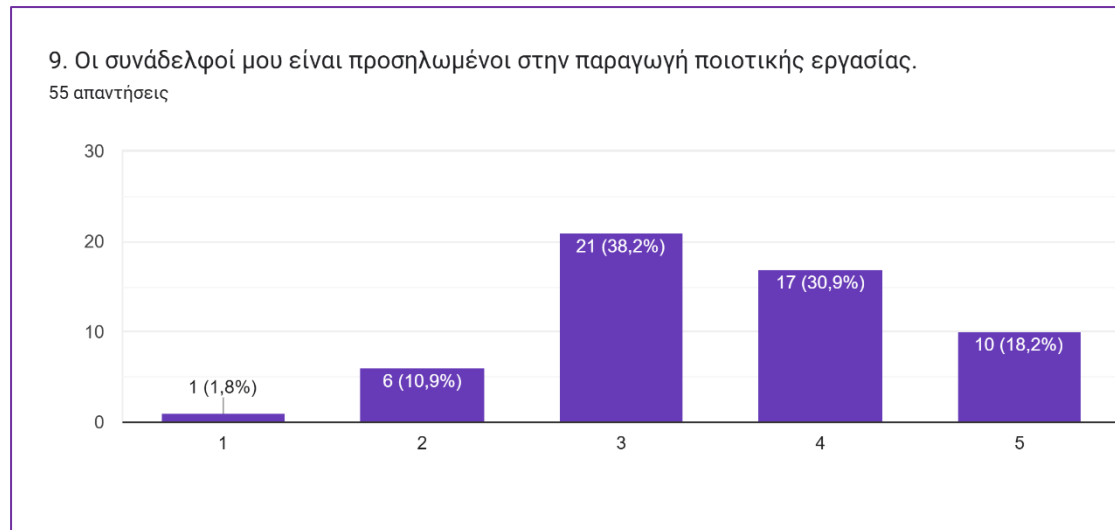
- Δεσμούς της καθημερινής εργασίας με ευρύτερες αξίες (π.χ. κοινωνική προσφορά, καινοτομία, βιωσιμότητα) [14].
- Προώθηση της προσωπικής νοηματοδότησης της εργασίας – π.χ. μέσα από CSR δράσεις, κοινότητες πρακτικής, συμμετοχή σε κοινωνικές πρωτοβουλίες[14].

Η αίσθηση νοήματος και σκοπού αποτελεί ψυχολογική ανάγκη, όχι απλώς "επικοινωνιακή στρατηγική". Όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν ότι η δουλειά τους εξυπηρετεί κάτι μεγαλύτερο από αυτούς, κινητοποιούνται όχι μόνο εξωτερικά αλλά και εσωτερικά [1]. Οι οργανισμοί που αποτυγχάνουν να εμπνεύσουν αυτό το βίωμα συχνά διαπιστώνουν μειωμένη δέσμευση, χαμηλό ηθικό και αυξημένη πρόθεση αποχώρησης [14].

Επομένως, τα ευρήματα στην εταιρεία L.S. δείχνουν ότι ενώ υπάρχουν θεμέλια, απαιτείται ενίσχυση της επικοινωνίας και της "συνδεσιμότητας" μεταξύ του οργανωσιακού σκοπού και της καθημερινής συμβολής των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με στρατηγικές που θα ενισχύσουν τη διαφάνεια, την κοινωνική αποστολή της εταιρείας και τη συχνότερη αποτύπωση του θετικού της αντίκτυπου – τόσο εσωτερικά όσο και προς την κοινωνία.

2.4.9 Ερώτηση 9: «Οι συνάδελφοί μου είναι προσηλωμένοι στην παραγωγή ποιοτικής εργασίας»

Η ένατη ερώτηση του Gallup Q12 αξιολογεί την αντίληψη του εργαζομένου σχετικά με τη στάση και το επίπεδο επαγγελματισμού των συναδέλφων του. Εξετάζει δηλαδή εάν το εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αίσθημα ευθύνης, υψηλά πρότυπα ποιότητας και ομαδική δέσμευση προς την αριστεία. Πρόκειται για μια ερώτηση με ισχυρό συναισθηματικό και λειτουργικό αντίκτυπο: η πίστη ότι "είμαι μέρος μιας ομάδας που νοιάζεται" ενισχύει τη δέσμευση, την παρακίνηση και την εμπιστοσύνη στο σύστημα [17].



Εικόνα 9: Απαντήσεις Ερώτησης 9

Τα αποτελέσματα της έρευνας για την εταιρεία L.S. ήταν:

- Μέσος Όρος: 3,53
- Τυπική Απόκλιση: 0,98
- Διασπορά: 0,961
- Εύρος Τιμών: 1 έως 5

Παρατηρείται μέση τιμή χαμηλότερη από άλλες ερωτήσεις του Q12, ενώ η υψηλή διακύμανση μαρτυρά σημαντική διαφοροποίηση εμπειριών. Αυτό υποδηλώνει ότι ένα μέρος των εργαζομένων αμφισβητεί την προσήλωση των συναδέλφων τους στην ποιότητα, γεγονός που μπορεί να προκαλεί απογοήτευση ή ακόμα και εργασιακή δυσaréσκεια.

Η Gallup έχει τεκμηριώσει ότι η εμπιστοσύνη στη δέσμευση των συναδέλφων αυξάνει την κοινωνική συνοχή, ενισχύει τη συνεργασία και μειώνει τις τάσεις αποστασιοποίησης [17]. Εάν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι εργάζονται σε περιβάλλον που δεν μοιράζεται την ίδια επαγγελματική ηθική, είναι λιγότερο πιθανό να επενδύσουν ψυχικά και συναισθηματικά στη δουλειά τους [1].

Σύμφωνα με το έργο των Schneider et al. (2013), η αίσθηση της κοινής δέσμευσης στην ποιότητα σχετίζεται στενά με την οργανωσιακή κουλτούρα. Όταν η επιδίωξη της ποιότητας είναι ενσωματωμένη στις βασικές αξίες του οργανισμού, τότε διαχέεται φυσικά και στις διαπροσωπικές σχέσεις και στην καθημερινή εργασία [9].

Στο πλαίσιο της L.S., τα ευρήματα αυτά ενδέχεται να οφείλονται:

- Σε ετερογένεια μεταξύ διαφορετικών τμημάτων ή επιπέδων εμπειρίας.
- Σε ασυμμετρία στην επιτήρηση ή τις απαιτήσεις απόδοσης.
- Σε περιορισμένη ορατότητα των προσπαθειών των άλλων, ιδιαίτερα όταν δεν υπάρχει συστηματική αναγνώριση ή ομαδική ανατροφοδότηση.

