

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ**



ATHENS UNIVERSITY
OF ECONOMICS
AND BUSINESS

ΣΧΟΛΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
SCHOOL OF
BUSINESS

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
MSc IN HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

Άριστες Διπλωματικές Εργασίες- Σύντομες Παρουσιάσεις

ΑΚΑΔ.ΕΤΟΣ 2025-2026

Περιεχόμενα

ΤΕΧΝΗΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΝΕΥΡΟΠΟΙΚΙΛΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	2
ΝΟΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΑΛΕΣΜΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΣΤΗΝ ΕΞΗΓΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΘΕΣΗΣ ΠΑΡΑΙΤΗΣΗΣ: ΕΝΑ ΣΕΙΡΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ.....	6
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ: Ο ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΥΤΟΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	13
ΒΑΣΙΚΕΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ, ΤΑΥΤΙΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΜΑΡΚΑ ΕΡΓΟΔΟΤΗ (EMPLOYER BRAND) ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΓΟΔΟΤΗ: ΈΝΑ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΑΥΤΟΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ (SDT) ΓΙΑ ΤΗ ΓΕΝΙΑ Z	19
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ: Ο ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗΣ ΙΣΧΥΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	25
ΜΕΛΕΤΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΥΓΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΡΕΤΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ, ΤΗΣ ΡΟΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ	34
ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΦΩΝΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΕ ΥΒΡΙΔΙΚΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΜΙΑ ΔΙΑΓΕΝΕΑΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	43
ΤΟ PLAYFUL WORK DESIGN ΩΣ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ (BURNOUT). Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ (ΕΥΣΥΝΕΙΔΗΣΙΑ ΚΑΙ ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΣ).....	49
Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΤΗΡΙΞΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΘΕΣΗ ΠΑΡΑΙΤΗΣΗΣ: Ο ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΡΕΤΗΣ, ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΤΗΡΙΞΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΡΟΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	55
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΥΤΟΝΟΜΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ, ΤΗΝ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΡΟΘΕΣΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ, ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΑΥΤΟΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ.....	62

Τεχνητή Νοημοσύνη και Νευροποικιλότητα στον χώρο εργασίας

Φοιτήτρια: Αποστολίδου Παρθένα Σοφία

Επιβλέπουσα: Παναγιωτοπούλου Α.

Εισαγωγή

Η Τεχνητή Νοημοσύνη (TN) αποτελεί μία από τις σημαντικότερες τεχνολογικές εξελίξεις της σύγχρονης εποχής και επηρεάζει ήδη ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται και εκτελείται η εργασία. Η αυξανόμενη αξιοποίηση εργαλείων παραγωγικής τεχνητής νοημοσύνης επιτρέπει την αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων διαδικασιών, τη σύνταξη και επεξεργασία κειμένων, την ανάλυση πληροφοριών και τη γενικότερη υποστήριξη λήψης αποφάσεων. Η διείσδυσή της στον εργασιακό χώρο έχει δημιουργήσει μεγάλες προσδοκίες ως προς τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας, αλλά ταυτόχρονα έχει αναδείξει και νέους προβληματισμούς που σχετίζονται με το άγχος, την ανασφάλεια, την προσαρμογή των εργαζομένων και τη δίκαιη ενσωμάτωση της τεχνολογίας στους οργανισμούς (Asim & Ding, 2025; Hou & Fan, 2024).

Η σχετική βιβλιογραφία δείχνει ότι η επίδραση της τεχνητής νοημοσύνης στην εργασία δεν είναι μονοδιάστατη. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η TN λειτουργεί ως ενισχυτικός πόρος, βοηθώντας τους εργαζομένους να απελευθερώσουν χρόνο, να οργανώσουν καλύτερα τις δραστηριότητές τους και να επικεντρωθούν σε καθήκοντα που απαιτούν κριτική σκέψη, δημιουργικότητα και συνθετική επεξεργασία πληροφοριών. Σε άλλες περιπτώσεις, όμως, η εισαγωγή της TN συνδέεται με αυξημένη αβεβαιότητα, αίσθημα πίεσης ή δυσπιστία απέναντι στη νέα τεχνολογία. Γι' αυτό, η μελέτη της επίδρασής της χρειάζεται να λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τα τεχνολογικά χαρακτηριστικά των εργαλείων, αλλά και τους ψυχολογικούς και οργανωσιακούς μηχανισμούς μέσω των οποίων η χρήση τους μεταφράζεται σε συγκεκριμένα εργασιακά αποτελέσματα.

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά το ζήτημα αυτό όταν εξετάζεται υπό το πρίσμα της νευροποικιλότητας. Τα νευροδιαφορετικά άτομα, και ειδικότερα τα άτομα με δυσλεξία, συχνά αντιμετωπίζουν στον εργασιακό χώρο προκλήσεις που σχετίζονται με τη γραπτή επικοινωνία, την οργάνωση, τη διαχείριση χρόνου και την επεξεργασία σύνθετων πληροφοριών. Παράλληλα, διαθέτουν συχνά σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως δημιουργικότητα, στρατηγική σκέψη, ικανότητα αναγνώρισης προτύπων και προσέγγιση προβλημάτων από διαφορετικές οπτικές (Leather *et al.*, 2011; Wissell *et al.*, 2022). Στο πλαίσιο αυτό, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να λειτουργήσει όχι απλώς ως εργαλείο αυτοματοποίησης, αλλά και ως μηχανισμός ενδυνάμωσης, διευκολύνοντας την καλύτερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων των νευροδιαφορετικών εργαζομένων (Walkowiak, 2021; Goodman *et al.*, 2024).

Σκοπός της εργασίας και σημασία του θέματος

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η εμπειρική διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στη χρήση τεχνητής νοημοσύνης και την εργασιακή απόδοση, με ιδιαίτερη έμφαση στο αν η επίδραση αυτή είναι άμεση ή έμμεση. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα εξετάζει κατά πόσο η χρήση TN επηρεάζει την απόδοση μέσω δύο κρίσιμων ψυχολογικών μηχανισμών, της αυτεπάρκειας και του εργασιακού άγχους, και κατά πόσο η σχέση αυτή μεταβάλλεται ανάλογα με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη και τον ανασχεδιασμό της εργασίας μέσω TN. Παράλληλα, διερευνάται αν οι σχέσεις αυτές διαφοροποιούνται μεταξύ εργαζομένων με δυσλεξία και νευροτυπικών εργαζομένων.