Μια μελέτη στην DHL Freight έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται πως οι συνάδελφοί τους εργάζονται με προσηλωμένη διάθεση, είναι περισσότερο πιθανό να είναι ευχαριστημένοι στην εργασία και να εμπιστεύονται το όραμα της εταιρείας[3]. Η ενίσχυση της συλλογικής ποιότητας δεν επιτυγχάνεται μόνο μέσω ελέγχου, αλλά κυρίως μέσω κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης, διαμοιρασμού καλών πρακτικών και ενδυνάμωσης της εσωτερικής υπευθυνότητας.

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης δείχνουν ότι απαιτείται περαιτέρω επένδυση στην καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων ως προς τη συνεισφορά και το επίπεδο δέσμευσής τους. Αυτό αποτελεί θεμέλιο τόσο για την ομαδικότητα όσο και για τη γενικότερη οργανωσιακή δέσμευση.

2.4.10 Ερώτηση 10: «Έχω έναν (τουλάχιστον) στενό φίλο στη δουλειά»

Η δέκατη ερώτηση της Gallup Q12 αποτελεί ίσως την πιο αμφιλεγόμενη, αλλά και βαθιά διορατική: εξετάζει εάν ο εργαζόμενος διαθέτει έναν στενό φίλο στον εργασιακό του χώρο. Αν και σε πρώτη ανάγνωση μπορεί να φαίνεται άσχετη με την απόδοση, πλήθος ερευνών έχει αναδείξει τον καθοριστικό ρόλο της φιλίας στην ενίσχυση της συναισθηματικής δέσμευσης, της ψυχολογικής ασφάλειας και της μακροχρόνιας αφοσίωσης [5], [17].



Εικόνα 10: Απαντήσεις Ερώτησης 10

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα στην εταιρεία L.S.:

- Μέσος Όρος: 3,76
- Τυπική Απόκλιση: 1,10
- Διασπορά: 1,219
- Εύρος Τιμών: 1 έως 5

Η μεγάλη διακύμανση αποτυπώνει τη φύση της ερώτησης: πρόκειται για βαθιά προσωπική εμπειρία, με έντονα διαφοροποιημένα βιώματα. Κάποιοι εργαζόμενοι έχουν χτίσει ισχυρούς δεσμούς που επεκτείνονται πέρα από το επαγγελματικό πλαίσιο, ενώ άλλοι πιθανώς βιώνουν απομόνωση ή λειτουργούν αυστηρά σε επαγγελματικό επίπεδο χωρίς ουσιαστικές ανθρώπινες συνδέσεις.

Η Gallup έχει τεκμηριώσει ότι η ύπαρξη στενού φίλου στη δουλειά συνδέεται με αυξημένη δέσμευση, λιγότερες απουσίες, καλύτερη ομαδικότητα και αυξημένη παραγωγικότητα [17]. Φιλικές σχέσεις ενισχύουν την ψυχολογική ασφάλεια, δηλαδή την αίσθηση ότι το άτομο μπορεί να εκφραστεί, να πειραματιστεί και να λειτουργήσει αυθεντικά χωρίς φόβο αρνητικών συνεπειών [7].

Όπως αναφέρουν οι Harrington et al. (2022), «η ύπαρξη ενός φίλου στο εργασιακό περιβάλλον δεν ενισχύει μόνο την ψυχική υγεία και τη διάθεση, αλλά δημιουργεί ένα περιβάλλον υποστήριξης, κατανόησης και κοινής ευθύνης» [5].

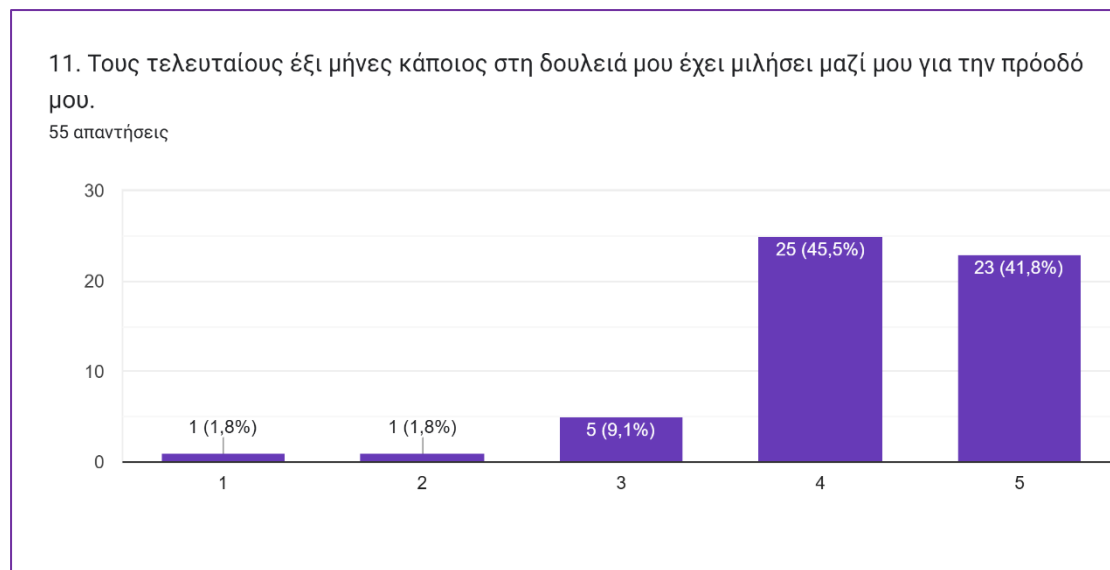
Στην περίπτωση της L.S., το αποτέλεσμα αυτό αντανακλά πιθανώς ένα μεικτό προφίλ: από τη μία, η ύπαρξη μικρών, τεχνικών ομάδων μπορεί να προάγει την κοινωνική αλληλεπίδραση, ενώ από την άλλη, η ύπαρξη έντονου ρυθμού ή απομόνωσης λόγω φύσης εργασίας μπορεί να λειτουργεί ανασταλτικά στην ανάπτυξη σχέσεων φιλίας.