Η σημασία της εργασίας είναι διπλή. Από θεωρητική άποψη, συμβάλλει στη σύνδεση τριών πεδίων που συνήθως μελετώνται χωριστά: της τεχνητής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο, της εργασιακής απόδοσης και της νευροποικιλότητας. Από πρακτική άποψη, προσφέρει χρήσιμα συμπεράσματα για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς δείχνει ότι η επιτυχής αξιοποίηση της TN δεν εξαρτάται μόνο από τη διαθεσιμότητα των τεχνολογικών εργαλείων, αλλά και από το κατά πόσο αυτά ενσωματώνονται σε ένα υποστηρικτικό και νευρο-συμπεριληπτικό εργασιακό περιβάλλον. Η εργασία,

επομένως, δεν αντιμετωπίζει την ΤΝ απλώς ως τεχνολογική καινοτομία, αλλά ως παράγοντα που επηρεάζει βαθύτερα τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι εργάζονται, προσαρμόζονται και αποδίδουν.

Βιβλιογραφική επισκόπηση

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση της εργασίας δείχνει ότι η τεχνητή νοημοσύνη χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο ως εργαλείο βελτίωσης της αποδοτικότητας, της παραγωγικότητας και της οργάνωσης της εργασίας. Η χρήση της διευκολύνει την αυτοματοποίηση καθημερινών διαδικασιών, την ταχύτερη επεξεργασία πληροφοριών και την υποστήριξη σύνθετων γνωστικών δραστηριοτήτων. Μελέτες όπως εκείνη των Asim και Ding (2025) δείχνουν ότι η χρήση ΤΝ μπορεί να συνδεθεί θετικά με την εργασιακή απόδοση, ιδιαίτερα όταν συνοδεύεται από εμπλοκή των εργαζομένων και από επαρκή γνώση της τεχνολογίας. Ταυτόχρονα, η βιβλιογραφία υπενθυμίζει ότι η επίδραση της ΤΝ δεν είναι πάντοτε θετική. Οι Hou και Fan (2024), για παράδειγμα, αναδεικνύουν ότι η εργασία με συστήματα ΤΝ μπορεί να συνδέεται με άγχος και επιβάρυνση των ψυχολογικών πόρων των εργαζομένων, όταν δεν υπάρχουν οι κατάλληλοι μηχανισμοί υποστήριξης.

Σημαντικό μέρος της ανασκόπησης αφορά επίσης την έννοια της εργασιακής απόδοσης, η οποία δεν εξαρτάται μόνο από τις δεξιότητες του εργαζομένου, αλλά και από το πώς διαμορφώνονται οι απαιτήσεις και οι πόροι της εργασίας. Στο σημείο αυτό, η εργασία αντλεί από τη Θεωρία Εργασιακών Απαιτήσεων και Πόρων των Bakker και Demerouti (2007), σύμφωνα με την οποία οι εργασιακοί πόροι μπορούν να ενισχύσουν τη δέσμευση, την ανθεκτικότητα και την απόδοση, ενώ οι υπερβολικές απαιτήσεις μπορεί να οδηγήσουν σε άγχος και εξάντληση. Η λογική αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την κατανόηση της ΤΝ ως ενός παράγοντα που μπορεί να λειτουργεί είτε ως πόρος είτε ως απαίτηση, ανάλογα με τον τρόπο ένταξής της στο εργασιακό περιβάλλον.

Παράλληλα, η ανασκόπηση εστιάζει στο πεδίο της νευροδιαφορετικότητας και ειδικότερα της δυσλεξίας. Η δυσλεξία παρουσιάζεται όχι ως έλλειμμα ικανοτήτων, αλλά ως διαφορετικό γνωστικό προφίλ, το οποίο συνδέεται αφενός με δυσκολίες στην ανάγνωση, γραφή, οργάνωση και διαχείριση πληροφοριών, αφετέρου όμως με ισχυρά πλεονεκτήματα, όπως δημιουργικότητα, επιμονή, στρατηγική σκέψη και ικανότητα επίλυσης προβλημάτων (Leather *et al.*, 2011; Wissell *et al.*, 2022). Υπό αυτό το πρίσμα, η ΤΝ αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο υποστήριξης της γραπτής επικοινωνίας, της οργάνωσης καθηκόντων και της εκτέλεσης σύνθετων εργασιών σε πραγματικό χρόνο (Goodman *et al.*, 2024). Η μελέτη του Walkowiak (2021) ενισχύει περαιτέρω αυτή τη λογική, υποστηρίζοντας ότι ο συνδυασμός ψηφιακού μετασχηματισμού και νευρο-συμπεριληπτικών πρακτικών μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη τόσο σε επίπεδο παραγωγικότητας όσο και σε επίπεδο συμπερίληψης.

Μέσα από την ανασκόπηση των προηγούμενων ερευνών, εντοπίζεται ένα σαφές ερευνητικό κενό: ενώ υπάρχουν μελέτες για τη χρήση ΤΝ και την εργασιακή απόδοση, καθώς και ξεχωριστές μελέτες για τη νευροδιαφορετικότητα στον χώρο εργασίας, παραμένουν περιορισμένες οι εμπειρικές έρευνες που εξετάζουν συνδυαστικά τον ρόλο της τεχνητής νοημοσύνης στην εργασιακή απόδοση στο πλαίσιο της δυσλεξίας και της νευροποικιλότητας. Το κενό αυτό επιχειρεί να καλύψει η παρούσα εργασία.

Θεωρητικό πλαίσιο

Το ερευνητικό μοντέλο της εργασίας στηρίζεται στη Θεωρία Εργασιακών Απαιτήσεων και Πόρων (Job Demands–Resources Theory), η οποία προσφέρει ένα κατάλληλο πλαίσιο για την κατανόηση της επίδρασης της ΤΝ στην εργασία. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, κάθε εργασιακό περιβάλλον περιλαμβάνει αφενός απαιτήσεις, δηλαδή στοιχεία που απαιτούν συνεχή προσπάθεια και μπορεί να επιβαρύνουν τον εργαζόμενο, και αφετέρου πόρους, δηλαδή παράγοντες που διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων, την ανάπτυξη και την προσαρμογή (Bakker & Demerouti, 2007). Στην παρούσα εργασία, η χρήση τεχνητής νοημοσύνης αντιμετωπίζεται ως παράγοντας με διττή φύση: μπορεί να

λειτουργήσει ως πόρος όταν ενισχύει την ικανότητα, την οργάνωση και την αυτοπεποίθηση του εργαζομένου, αλλά μπορεί και να λειτουργήσει ως απαίτηση όταν συνοδεύεται από αβεβαιότητα, πίεση και άγχος.

Με βάση αυτή τη θεωρητική αφετηρία, η εργασία υποστηρίζει ότι η αυτεπάρκεια και το εργασιακό άγχος αποτελούν βασικούς διαμεσολαβητικούς μηχανισμούς. Η αυτεπάρκεια αναφέρεται στην πεποίθηση του εργαζομένου ότι μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της εργασίας του, ενώ το εργασιακό άγχος αντανακλά τη συναισθηματική επιβάρυνση που δημιουργείται από τις απαιτήσεις αυτές. Παράλληλα, η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη και ο ανασχεδιασμός της εργασίας μέσω ΤΝ εντάσσονται στο μοντέλο ως ρυθμιστικοί παράγοντες. Ιδιαίτερα ο ανασχεδιασμός της εργασίας αντλεί θεωρητικά από τη λογική του job crafting, δηλαδή της ενεργητικής προσαρμογής της εργασίας από τον ίδιο τον εργαζόμενο, ώστε να καταστεί πιο λειτουργική και συμβατή με τις ανάγκες και τις δυνατότητές του (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Μεθοδολογία / Συλλογή δεδομένων

Η έρευνα ακολούθησε, κυρίως, ποσοτική ερευνητική προσέγγιση. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, το οποίο αναπτύχθηκε στην εφαρμογή Microsoft Forms. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε διαδικτυακά μέσω κοινωνικών δικτύων, αποστολής προσωπικών μηνυμάτων και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Για την προσέγγιση εργαζομένων με δυσλεξία αξιοποιήθηκαν επιπλέον λογοθεραπευτικά κέντρα, διαδικτυακές κοινότητες και μονάδες ισότιμης πρόσβασης πανεπιστημίων. Η συμμετοχή ήταν ανώνυμη, χωρίς καταγραφή στοιχείων που θα μπορούσαν να ταυτοποιήσουν τους συμμετέχοντες.

Το εργαλείο συλλογής δεδομένων βασίστηκε σε κλίμακες που προέρχονται από τη διεθνή βιβλιογραφία και προσαρμόστηκαν στα ελληνικά δεδομένα. Για τη μέτρηση των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert. Το τελικό δείγμα περιλάμβανε 229 Έλληνες εργαζομένους, εκ των οποίων 121 ήταν νευροτυπικοί και 108 άτομα με δυσλεξία. Για τον έλεγχο της μονοδιάστατης δομής και της αξιοπιστίας των κλιμάκων εφαρμόστηκε Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση και Cronbach's alpha στο IBM SPSS Statistics. Στη συνέχεια, για τον έλεγχο των κύριων ερευνητικών υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε η τεχνική των Μοντέλων Δομικών Εξισώσεων (SEM) στο IBM AMOS. Τέλος, για την ανάλυση των ρυθμιστικών σχέσεων και των υπό συνθήκη έμμεσων επιδράσεων αξιοποιήθηκε το PROCESS macro του SPSS (μοντέλο 9, 10.000 επαναδειγματοληψίες bootstrap και διάστημα εμπιστοσύνης 95%). Η μεθοδολογική αυτή επιλογή κρίθηκε κατάλληλη, καθώς επέτρεψε την ταυτόχρονη διερεύνηση άμεσων, έμμεσων και ρυθμιστικών επιδράσεων σε ένα σύνθετο εννοιολογικό μοντέλο.

Αποτελέσματα και σημασία των ευρημάτων

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η χρήση τεχνητής νοημοσύνης δεν έχει άμεση και στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή απόδοση. Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, διότι υποδηλώνει ότι η ΤΝ δεν αποτελεί από μόνη της έναν αυτόματο μηχανισμό βελτίωσης της απόδοσης. Αντίθετα, η επίδρασή της φαίνεται να εξαρτάται από ενδιάμεσες διαδικασίες που σχετίζονται με την ψυχολογική εμπειρία του εργαζομένου. Πράγματι, η έρευνα έδειξε ότι η αυτεπάρκεια λειτουργεί ως ο βασικός διαμεσολαβητικός μηχανισμός: η χρήση ΤΝ συνδέεται με υψηλότερη εργασιακή απόδοση στον βαθμό που ενισχύει την πεποίθηση του εργαζομένου ότι μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της εργασίας του. Αντίθετα, η διαδρομή μέσω του εργασιακού άγχους δεν επιβεβαιώθηκε.

Αναφορικά με τους ρυθμιστικούς παράγοντες, η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη δεν φάνηκε να μεταβάλλει στατιστικά σημαντικά τη βασική σχέση χρήσης ΤΝ με τους διαμεσολαβητές. Ο ανασχεδιασμός της εργασίας μέσω ΤΝ, όμως, αναδείχθηκε ως σημαντικός παράγοντας, κυρίως στην περίπτωση των νευροτυπικών εργαζομένων. Ειδικότερα, στους νευροτυπικούς η θετική σχέση

ανάμεσα στη χρήση ΤΝ και την αυτεπάρκεια εμφανίζεται όταν η ΤΝ αξιοποιείται ενεργά για την αναδιοργάνωση της εργασίας. Στους εργαζομένους με δυσλεξία, αντίθετα, η θετική επίδραση της χρήσης ΤΝ στην αυτεπάρκεια εμφανίζεται χωρίς να απαιτείται αυτή η ενισχυτική συνθήκη. Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, διότι δείχνει ότι για τα άτομα με δυσλεξία η ΤΝ μπορεί να λειτουργεί πιο άμεσα ως υποστηρικτικός μηχανισμός.

Συνολικά, η έρευνα καταλήγει ότι η αξία της ΤΝ για την εργασιακή απόδοση δεν έγκειται απλώς στη χρήση της, αλλά στον τρόπο με τον οποίο ενσωματώνεται στην καθημερινή εργασία και ενισχύει το αίσθημα ικανότητας των εργαζομένων. Από πρακτική σκοπιά, τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι οι οργανισμοί πρέπει να επενδύουν όχι μόνο στην υιοθέτηση εργαλείων ΤΝ, αλλά και στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εκπαίδευσης, προσαρμογής και ουσιαστικής χρήσης τους. Από πλευράς συμπερίληψης, η εργασία αναδεικνύει ότι η ΤΝ μπορεί να αποτελέσει σημαντικό μέσο υποστήριξης της νευροποικιλότητας, ιδιαίτερα για εργαζομένους με δυσλεξία, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση πιο δίκαιων, λειτουργικών και αποδοτικών οργανωσιακών περιβαλλόντων.