Ένα ενδιαφέρον εύρημα από μετα-ανάλυση σε δημόσιους οργανισμούς ήταν ότι η ύπαρξη σχέσεων φιλίας συσχετίζεται θετικά με την προθυμία για βοήθεια, την αντοχή στο άγχος και τη διάθεση συνεργασίας, παράγοντες που ενισχύουν την ομαδικότητα και την ολιστική δέσμευση στον οργανισμό[5].

Συνοψίζοντας, η συγκεκριμένη ερώτηση δεν πρέπει να υποτιμάται: λειτουργεί ως βαρόμετρο της κουλτούρας και της κοινωνικής δυναμικής του οργανισμού. Η ανάπτυξη μιας κουλτούρας ανοιχτής επικοινωνίας, συναδελφικότητας και υποστήριξης είναι αναγκαία για να μπορεί η εργασία να γίνεται σε περιβάλλον που προάγει όχι μόνο την αποδοτικότητα αλλά και την ανθρώπινη σύνδεση.

2.4.11 Ερώτηση 11: «Τους τελευταίους έξι μήνες κάποιος στη δουλειά μου έχει μιλήσει μαζί μου για την πρόοδό μου»

Η ενδέκατη ερώτηση του Gallup Q12 εστιάζει σε μια κρίσιμη πτυχή της εργασιακής σχέσης: την προσωπική ανατροφοδότηση και παρακολούθηση της επαγγελματικής προόδου. Η ύπαρξη συστηματικής και ποιοτικής επικοινωνίας σχετικά με την απόδοση και την εξέλιξη του εργαζομένου συνιστά όχι μόνο διοικητικό εργαλείο, αλλά και δείκτη ενδιαφέροντος, υποστήριξης και ένταξης στον οργανισμό [1].



Εικόνα 11: Απαντήσεις Ερώτησης 11

Τα αποτελέσματα στην εταιρεία L.S. καταγράφονται ως εξής:

- Μέσος Όρος: 4,24
- Τυπική Απόκλιση: 0,84
- Διασπορά: 0,702
- Εύρος Τιμών: 1 έως 5

Ο υψηλός μέσος όρος υποδηλώνει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν λάβει κάποιας μορφής ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους τους τελευταίους έξι μήνες. Αυτό είναι εξαιρετικά θετικό, καθώς τέτοιου είδους συζητήσεις ενισχύουν την υπευθυνότητα, δίνουν κατεύθυνση και ενδυναμώνουν την εμπιστοσύνη στη διοίκηση.

Η Gallup τονίζει πως η ανατροφοδότηση δεν πρέπει να είναι σπάνια ή αμυντική· αντίθετα, πρέπει να είναι δομημένη, υποστηρικτική και τακτική, ώστε να κινητοποιεί και να ενθαρρύνει τον εργαζόμενο [17]. Όπως παρατηρείται και στη βιβλιογραφία της ανάπτυξης ηγεσίας, η ουσιαστική ανατροφοδότηση συμβάλλει στην καλλιέργεια της αυτογνωσίας, της κατεύθυνσης και της προσωπικής ανάπτυξης [5].

Επιπλέον, το στοιχείο της χρονικότητας («τους τελευταίους έξι μήνες») διασφαλίζει ότι η ανατροφοδότηση που εξετάζεται δεν είναι τυχαία ή παρωχημένη. Αν δεν υπάρχει επανάληψη και συνέπεια στην επικοινωνία αυτή, τότε ο εργαζόμενος ενδέχεται να αισθανθεί εγκαταλελειμμένος ή αόρατος στο σύστημα αξιολόγησης.

Στο περιβάλλον της L.S., η επίδοση αυτή ενδεχομένως να οφείλεται:

- Σε πρακτικές διαχείρισης απόδοσης που προβλέπουν περιοδικές αξιολογήσεις.
- Σε προσωπικές πρωτοβουλίες από προϊσταμένους που εφαρμόζουν coaching ή mentoring.
- Στην ύπαρξη πολιτικής εσωτερικής επικοινωνίας που ενισχύει την ειλικρινή ανατροφοδότηση.

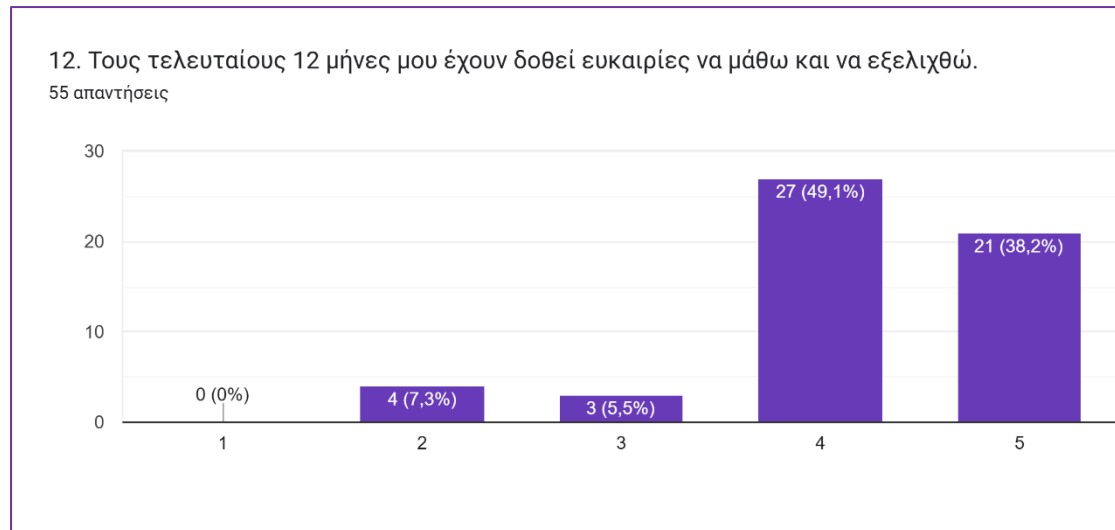
Είναι ενδιαφέρον ότι σύμφωνα με έρευνα που δημοσιεύθηκε στο *Palgrave Handbook of Fulfillment, Wellness and Personal Growth at Work*, η ανατροφοδότηση όχι μόνο βελτιώνει την επίδοση, αλλά και συμβάλλει στη δημιουργία κουλτούρας διαφάνειας και εμπιστοσύνης [5].

Παρά την γενικά θετική εικόνα, η ύπαρξη απαντήσεων με βαθμολογία 1 αποκαλύπτει ότι υπάρχει ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων που νιώθει παραγκωνισμένο ή εκτός πλαισίου αξιολόγησης. Η εμπειρία αυτών των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα κρίσιμη, διότι υπονομεύει το αίσθημα ένταξης και κατεύθυνσης και μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της δέσμευσης και αύξηση του επαγγελματικού κυνισμού.