Βασική βιβλιογραφία

- Asim, M., & Ding, W. (2025). *AI usage, employee engagement, and work performance: Examining the roles of job complexity and AI knowledge*. In S. M. Zabri et al. (Eds.), *Proceedings of the 4th International Conference on Big Data Economy and Digital Management (BDEDM 2025)* (pp. 294–303).
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328.
- Goodman, S. M., Buehler, E., Clary, P., Coenen, A., Donsbach, A., Horne, T. N., ... & Morris, M. R. (2024). LaMPost: AI writing assistance for adults with dyslexia using large language models. *Communications of the ACM*, *67*(9), 80–89.
- Hou, Y., & Fan, L. (2024). Working with AI: The effect of job stress on hotel employees' work engagement. *Behavioral Sciences*, *14*(11), 1076.
- Leather, C., Hogh, H., Seiss, E., & Everatt, J. (2011). Cognitive functioning and work success in adults with dyslexia. *Dyslexia*, *17*(4), 327–338.
- Walkowiak, E. (2021). Neurodiversity of the workforce and digital transformation: The case of inclusion of autistic workers at the workplace. *Technological Forecasting & Social Change*, *168*, 120739.
- Wissell, S., Karimi, L., Serry, T., Furlong, L., & Hudson, J. (2022). "You Don't Look Dyslexic": Using the Job Demands—Resource Model of Burnout to Explore Employment Experiences of Australian Adults with Dyslexia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(17), 10719.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, *26*(2), 179–201.

Νοηματοδότηση της εργασίας, εργασιακό κάλεσμα και επαγγελματική εξουθένωση στην εξήγηση της σχέσης πνευματικότητας και πρόθεσης παραίτησης: ένα σειριακό μοντέλο διαμεσολάβησης

Φοιτητής: Γιαννόπουλος Αναστάσιος Ανδρόνικος
Επιβλέπουσα: Τσαχουρίδη Ε.

Εισαγωγή

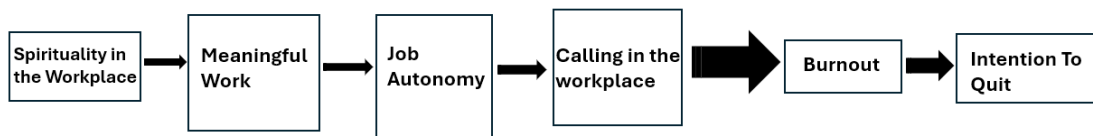
Η φράση «κάνε κάτι που αγαπάς και δεν θα χρειαστεί να δουλέψεις ούτε μία μέρα στη ζωή σου» αποτελεί μια ιδιαίτερα διαδεδομένη και συχνά επαναλαμβανόμενη συμβουλή. Πίσω από αυτήν την φαινομενικά απλή προτροπή υπάρχει η ιδέα ότι η εργασία δεν παρέχει μόνο υλικά ανταλλάγματα αλλά ότι μπορεί να προσφέρει την αίσθηση στον εργαζόμενο ότι επιτελεί έναν σκοπό, ότι ολοκληρώνεται προσωπικά και ότι συνεισφέρει στο κοινωνικό σύνολο. Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τις σχέσεις ανάμεσα στη νοηματοδότηση της εργασίας, την πνευματικότητα στον εργασιακό χώρο, την εργασιακή αυτονομία και το εργασιακό κάλεσμα ως έναν τρόπο κατανόησης του πώς οι εργαζόμενοι προσδίδουν νόημα όχι αποκλειστικά στην εργασία τους αλλά συνολικά στη ζωή τους. Παράλληλα, η εργασία διερευνά τη σχέση αυτής της διαδικασίας με σύγχρονες εργασιακές στάσεις, εστιάζοντας ιδιαίτερα στην επαγγελματική εξουθένωση και την πρόθεση παραίτησης. Τα τελευταία 10 χρόνια, τα επίπεδα burnout και πρόθεσης αποχώρησης παρουσιάζουν σημαντικές αυξήσεις (Gonzales *et al.* , 2025), γεγονός που καθιστά αναγκαία την εξέταση βαθύτερων ψυχολογικών μηχανισμών που ενδέχεται να τα επηρεάζουν.

Σκοπός και Σημασία της Εργασίας

Παρότι η πνευματικότητα στην εργασία, η νοηματοδότηση της εργασίας, η εργασιακή αυτονομία και το εργασιακό κάλεσμα έχουν μελετηθεί εκτενώς στη διεθνή βιβλιογραφία, οι περισσότερες έρευνες τις εξετάζουν είτε μεμονωμένα είτε σε επιμέρους διμερείς σχέσεις. Συνεπώς, παραμένει σε μεγάλο βαθμό αδιευκρίνιστο ποιος είναι ο ακριβής ψυχολογικός μηχανισμός μέσω του οποίου η πνευματικότητα στον χώρο εργασίας επηρεάζει κρίσιμες εργασιακές εκβάσεις, όπως η επαγγελματική εξουθένωση και η πρόθεση παραίτησης. Η έλλειψη μελετών που να εξετάζουν ταυτόχρονα και διαδοχικά τουλάχιστον τρεις από τις ανωτέρω μεταβλητές ως διαμεσολαβητές συνιστά σημαντικό ερευνητικό κενό. Η παρούσα διπλωματική εργασία επιδιώκει να καλύψει αυτό το κενό δημιουργώντας ένα μοντέλο που θα εξηγήει ένα τέτοιο μονοπάτι.

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση κρίσιμων, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ψυχολογικών και οργανωσιακών μηχανισμών που θα μπορούσαν να εξηγήσουν τη σχέση

πνευματικότητας και πρόθεσης παραίτησης. Γι' αυτόν τον σκοπό προτάθηκε ένα μοντέλο σειριακής διαμεσολάβησης στο οποίο η νοηματοδότηση, η αυτονομία, το εργασιακό κάλεσμα και η επαγγελματική εξουθένωση ορίζονται ως σειριακοί διαμεσολαβητές της σχέσης πνευματικότητας και πρόθεσης παραίτησης. Παράλληλα, η έρευνα έχει ως στόχο να μελετήσει τις συγκρίσεις των γενεών σχετικά με την επίδραση των παραπάνω μεταβλητών. Για τον παραπάνω σκοπό, δημιουργήθηκαν 15 ερευνητικές υποθέσεις σχετικά με τις διμερείς σχέσεις των μεταβλητών, 1 ερευνητική υπόθεση σχετικά με τις συγκρίσεις των γενεών και ένα ερευνητικό ερώτημα.



Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Η παραδοσιακή οικονομική θεώρηση ορίζει την εργασία ως μια λειτουργική ανταλλαγή όπου η παροχή χρόνου και προσπάθειας από τον εργαζόμενο αποζημιώνεται με χρηματική αμοιβή (Cassar *et al.* , 2018). Ωστόσο, η εργασία μπορεί να είναι κάτι πολύ περισσότερο. Η εργασία μπορεί να προσφέρει πολλές στιγμές προσωπικής ικανοποίησης ενώ ταυτόχρονα λειτουργεί ως πεδίο κοινωνικής αλληλεπίδρασης, ενισχύοντας το αίσθημα της ευημερίας (Charles-Leija *et al.* , 2023). Υπ' αυτήν την έννοια, η εργασία μπορεί να αποτελέσει πηγή νόηματος και ικανοποίησης για έναν άνθρωπο (Pieczka & Miszczyński, 2025), ενδεχομένως ακόμα και περισσότερο από ενασχολήσεις στον ελεύθερό του χρόνο (Bruni *et al.* , 2008). Η παρούσα ερευνητική εργασία θεμελιώνεται στον ακόλουθο ορισμό: «Το νόημα στην εργασία ορίζεται ως η βιωματική κατάσταση κατά την οποία το άτομο (α) αντλεί θετικό νόημα από την εργασία του, (β) αντιλαμβάνεται την εργασία ως κεντρικό μέσο νοηματοδότησης της ζωής του και (γ) θεωρεί ότι η επαγγελματική του δραστηριότητα συμβάλλει σε έναν ευρύτερο κοινωνικό σκοπό.» (Steger *et al.* , 2012, pp. 324- 325).

Όπως συμβαίνει και με τη νοηματοδότηση της εργασίας, έτσι και η πνευματικότητα στον εργασιακό χώρο έχει ερμηνευθεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Οι Ashmos και Duchon (2000) όρισαν την πνευματικότητα στην εργασία ως την αναγνώριση ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν έναν βαθύτερο εσωτερικό κόσμο και πνευματικές ανάγκες, οι οποίες καλλιεργούνται μέσα από τη νοηματοδότηση της εργασίας. Οι Giacalone & Jurkiewicz (2003) αντιλαμβάνονται την πνευματικότητα

στην εργασία ως ένα πλαίσιο οργανωσιακών αξιών που προάγει την υπέρβαση μέσω της εργασίας και ενισχύει τα αισθήματα πληρότητας και ικανοποίησης. Η κεντρική ιδέα είναι η σύγκλιση μεταξύ των προσωπικών πνευματικών αξιών των εργαζομένων και της οργανωσιακής κουλτούρας, με τρόπο που να επιτρέπει στους εργαζομένους να αξιοποιούν πλήρως το δυναμικό τους (Singh & Singh, 2022).

Όσον αφορά την αυτονομία στην εργασία, συνδέεται με το επίπεδο ικανότητας των ατόμων να επιλέγουν ελεύθερα πώς θα εκτελέσουν τα εργασιακά τους καθήκοντα (Hackman & Oldham, 1976). Πιο πρόσφατα, η έννοια της εργασιακής αυτονομίας έχει χωριστεί σε τρεις διαστάσεις. Οι Morgeson & Humphrey (2006) ξεχωρίζουν τρία βασικά στοιχεία: 1) την ελευθερία των εργαζομένων να προγραμματίζουν οι ίδιοι τα καθήκοντα τους (scheduling autonomy), 2) την ελευθερία στη λήψη αποφάσεων (planning autonomy) και 3) την επιλογή των μεθόδων εκτέλεσης της εργασίας (methods autonomy). Συνδυάζοντας αυτές τις διαφορετικές πτυχές, η αυτονομία στην εργασία αναφέρεται στην ευχέρεια που έχουν οι εργαζόμενοι να αποφασίζουν πότε, πού, με ποια σειρά και με ποια μέσα θα εκτελέσουν τα εργασιακά τους καθήκοντα (Kubicek *et al.*, 2017).

Σχετικά με το εργασιακό κάλεσμα, πολλές έρευνες έχουν επισημάνει την έλλειψη συνέπειας στον τρόπο με τον οποίο εννοιολογείται στη βιβλιογραφία (Berkelaar & Buzzanell, 2015; Bunderson & Thompson, 2009; Dik & Duffy, 2009; Elangovan *et al.*, 2010; Wrzesniewski, 2012). Για παράδειγμα, οι Dobrow και Tosti-Kharas (2011) ορίζουν την έννοια ως «ένα ουσιαστικό πάθος που οι άνθρωποι βιώνουν σχετικά με κάποιο αντικείμενο ενασχόλησης. Οι Hall και Chandler (2005) ορίζουν, με έναν απλούστερο τρόπο, το κάλεσμα ως «τον σκοπό της ζωής ενός ατόμου». Οι Bunderson και Thompson (2009) περιέγραψαν αυτούς τους ορισμούς ως αντιπροσωπευτικούς των «μοντέρνων» απόψεων για το κάλεσμα, οι οποίες δίνουν έμφαση σε μια εσωτερική ώθηση προς την αυτοπραγμάτωση και την προσωπική ευτυχία. Σε κάποιους ορισμούς το καλέσμα έχει την έννοια της προσωπικής ολοκλήρωσης, αν και η η προσωπική ολοκλήρωση θεωρείται περισσότερο αποτέλεσμα αυτού παρά βασικό του χαρακτηριστικό (Duffy *et al.*, 2018). Από την άλλη μεριά, έχουμε εναλλακτικές προσεγγίσεις που βασίζονται στις ιστορικές ρίζες της έννοιας και δίνουν έμφαση σε ένα εξωτερικό κάλεσμα ή στη μοίρα, σε ένα αίσθημα καθήκοντος (Bunderson & Thompson, 2009; Hardy, 1990). Για παράδειγμα, οι Dik και Duffy (2009) περιγράφουν το κάλεσμα ως την εσωτερική ώθηση ή παρόρμηση του ατόμου να επιτελέσει έναν επαγγελματικό ρόλο με νόημα και σκοπό.

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης αναφέρεται σε μια κατάσταση όπου ο εργαζόμενος βιώνει συναισθηματική, σωματική και πνευματική εξάντληση που προκαλείται από το επαγγελματικό άγχος (Schaufeli & Greenglass, 2001). Στη σημερινή κοινωνία, το φαινόμενο της «επαγγελματικής εξουθένωσης» είναι ένας σημαντικότερος ψυχοκοινωνικός επαγγελματικός

κίνδυνος που στοιχίζει στα άτομα αλλά και στους οργανισμούς (Erstein, 2010; Grow *et al.*, 2019; Han *et al.*, 2019; Simionato *et al.*, 2019). Η επαγγελματική εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά τη δουλειά και την προσωπική ζωή των εργαζομένων και έχει επιπτώσεις στην οικονομία και τη δημόσια υγεία.