Συνοψίζοντας, η ύπαρξη τακτικής, προσωπικής και ενισχυτικής ανατροφοδότησης για την πρόοδο του εργαζομένου αποτελεί έναν από τους πιο ουσιαστικούς μοχλούς εμπλοκής. Η εταιρεία L.S. φαίνεται να έχει επιτύχει υψηλό επίπεδο σε αυτόν τον τομέα, ωστόσο απαιτείται συνέχιση και καθολική εφαρμογή της πρακτικής αυτής ώστε κανένας εργαζόμενος να μη νιώθει παραμελημένος.

2.4.12 Ερώτηση 12: «Τους τελευταίους 12 μήνες μου έχουν δοθεί ευκαιρίες να μάθω και να εξελιχθώ»

Η δωδέκατη και τελευταία ερώτηση της Gallup Q12 αφορά τις ευκαιρίες εκμάθησης και εξέλιξης που λαμβάνει ο εργαζόμενος κατά τη διάρκεια του έτους. Η ερώτηση αυτή εξετάζει έναν από τους πιο προβλεπτικούς παράγοντες δέσμευσης, την αίσθηση προόδου και αυτοπραγμάτωσης. Δεν περιορίζεται σε τυπική κατάρτιση, αλλά περιλαμβάνει οποιαδήποτε μορφή ανάπτυξης: ανάθεση νέων ευθυνών, project work, mentoring, ή ακόμη και υποστήριξη της αυτενέργειας [5], [1].



Εικόνα 12: Απαντήσεις Ερώτησης 12

Στην εταιρεία L.S., τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης ήταν:

- Μέσος Όρος: 4,18
- Τυπική Απόκλιση: 0,84
- Διασπορά: 0,709
- Εύρος Τιμών: 2 έως 5

Η υψηλή μέση τιμή αποτελεί ένδειξη ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων νιώθει πως είχε σημαντικές ευκαιρίες μάθησης και εξέλιξης κατά το τελευταίο έτος. Πρόκειται για ιδιαίτερα ενθαρρυντικό εύρημα, καθώς η συνεχής ανάπτυξη σχετίζεται στενά με τη δέσμευση, την πρόθεση παραμονής και την αύξηση της απόδοσης [17].

Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι οι οργανισμοί που ενθαρρύνουν τη συνεχή μάθηση:

- Καλλιεργούν ψυχολογική ασφάλεια και δημιουργικότητα.
- Προάγουν την οργανωσιακή ευελιξία και ανθεκτικότητα.
- Δημιουργούν μια «κουλτούρα ανάπτυξης», όπου η μάθηση θεωρείται οργανική και διαρκής διεργασία[5] Harrington R, et a....

Όπως αναφέρεται στο *Palgrave Handbook of Fulfillment*, η έννοια της συνεχούς μάθησης λειτουργεί ως «κοινωνικό συμβόλαιο» μεταξύ οργανισμού και εργαζομένου: ο οργανισμός επενδύει στο άτομο, το οποίο με τη σειρά του ανταποδίδει με αυξημένη αφοσίωση και συνεισφορά[5].

Στο πλαίσιο της L.S., η υψηλή αυτή τιμή μπορεί να αντανακλά:

- Σταθερές πολιτικές ανάπτυξης δεξιοτήτων.
- Εσωτερικά προγράμματα mentoring ή οριζόντιας μάθησης.
- Προώθηση της εσωτερικής κινητικότητας και ανάθεσης νέων ρόλων.

Ωστόσο, η ύπαρξη απαντήσεων με βαθμολογία 2 δείχνει ότι δεν έχουν όλοι οι εργαζόμενοι την ίδια πρόσβαση ή εμπειρία εξέλιξης. Αυτό ενδέχεται να σχετίζεται με τη φύση συγκεκριμένων ρόλων, την ηλικία ή ακόμη και τη θέση στην ιεραρχία.

Η Gallup επισημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται στασιμότητα είναι δύο φορές πιο πιθανό να αναζητήσουν εργασία εντός του επόμενου έτους [17]. Αντίθετα, όσοι βιώνουν ανάπτυξη είναι πιο παραγωγικοί, πιο ευέλικτοι και πιο ικανοποιημένοι [1].