Η πρόθεση παραίτησης είναι ένας τύπος συμπεριφοράς απόσυρσης που συνδέεται με την ελλιπή ταύτιση με την εργασία (Bakker, *et al.*, 2004; Janse Van Rensburg, 2004; Kanungo, 1979; Roodt, 1997). Έχει οριστεί ως η συνειδητή και σκόπιμη πρόθεση να εγκαταλείψει κάποιος τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Θεωρείται το τελευταίο στάδιο σε μια σειρά γνωστικών διεργασιών απόσυρσης (Tett & Meyer, 1993). Η συμπεριφορά απόσυρσης είναι ο κύριος τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν προβλήματα στη σχέση με την εργασία τους (Lo & Argyee, 2003). Η συμπεριφορική πρόθεση είναι ένας αξιόπιστος προσδιοριστικός παράγοντας της πραγματικής συμπεριφοράς. Αυτό σημαίνει ότι η πρόθεση παραίτησης μπορεί να υποκαταστήσει την πραγματική αποχώρηση (Jaros *et al.*, 1993; Muliawan *et al.*, 2009).

Ερευνητική μεθοδολογία

Το εννοιολογικό πλαίσιο της παρούσας έρευνας βασίζεται σε ένα μοντέλο σειριακής διαμεσολάβησης, το οποίο αποτυπώνει την διαδικασία μέσω της οποίας υποθέτουμε ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται, ερμηνεύουν και βιώνουν την εργασία τους, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι εμπειρίες επηρεάζουν κρίσιμες εργασιακές στάσεις. Η προτεινόμενη αλυσίδα

Πνευματικότητα → Νοηματοδότηση → Αυτονομία → Κάλεσμα → Εξουθένωση → Πρόθεση Παραίτησης

στηρίζεται στην παραδοχή ότι οι οργανωσιακές και αξιακές συνθήκες λειτουργούν ως αφετηρία για τη διαμόρφωση βαθύτερων ψυχολογικών εμπειριών, οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζουν στάσεις και προθέσεις των εργαζομένων. Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, η πνευματικότητα στον χώρο εργασίας ορίζεται ως η ανεξάρτητη μεταβλητή, ενώ η πρόθεση παραίτησης αποτελεί την τελική εξαρτημένη μεταβλητή. Η έρευνα υιοθετεί ένα μοντέλο σειριακής διαμεσολάβησης, σύμφωνα με το οποίο η επίδραση της πνευματικότητας στην πρόθεση παραίτησης μπορεί να εκδηλώνεται προοδευτικά μέσω μιας αλληλουχίας ψυχολογικών και εργασιακών διεργασιών.

Για να ελέγξουμε την ισχύ αυτού του μοντέλου, επιλέχθηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε με βάση έξι διαφορετικές σταθμισμένες κλίμακες που μετρούσαν τις επιμέρους μεταβλητές της μελέτης. Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό SPSS σε συνδυασμό με το πρόσθετο εργαλείο PROCESS macro. Πραγματοποιήθηκαν οι παρακάτω αναλύσεις:

- 1) Έλεγχος αξιοπιστίας για καθεμία από τις κλίμακες της έρευνας, με τον υπολογισμό του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's α
- 2) Περιγραφική στατιστική ανάλυση, κατά την οποία υπολογίστηκαν ο μέσος όρος (MO), η τυπική απόκλιση (SD), καθώς και το εύρος τιμών (Min και Max)
- 3) Έλεγχος κανονικότητας των κατανομών μέσω των δεικτών ασυμμετρίας (skewness) και κύρτωσης (kurtosis)
- 4) Έλεγχος συσχετίσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών και των δημογραφικών χαρακτηριστικών μέσω One-Way ANOVA και του συντελεστή Pearson
- 5) Έλεγχος συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών με τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης Pearson
- 6) Η εκτίμηση του σειριακού μοντέλου διαμεσολάβησης πραγματοποιήθηκε με το PROCESS macro (Model 6 κατά Hayes).

Το δείγμα αποτέλεσαν 226 εργαζόμενοι (58% γυναίκες, 40% άνδρες, 2% άλλη ταυτότητα/μη απάντηση). Η μέση ηλικία ήταν 35,14 έτη, με μέση συνολική προϋπηρεσία 11,55 έτη και μέση προϋπηρεσία στον τρέχοντα οργανισμό 5,92 έτη (εύρος 0–30). Η πλειονότητα διέθετε ανώτατη εκπαίδευση, ενώ σημαντικό ποσοστό κατείχε μεταπτυχιακό τίτλο. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες απασχολούνταν σε μη διοικητικές ή κατώτερες διοικητικές θέσεις.

Συνοπτική ανάλυση αποτελεσμάτων

Ο έλεγχος κανονικότητας έδειξε ότι οι κατανομές ήταν εντός αποδεκτών ορίων, επιτρέποντας τη χρήση παραμετρικών αναλύσεων. Η εργασιακή πνευματικότητα συσχετίστηκε θετικά με τη νοηματοδότηση της εργασίας, την αυτονομία και το εργασιακό κάλεσμα, και αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση και την πρόθεση παραίτησης.

Αντίστοιχα, η νοηματοδότηση και το κάλεσμα συνδέθηκαν αρνητικά με την εξουθένωση και την πρόθεση αποχώρησης, ενώ η εξουθένωση παρουσίασε θετική σχέση με την πρόθεση παραίτησης. Όλες οι διμερείς ερευνητικές υποθέσεις επιβεβαιώθηκαν.

Η υπόθεση σχετικά με τις διαγενεακές διαφορές επιβεβαιώθηκε μερικώς, καθώς, με εξαίρεση την πνευματικότητα, διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ γενεών. Η Γενιά Z παρουσίασε συστηματικά δυσμενέστερους δείκτες σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες γενιές.

Η σειριακή διαμεσολάβηση ανέδειξε ως **στατιστικά σημαντική τη διαδρομή:** Πνευματικότητα → Νοηματοδότηση → Κάλεσμα → Εξουθένωση → Πρόθεση παραίτησης

Βασικά συμπεράσματα

Τα ευρήματα της σειριακής διαμεσολάβησης δείχνουν ότι η πνευματικότητα στην εργασία επιδρά τόσο άμεσα όσο και έμμεσα στην πρόθεση παραίτησης μέσω ενός διαδοχικού μηχανισμού: Πνευματικότητα → Νοηματοδότηση → Εργασιακό κάλεσμα → Επαγγελματική εξουθένωση → Πρόθεση παραίτησης.

Η πνευματικότητα ενισχύει το νόημα που αποδίδεται στην εργασία, το οποίο ενδυναμώνει το αίσθημα καλέσματος και τελικά μειώνει την εξουθένωση και την πρόθεση παραίτησης. Η εργασιακή αυτονομία, παρότι συσχετίζεται σημαντικά με τις υπόλοιπες μεταβλητές, δεν λειτούργησε ως κεντρικός διαμεσολαβητής στο προτεινόμενο μοντέλο.