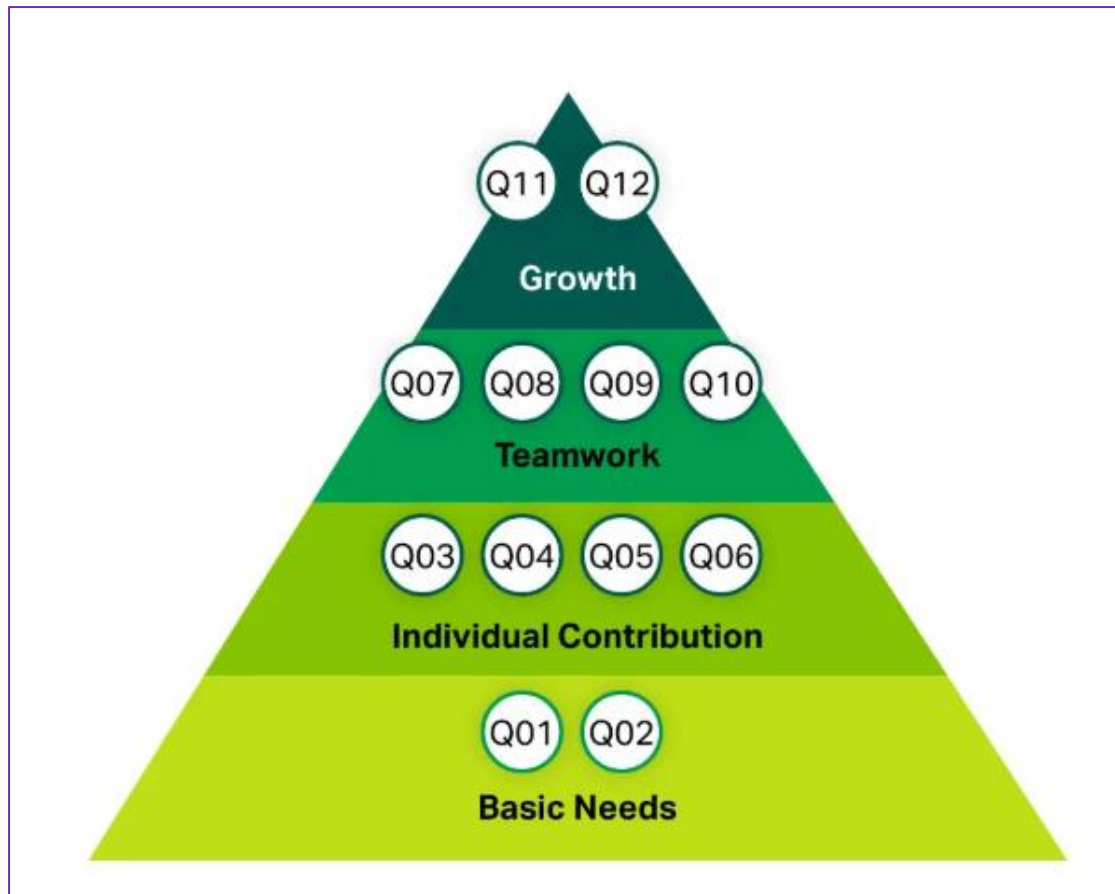
Κεφάλαιο 2.5: Συμπεράσματα

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στην εταιρεία L.S. με τη χρήση του ερωτηματολογίου Gallup Q12 ανέδειξε μια σειρά κρίσιμων διαπιστώσεων που σχετίζονται άμεσα με την έννοια της εργασιακής δέσμευσης, την ψυχολογική σύνδεση του εργαζομένου με τον οργανισμό και την ποιότητα της καθημερινής εργασιακής εμπειρίας. Η ανάλυση των απαντήσεων αποκάλυψε τόσο τις ισχυρές δομές που έχει αναπτύξει ο οργανισμός όσο και τα πεδία που απαιτούν ενίσχυση, αναθεώρηση ή ανασχεδιασμό.

Αξιοποιώντας τη θεωρητική βάση του Gallup Q12 —μια προσέγγιση που ενσωματώνει τόσο ανθρωποκεντρικές όσο και διοικητικές διαστάσεις της εργασιακής ζωής— μπορούμε να αποκρυπτογραφήσουμε τα αποτελέσματα μέσα από μια δομημένη, ιεραρχική λογική. Η Gallup ομαδοποιεί τις δώδεκα ερωτήσεις σε τέσσερα επίπεδα: *Basic Needs*, *Individual Contribution*, *Teamwork* και *Growth*, τα οποία συναπαρτίζουν την επονομαζόμενη «Πυραμίδα της Εργασιακής Δέσμευσης».

Η Πυραμίδα Gallup Q12: Ένα Εννοιολογικό Πλαίσιο Ανάλυσης

Η παρακάτω δομή οπτικοποιεί πώς οι 12 ερωτήσεις εντάσσονται στα τέσσερα διαδοχικά επίπεδα της πυραμίδας:



Εικόνα 13: Η Πυραμίδα του Gallup Q12 [6]

Η ερμηνεία της δέσμευσης με βάση αυτή την πυραμίδα έχει σημαντική αξία: πρόκειται για μια διαβαθμισμένη πορεία ανάπτυξης της σχέσης εργαζομένου–οργανισμού, η οποία ξεκινά από τη λειτουργική κάλυψη βασικών αναγκών και καταλήγει στην επιδίωξη προσωπικής ανάπτυξης και επαγγελματικής πληρότητας.

1. Βασικές Ανάγκες (Q01 – Q02)

Οι δύο πρώτες ερωτήσεις αξιολογούν το κατά πόσο οι εργαζόμενοι:

- Γνωρίζουν τις προσδοκίες του ρόλου τους.
- Διαθέτουν τα απαραίτητα εργαλεία για να φέρουν εις πέρας το έργο τους.

Οι υψηλές μέσες τιμές (4,15 και για τις δύο) αποτυπώνουν ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι βασικές δομές έχουν εδραιωθεί. Η καθοδήγηση είναι παρούσα, οι υποδομές είναι επαρκείς και οι εργαζόμενοι νιώθουν σε θέση να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις. Η ικανοποίηση αυτών των θεμελιωδών αναγκών επιτρέπει στον οργανισμό να χτίσει τα επόμενα επίπεδα της δέσμευσης με σταθερότητα.

2. Ατομική Συνεισφορά (Q03 – Q06)

Αυτό το επίπεδο εστιάζει στον ρόλο του εργαζομένου ως ξεχωριστή προσωπικότητα.

Εξετάζει εάν:

- Ο εργαζόμενος αξιοποιεί τις ικανότητές του (Q03).
- Λαμβάνει αναγνώριση (Q04).
- Νιώθει ότι ενδιαφέρονται για τον ίδιο ως άτομο (Q05).
- Ενθαρρύνεται η ανάπτυξή του (Q06).

Τα αποτελέσματα ήταν μικτά. Από τη μία, η Q05 (Μ.Ο. 4,20) και η Q06 (Μ.Ο. 4,11) καταδεικνύουν έντονη ανθρωποκεντρικότητα και κουλτούρα υποστήριξης. Από την άλλη, η Q04 κατέγραψε τη χαμηλότερη επίδοση (Μ.Ο. 3,29), στοιχείο που υποδηλώνει ότι η αναγνώριση της προσπάθειας και της επιτυχίας δεν είναι ούτε συστηματική ούτε ορατή από όλους.

Η έλλειψη επιβράβευσης μπορεί να λειτουργήσει διαβρωτικά για τη δέσμευση, καθώς οι εργαζόμενοι χρειάζονται επιβεβαίωση και ενίσχυση για να διατηρήσουν υψηλό επίπεδο ψυχικής και επαγγελματικής παρουσίας.

3. Ομαδικότητα – Συνεργασία (Q07 – Q10)

Το τρίτο επίπεδο εστιάζει στο κοινωνικό και ομαδικό πλαίσιο. Οι ερωτήσεις αξιολογούν:

- Εάν η γνώμη του εργαζομένου μετράει (Q07).
- Εάν η αποστολή του οργανισμού εμπνέει νόημα (Q08).
- Εάν οι συνάδελφοι εργάζονται με ποιότητα (Q09).
- Εάν υπάρχει στενή φιλία στον χώρο εργασίας (Q10).

Οι απαντήσεις δείχνουν μεγαλύτερη ετερογένεια. Η Q07 (Μ.Ο. 3,96) δείχνει ότι υπάρχει περιθώριο έκφρασης και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, η Q09 (Μ.Ο. 3,53) φανερώνει αμφιβολίες ως προς την επαγγελματική αφοσίωση των συναδέλφων, κάτι που ενδέχεται να δημιουργεί αρνητικές προσδοκίες και να μειώνει την εμπιστοσύνη στο συλλογικό αποτέλεσμα.