Η Γενιά Z παρουσίασε συστηματικά χαμηλότερα επίπεδα πνευματικότητας, νοήματος, αυτονομίας και καλέσματος, καθώς και υψηλότερη εξουθένωση και πρόθεση παραίτησης σε

σύγκριση με τις μεγαλύτερες γενιές. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι, παρότι αναζητούν έντονα το νόημα στην εργασία, συχνά δεν βιώνουν συνθήκες που να το υποστηρίζουν.

Για τους οργανισμούς, αυτό αναδεικνύει την ανάγκη δημιουργίας ρόλων και εργασιακών πλαισίων που ενισχύουν τη σύνδεση με σκοπό, την αυτονομία και την προσωπική ανάπτυξη. Τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να αξιοποιήσουν το προτεινόμενο μοντέλο ως πρακτικό πλαίσιο παρέμβασης: ενισχύοντας την πνευματικότητα στον χώρο εργασίας, δημιουργούν τις προϋποθέσεις για ανάπτυξη νοήματος, ενδυνάμωση του εργασιακού καλέσματος και τελικά, μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης και της πρόθεσης παραίτησης. Πρόκειται για μια ουσιαστική διαδικασία νοηματοδότησης, η οποία δεν αποτελεί απλώς μια ανθρωποκεντρική ή ρομαντική προσέγγιση, αλλά μια στρατηγική επιλογή με απτά οργανωσιακά αποτελέσματα.

Βασική Βιβλιογραφία

Allan, B. A., Autin, K. L., & Duffy, R. D. (2016). Self-determination and meaningful work: Exploring socioeconomic constraints. *Frontiers in Psychology, 7*, 71. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00071>

Allan, B. A., Duffy, R. D., & Collisson, B. (2018). Helping others increases meaningful work: Evidence from three experiments. *Journal of Counseling Psychology, 65*(2), 155–165. <https://doi.org/10.1037/cou0000228>

Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry, 9*(2), 134–145. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Charles-Leija, H., Castro, C. G., Toledo, M., & Ballesteros-Valdés, R. (2023). Meaningful work, happiness at work, and turnover intentions. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20*(4), 3565. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043565>

Chen, J., May, D. R., Schwoerer, C. E., & Augelli, B. (2018). Exploring the boundaries of career calling: The moderating roles of procedural justice and psychological safety. *Journal of Career Development, 45*(2), 103–116. <https://doi.org/10.1177/0894845316671214>

Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Douglass, R. P. (2014). Living a calling and work well-being: A longitudinal study. *Journal of Counseling Psychology, 61*(4), 605–615. <https://doi.org/10.1037/cou0000042>

Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655–685. <https://doi.org/10.1177/1059601112461578>

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual* (3rd ed.). Consulting Psychologists Press.

Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>

Οργανωσιακοί Πόροι και Απόδοση στην Αλλαγή: Ο Διαμεσολαβητικός Ρόλος της Αυτοαποτελεσματικότητας

Φοιτήτρια: Μανωλούδη Αλκούνη
Επιβλέπουσα: Βακόλα Μ.

Εισαγωγή και σκοπός

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από διαρκή μεταβλητότητα και αβεβαιότητα, η ικανότητα των οργανισμών να προσαρμόζονται αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιβίωσης. Η οργανωσιακή αλλαγή, αν και απαραίτητη, συχνά βιώνεται από τους εργαζόμενους ως μια έντονη «εργασιακή απαίτηση» (job demand) που καταναλώνει ψυχολογική ενέργεια και προκαλεί άγχος. Το κρίσιμο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί είναι η αδυναμία των παραδοσιακών προσεγγίσεων να διαχειριστούν αυτό το ψυχολογικό κόστος, οδηγώντας σε αποτυχία των μετασχηματισμών (Demerouti & Bakker, 2011).

Κύριος σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των μηχανισμών που προάγουν την Προσαρμοστική Απόδοση (adaptive performance) και τη Δέσμευση στην Αλλαγή των εργαζομένων (Herscovitch & Meyer, 2002; Pulakos et al., 2000). Αξιοποιώντας το θεωρητικό πλαίσιο του Μοντέλου Εργασιακών Απαιτήσεων και Πόρων (JD-R), η μελέτη εξετάζει πώς συγκεκριμένοι στρατηγικοί πόροι, όπως η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη, η Κουλτούρα Συνεχούς Μάθησης και η Ψυχολογική Ασφάλεια ενδυναμώνουν ψυχολογικά τους εργαζόμενους και τους καθιστούν πιο έτοιμους να ανταπεξέλθουν απέναντι στις αλλαγές. Στο επίκεντρο της μελέτης τίθεται ο διαμεσολαβητικός ρόλος της Αυτοαποτελεσματικότητας στην Αλλαγή, διερευνώντας αν η πεποίθηση των εργαζομένων στις ικανότητές τους συνιστά τον καταλυτικό παράγοντα που μεταφράζει τους οργανωσιακούς πόρους σε υψηλή προσαρμοστικότητα και δέσμευση στις οργανωσιακές αλλαγές.

Βιβλιογραφική επισκόπηση

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση επικεντρώνεται στη διερεύνηση των παραγόντων που καθορίζουν την αποτελεσματική προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια οργανωσιακών μετασχηματισμών. Κεντρικό θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης αποτελεί το Μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων και Πόρων (Job Demands-Resources - JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007). Το μοντέλο αυτό κατηγοριοποιεί τα εργασιακά χαρακτηριστικά σε δύο διακριτές κατηγορίες: τις εργασιακές απαιτήσεις, οι οποίες συνεπάγονται φυσικό ή ψυχολογικό κόστος, και τους οργανωσιακούς πόρους, οι οποίοι συμβάλλουν στην επίτευξη των εργασιακών στόχων και στην προσωπική ανάπτυξη. Η παρούσα εργασία εστιάζει στη διαδικασία κινητοποίησης (motivational process), σύμφωνα με την οποία η διαθεσιμότητα πόρων ενισχύει την εργασιακή δέσμευση και την απόδοση (Bakker & Demerouti, 2007).