Η Q08 (Μ.Ο. 3,69) υποδεικνύει μέτριο επίπεδο ταύτισης με την αποστολή της εταιρείας, στοιχείο που επηρεάζει την έννοια του «νοήματος στην εργασία» – μια ψυχολογική ανάγκη που ενισχύει μακροπρόθεσμα τη σύνδεση με τον οργανισμό.

4. Ανάπτυξη – Εξέλιξη (Q11 – Q12)

Το υψηλότερο επίπεδο της πυραμίδας, το οποίο σχετίζεται με την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, παρουσιάζει ιδιαίτερα υψηλές επιδόσεις:

- Q11 (Μ.Ο. 4,24): Ανατροφοδότηση για πρόοδο.
- Q12 (Μ.Ο. 4,18): Ευκαιρίες μάθησης και εξέλιξης.

Τα αποτελέσματα αυτά συνιστούν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της L.S. Το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πως εξελίσσονται και λαμβάνουν ενίσχυση προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί βασικό παράγοντα διατήρησης, ενίσχυσης απόδοσης και εν τέλει διαμόρφωσης δέσμευσης που αντέχει στον χρόνο.

Συνολική Ανάγνωση της Πυραμίδας Gallup στην Εταιρεία L.S.

Η εφαρμογή του πλαισίου της πυραμίδας στην παρούσα έρευνα προσφέρει μια πολυεπίπεδη οπτική που εμπλουτίζει τη στατιστική ανάγνωση με νοηματική δομή.

Συνοπτικά:

- Το επίπεδο Basic Needs είναι επαρκώς καλυμμένο. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν τα απαραίτητα εργαλεία και γνωρίζουν τους στόχους τους.
- Η Ατομική Συνεισφορά αποτυπώνει θετική σχέση με την ηγεσία, αλλά υστερεί στην αναγνώριση, κάτι που πρέπει να αντιμετωπιστεί άμεσα.
- Η Ομαδικότητα εμφανίζει έντονες διακυμάνσεις, κυρίως όσον αφορά την εμπιστοσύνη στους συναδέλφους και τη σύνδεση με τον οργανωσιακό σκοπό.
- Η Ανάπτυξη είναι το πιο ανεπτυγμένο επίπεδο, με υψηλές επιδόσεις που επιβεβαιώνουν την επένδυση της εταιρείας στην καλλιέργεια ανθρώπινου δυναμικού.

Η εικόνα είναι θετική, αλλά όχι ομοιογενής. Οι διακυμάνσεις εντός των ερωτήσεων δείχνουν ότι ενώ υπάρχουν ισχυρές δομές, το βίωμα της δέσμευσης δεν είναι κοινό για όλους. Η πρόκληση για τη διοίκηση είναι να διασφαλίσει τη συνοχή αυτής της

εμπειρίας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες και εμπειρίες των ομάδων.

Κεφάλαιο 2.6: Συγκριτική ανάλυση με άλλες εταιρείες ή κλάδους

Η αξία των αποτελεσμάτων της έρευνας στην εταιρεία L.S. ενισχύεται όταν αυτά τοποθετούνται συγκριτικά σε σχέση με ευρύτερα δεδομένα. Σύμφωνα με τη Gallup, το παγκόσμιο ποσοστό "ενεργά δεσμευμένων" εργαζομένων βρίσκεται μόλις στο 23%, ενώ στην Ευρώπη υποχωρεί στο 13% [16].

Σε αυτό το πλαίσιο, οι μέσοι όροι άνω του 4 σε βασικά ερωτήματα του Gallup Q12 στην εταιρεία L.S. καταδεικνύουν σημαντικά καλύτερη απόδοση, ειδικά σε ερωτήσεις που σχετίζονται με καθοδήγηση, υποστήριξη και επαγγελματική ανάπτυξη.

Ωστόσο, οι περιοχές με χαμηλότερες επιδόσεις —όπως η αναγνώριση (Q04), η αντίληψη για την ποιότητα συνεργατών (Q09) και η σύνδεση με τον σκοπό (Q08)— ευθυγραμμίζονται με τις γενικές διεθνείς τάσεις, όπου ο ψυχολογικός παράγοντας της εμπλοκής παρουσιάζει τη μεγαλύτερη πρόκληση [1], [16].

Κεφάλαιο 2.7: Προτάσεις

Με βάση τα ευρήματα του ερωτηματολογίου Gallup Q12, τις επιμέρους αναλύσεις των ερωτήσεων και τη συνολική ερμηνεία της Πυραμίδας Δέσμευσης, προκύπτουν συγκεκριμένα πεδία στα οποία η εταιρεία L.S. μπορεί να προχωρήσει σε στοχευμένες παρεμβάσεις για τη βελτίωση της εργασιακής δέσμευσης. Οι παρεμβάσεις αυτές δεν αφορούν μόνο τη διοικητική δομή, αλλά και την ενίσχυση της ψυχολογικής σύνδεσης του εργαζομένου με τον οργανισμό.

Οι προτάσεις που ακολουθούν οργανώνονται σε πέντε βασικούς άξονες:

2.7.1 Βελτίωση της κουλτούρας αναγνώρισης

Η ερώτηση Q04 («Έχω λάβει αναγνώριση ή έπαινο για καλή δουλειά») κατέγραψε τη χαμηλότερη επίδοση, αποκαλύπτοντας σημαντικό κενό στην αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων. Η αναγνώριση δεν είναι πολυτέλεια, αλλά βασικός μηχανισμός παρακίνησης.

Προτάσεις:

- Εισαγωγή μικρών εβδομαδιαίων ή μηνιαίων τελετών αναγνώρισης (π.χ. “Employee Highlight of the Week”).
- Καθιέρωση θεσμοθετημένης ετήσιας βράβευσης με βάση αξίες, καινοτομία ή ομαδική συνεισφορά.
- Εκπαίδευση των προϊσταμένων στην άτυπη, αλλά καθημερινή αναγνώριση: ένα ευχαριστώ, μια θετική ανατροφοδότηση δημόσια ή ιδιωτικά, ενισχύουν την ψυχολογική ασφάλεια και τη συναισθηματική σύνδεση.
- Ενίσχυση της οριζόντιας αναγνώρισης, π.χ. με “Peer Recognition Board”, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να επαινούν συναδέλφους.

2.7.2 Ενίσχυση της αίσθησης νοήματος και σύνδεσης με την αποστολή (Purpose)

Οι εργαζόμενοι στην Q08 δεν δήλωσαν υψηλό βαθμό ταύτισης με τον σκοπό της εταιρείας. Αυτή η διαπίστωση είναι κρίσιμη, καθώς χωρίς εσωτερική νοηματοδότηση, η εργασία γίνεται μηχανιστική.

Προτάσεις:

- Διατύπωση ενός συνεκτικού και κατανοητού “vision & mission statement”, που θα είναι παρόν σε εσωτερικές παρουσιάσεις, επικοινωνίες και δράσεις onboarding.
- Σύνδεση καθημερινών δραστηριοτήτων με τον συνολικό σκοπό της εταιρείας (π.χ. πώς κάθε έργο ή πελάτης εξυπηρετεί την αποστολή).
- Προβολή success stories εργαζομένων ή ομάδων που υλοποίησαν έργα υψηλού αντίκτυπου.
- Καθιέρωση “purpose moments” σε ομαδικά meetings όπου η ομάδα αναστοχάζεται το «γιατί κάνουμε ό,τι κάνουμε».

2.7.3 Καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας και συνεργασίας

Η Q09 («Οι συνάδελφοί μου είναι προσηλωμένοι στην ποιότητα») εμφάνισε αυξημένη διακύμανση, γεγονός που δείχνει ελλείψεις στη συνοχή και την αμοιβαία εμπιστοσύνη.

Προτάσεις:

- Ομαδικά workshops γύρω από τις αξίες της ποιότητας, της υπευθυνότητας και της ομαδικής δέσμευσης.
- Δημιουργία μικτών ομάδων έργου που ενισχύουν τη συνεργασία μεταξύ τμημάτων.
- Καθιέρωση εσωτερικών «ποιοτικών πρεσβευτών» – άτυποι ρόλοι μέσα στις ομάδες που υπενθυμίζουν τις βέλτιστες πρακτικές και ενισχύουν την υπευθυνότητα.
- Εισαγωγή μηχανισμών ανατροφοδότησης τύπου “team pulse” ώστε να καταγράφονται έγκαιρα τα προβλήματα στις σχέσεις.

2.7.4 Ανάδειξη δυνατών σημείων και αξιοποίηση ταλέντων

Η Q03 («Έχω την ευκαιρία να κάνω αυτό που κάνω καλύτερα») εμφάνισε ενδείξεις υπο-αξιοποίησης των δυνατοτήτων των εργαζομένων.

Προτάσεις:

- Διεξαγωγή “strengths mapping workshops” ανά τμήμα – σύντομες διαδικασίες αυτοαξιολόγησης και χαρτογράφησης δεξιοτήτων.
- Δημιουργία εσωτερικών μικρο-ρόλων ή projects που ευθυγραμμίζονται με τις ιδιαίτερες κλίσεις των εργαζομένων.
- Ευέλικτη ανάθεση καθηκόντων: δυνατότητα να επιλέγουν κάποια έργα με βάση ενδιαφέροντα.
- Δημιουργία mentoring partnerships όπου εργαζόμενοι μπορούν να μεταδώσουν ειδικές δεξιότητες ή τεχνογνωσία.

2.7.5 Εξισορρόπηση εμπειρίας – αντιμετώπιση εσωτερικής ανισότητας

Παρότι η συνολική εικόνα ήταν θετική, σχεδόν σε κάθε ερώτηση υπήρχαν απαντήσεις στις χαμηλότερες τιμές (1 ή 2). Αυτό σημαίνει ότι κάποια άτομα ή ομάδες δεν βιώνουν τις ίδιες συνθήκες.

Προτάσεις:

- Εμβάθυνση της ποσοτικής ανάλυσης (segmentation) ώστε να εντοπιστούν τα τμήματα ή τα επίπεδα με σταθερά χαμηλότερες επιδόσεις.

- Πραγματοποίηση focus groups ή ατομικών συνεντεύξεων για ποιοτική αποτύπωση των εμπειριών αυτών.
- Ανάπτυξη “internal equity index” για παρακολούθηση δίκαιης μεταχείρισης και συμμετοχής σε ευκαιρίες (αναγνώριση, μάθηση, εξέλιξη).
- Προσαρμογή της διοικητικής προσέγγισης σε τοπικό ή τμηματικό επίπεδο – «ένα μέγεθος δεν ταιριάζει σε όλους».

Συμπερασματική Επισήμανση

Η εφαρμογή των παραπάνω προτάσεων δεν απαιτεί μόνο διοικητική απόφαση, αλλά στρατηγική πρόθεση και ουσιαστικό συντονισμό σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας. Η δέσμευση των εργαζομένων δεν καλλιεργείται στιγμιαία, αλλά μέσα από σταθερές και πολυεπίπεδες πρακτικές που ενισχύουν τόσο τη λειτουργική επάρκεια όσο και τη συναισθηματική σύνδεση.

Η L.S., διαθέτοντας ήδη σημαντικά θεμέλια (σαφής ρόλος, παροχή εξοπλισμού, ευκαιρίες εξέλιξης), βρίσκεται σε προνομιακή θέση για να μεταβεί στο επόμενο επίπεδο: την καλλιέργεια μιας βαθιάς, εσωτερικής δέσμευσης με βάση την αναγνώριση, το νόημα, τη συνεργασία και την αίσθηση δικαιοσύνης. Οι παραπάνω προτάσεις δεν αποτελούν μια αφηρημένη επιθυμία βελτίωσης, αλλά ρεαλιστικές, εφαρμόσιμες και οργανωσιακά κρίσιμες παρεμβάσεις, που αν υιοθετηθούν, μπορούν να μεταμορφώσουν ουσιαστικά την εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- [1] Saks AM. Antecedents and consequences of employee engagement. *J Manag Psychol*. 2006;21(7):600–619.
- [2] Baumgarth C, Schmidt M. Aligning employees' work engagement and behavioral performance with internal branding. *J Brand Manag*. 2010;17:765–783.
- [3] Λουσίου, Φ. (2020). *Η εργασιακή δέσμευση ως πρακτική ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση των επιχειρήσεων*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, ΠΜΣ Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Πανεπιστήμιο Πατρών.
- [4] Κοντοκόστας, Α. (2021). *Η δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- [5] Harrington R, et al. *The Palgrave Handbook of Fulfillment, Wellness, and Personal Growth at Work*. Palgrave Macmillan; 2022.
- [6] Gallup (2022). *State of the Global Workplace*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- [7] Widyastuti D, Sofyan H. Assessing the effects of safety leadership, employee engagement, and safety climate on safety performance. *Int J Safety Secur Eng*. 2020;10(2):155–163.
- [8] Bates S. Executive Presence: The X Factor in Employee Engagement. *Employment Relations Today*. 2014;41(2):47–52.
- [9] Schneider B, Ehrhart MG, Macey WH. Aligning organizational culture to promote organizational effectiveness. In: *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press; 2013.
- [10] Ahearne M, Mathieu J, Rapp A. Empowering leadership: A ripple effect model of influence on work engagement. *J Appl Psychol*. 2005;90(5):945–955.
- [11] Tarafdar M, Pullins EB, Ragu-Nathan TS. Technostress: Negative effect on performance and possible mitigations. *Information Systems Journal*. 2015;25(2):103–132.

- [12] Shuck B, Reio TG. Leadership and employee engagement in high-tech environments: A review. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2016;23(2):167–180.
- [13] 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.
- [14] Afsar B, Badir Y. Corporate social responsibility, work meaningfulness and employee engagement. *Corp Soc Responsib Environ Manag*. 2020;27(2):611–623.
- [15] Backhaus K, Tikoo S. Applying employer brand management to human resource management. *Bus Horiz*. 2004;47(6):13–21.
- [16] Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- [17] Gallup. (n.d.). Gallup's Q12 Employee Engagement Survey. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx>
- [18] May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- [19] Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. In Halbesleben, J. (Ed.), *Handbook of Stress and Burnout in Health Care*. Nova Science Publishers.
- [20] Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529–547.
- [21] Aon Hewitt (2017). *Trends in Global Employee Engagement: 2017 Report*. Retrieved from <https://www.aon.com>
- [22] Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications.

- [23] Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (5th ed.). Sage.
- [24] Czarniawska, B. (2004). *Narratives in Social Science Research*. Sage.
- [25] Χαλάς, Γ. (2024). *Προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία στο δημόσιο τομέα: Εμπειρική μελέτη με εφαρμογή των μοντέλων Wright & Davis και JD-R*.
- [26] TeamSense. (2025). *43 AI Tools for HR to Transform Your Workforce Management in 2025*. Ανακτήθηκε από <https://www.teamsense.com/blog/ai-tools-hr-management>
- [27] HR Analytics Trends. (2024). *How HR Analytics Case Study Transformed Employee Engagement at Netflix*. Ανακτήθηκε από <https://www.hr-analytics-trends.com/blog/how-hr-analytics-case-study-transformed-employee-engagement-at-netflix>
- [28] Artsyl Technologies. (2025). *How AI Is Shaping Employee Engagement Measurement*. Ανακτήθηκε από <https://www.artsyltech.com/blog/how-ai-is-shaping-employee-engagement-measurement>
- [29] AIHR. (2025). *How To Use AI in HR Analytics: Your 2025 Go-To Guide*. Ανακτήθηκε από <https://www.aihr.com/blog/ai-in-hr-analytics/>
- [30] Macey WH, Schneider B. The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. 2008;1(1):3–30.
- [31] Shuck B, Wollard K. Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*. 2010;9(1):89–110.
- [32] Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- [33] Sorenson, S. (2013). How employee engagement drives growth. *Gallup Business Journal*. Retrieved from <https://news.gallup.com>
- [34] Shuck, B., Reio, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427–445.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Γνωρίζω τι αναμένεται από εμένα στην εργασία μου. *

1. Διαφωνώ πλήρως 2. Διαφωνώ 3. Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ πλήρως

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Πλήρως	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Πλήρως

2. Διαθέτω τα υλικά και τον εξοπλισμό που χρειάζομαι για να κάνω σωστά τη δουλειά μου. *

1. Διαφωνώ πλήρως 2. Διαφωνώ 3. Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ πλήρως

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Πλήρως	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Πλήρως

3. Έχω καθημερινά την ευκαιρία να κάνω αυτό που κάνω καλύτερα. *

1. Διαφωνώ πλήρως 2. Διαφωνώ 3. Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ πλήρως

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ πλήρως	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ πλήρως

4. Τις τελευταίες επτά ημέρες έχω λάβει αναγνώριση ή έπαινο για καλή δουλειά. *

1. Διαφωνώ πλήρως 2. Διαφωνώ 3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ πλήρως

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ πλήρως	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ πλήρως

5. Ο προϊστάμενός μου ή κάποιος άλλος στη δουλειά ενδιαφέρεται για μένα ως άτομο. *

1. Διαφωνώ πλήρως 2. Διαφωνώ 3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ πλήρως

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ πλήρως	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ πλήρως

6. Κάποιος στη δουλειά ενθαρρύνει την ανάπτυξή μου. *

1. Διαφωνώ πλήρως 2. Διαφωνώ 3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ πλήρως

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ πλήρως	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ πλήρως

7. Στην εργασία μου η γνώμη μου φαίνεται να μετράει. *

1. Διαφωνώ πλήρως 2. Διαφωνώ 3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ πλήρως

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ πλήρως	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ πλήρως

8. Η αποστολή ή ο σκοπός της εταιρείας με κάνει να αισθάνομαι ότι η δουλειά μου *
είναι σημαντική.

1. Διαφωνώ πλήρως 2. Διαφωνώ 3. Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ πλήρως

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ πλήρως	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ πλήρως

9. Οι συνάδελφοί μου είναι προσηλωμένοι στην παραγωγή ποιοτικής εργασίας. *

1. Διαφωνώ πλήρως 2. Διαφωνώ 3. Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ πλήρως

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ πλήρως	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ πλήρως

10. Έχω έναν (τουλάχιστον) στενό φίλο στη δουλειά. *

1. Διαφωνώ πλήρως 2. Διαφωνώ 3. Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ πλήρως

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ πλήρως	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ πλήρως

11. Τους τελευταίους έξι μήνες κάποιος στη δουλειά μου έχει μιλήσει μαζί μου για *
την πρόοδό μου.

1. Διαφωνώ πλήρως 2. Διαφωνώ 3. Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ πλήρως

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ πλήρως	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ πλήρως

12. Τους τελευταίους 12 μήνες μου έχουν δοθεί ευκαιρίες να μάθω και να εξελιχθώ. *

1. Διαφωνώ πλήρως 2. Διαφωνώ 3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ πλήρως

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ πλήρως	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ πλήρως