Ειδικότερα, εξετάζονται τρεις κρίσιμοι οργανωσιακοί πόροι:

1. **Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη (POS):** Ορίζεται ως η γενικευμένη πεποίθηση των εργαζομένων σχετικά με τον βαθμό στον οποίο ο οργανισμός εκτιμά τη συμβολή τους και μεριμνά για την ευημερία τους (Eisenberger & Huntington, 1986). Βάσει της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής, η POS λειτουργεί ως προσδιοριστικός παράγοντας της οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς ενεργοποιεί τον κανόνα της αμοιβαιότητας, ωθώντας το άτομο σε αυξημένη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Eisenberger et al., 2001).
2. **Κουλτούρα Συνεχούς Μάθησης (CLC):** Αναφέρεται στο σύνολο των οργανωσιακών αξιών και πρακτικών που ενθαρρύνουν τη διαρκή απόκτηση, ανταλλαγή και εφαρμογή νέων γνώσεων (Marsick & Watkins, 2003). Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, η CLC ενισχύει τη γνωστική ευελιξία των εργαζομένων σε συνθήκες αλλαγής, επιτρέποντάς τους να ανταποκρίνονται στις

νέες λειτουργικές απαιτήσεις και να μειώνουν το χάσμα μεταξύ υφιστάμενων και απαιτούμενων δεξιοτήτων.

3. **Ψυχολογική Ασφάλεια (PS):** Αποτελεί την κοινή αντίληψη των μελών ενός οργανισμού ότι το περιβάλλον εργασίας επιτρέπει τη λήψη διαπροσωπικού ρίσκου χωρίς τον φόβο αρνητικών συνεπειών για την εικόνα ή την καριέρα τους (Edmondson, 1999). Η PS θεωρείται απαραίτητο υπόβαθρο για την εκδήλωση καινοτόμων συμπεριφορών και την ανοιχτή επικοινωνία, στοιχεία που κρίνονται αναγκαία για τη διαχείριση της αβεβαιότητας που συνοδεύει κάθε μετασχηματισμό (Baer & Frese, 2003).

Κεντρικό στοιχείο της μελέτης αποτελεί η Αυτοαποτελεσματικότητα στην Αλλαγή (Change Self-Efficacy), η οποία ορίζεται ως η ατομική πεποίθηση για την ικανότητα επιτυχούς διαχείρισης και ανταπόκρισης στις προκλήσεις που επιφέρει μια συγκεκριμένη οργανωσιακή αλλαγή (Wanberg & Banas, 2000). Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η αυτοαποτελεσματικότητα λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός προσωπικός πόρος, ο οποίος μετατρέπει την εξωτερική υποστήριξη σε εσωτερική κινητοποίηση.

Τέλος, εξετάζονται οι δύο εξαρτημένες μεταβλητές της έρευνας:

- **Προσαρμοστική Απόδοση (Adaptive Performance):** Η ικανότητα του εργαζομένου να τροποποιεί τη συμπεριφορά του και να ανταπεξέρχεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις ενός νέου εργασιακού περιβάλλοντος (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012; Pulakos et al., 2002).
- **Συναισθηματική Δέσμευση στην Αλλαγή (Affective Commitment to Change):** Η συναισθηματική ταύτιση του εργαζομένου με την αλλαγή και η πίστη στην αναγκαιότητα και την αξία της (Herscovitch & Meyer, 2002)

Η βιβλιογραφική επισκόπηση τεκμηριώνει ότι η αλληλεπίδραση των οργανωσιακών πόρων με την ατομική αυτοαποτελεσματικότητα διαμορφώνει ένα πλαίσιο που διευκολύνει την επίτευξη υψηλών επιπέδων προσαρμογής και δέσμευσης, διασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα της οργανωσιακής αλλαγής.

Παρουσίαση των βασικότερων θεωρητικών στοιχείων στα οποία στηρίχτηκε η εργασία

Η παρούσα διπλωματική εργασία στηρίζεται σε ένα σύνολο θεωρητικών προσεγγίσεων, το οποίο επιτρέπει την πολυεπίπεδη ανάλυση της επίδρασης των οργανωσιακών πόρων στην ατομική συμπεριφορά. Οι κεντρικοί θεωρητικοί άξονες είναι οι εξής:

1. **Μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων και Πόρων (Job Demands-Resources Model):** Η μελέτη εστιάζει στη «διαδικασία κινητοποίησης» (motivational process), βάσει της οποίας οι οργανωσιακοί πόροι (υποστήριξη, μάθηση, ασφάλεια) λειτουργούν ως προγνωστικοί παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης και της προσαρμοστικής απόδοσης (Bakker & Demerouti, 2007).
2. **Κοινωνική Γνωστική Θεωρία (Social Cognitive Theory):** Η θεωρία αυτή παρέχει τη βάση για την κατανόηση της «αυτενέργειας» (human agency) μέσω της έννοιας της αυτοαποτελεσματικότητας (Bandura & Adams, 1977). Στο πλαίσιο της εργασίας, χρησιμοποιείται για να ερμηνεύσει πώς οι γνωστικές πεποιθήσεις του ατόμου για τις ικανότητές του καθορίζουν τη διαχείριση των περιβαλλοντικών προκλήσεων κατά τη διάρκεια της αλλαγής.
3. **Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory):** Εφαρμόζεται για την ερμηνεία της σχέσης μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού. Βασίζεται στον «κανόνα της αμοιβαιότητας», σύμφωνα με τον οποίο η παροχή οργανωσιακής υποστήριξης (POS)

δημιουργεί μια ηθική υποχρέωση στον εργαζόμενο να ανταποδώσει μέσω της ενίσχυσης της δέσμευσής του και της βελτίωσης της απόδοσής του (Eisenberger & Huntington, 1986).

4. **Θεωρία Διατήρησης Πόρων (Conservation of Resources Theory):** Η θεωρία του Hobfoll (1989) επεξηγεί τη δυναμική των «σπειρών κέρδους» (gain spirals), όπου η κατοχή αρχικών πόρων (οργανωσιακών) διευκολύνει την απόκτηση επιπλέον πόρων (προσωπικών, όπως η αυτοαποτελεσματικότητα), ενδυναμώνοντας το άτομο και καθιστώντας το ικανό να διαχειριστεί το εργασιακό στρες.
5. **Πολυπνευμονογαστρική Θεωρία (Polyvagal Theory):** Προσφέρει το βιολογικό και νευροφυσιολογικό υπόβαθρο για την επεξήγηση της έννοιας της Ψυχολογικής Ασφάλειας. Εξηγεί πώς ένα περιβάλλον που εκλαμβάνεται ως ασφαλές επιτρέπει στον εργαζόμενο να εξέλθει από κατάσταση άμυνας και να ενεργοποιήσει μηχανισμούς κοινωνικής εμπλοκής (Morton et al., 2022). Η συγκεκριμένη κατάσταση θεωρείται προϋπόθεση για την ενεργοποίηση των γνωστικών λειτουργιών, διευκολύνοντας τη συνεργασία και την προσαρμοστικότητα του ατόμου (Morton et al., 2022).

Μεθοδολογία

Ερευνητική προσέγγιση

Η παρούσα μελέτη υιοθέτησε την ποσοτική ερευνητική προσέγγιση, με στόχο τη διερεύνηση των αιτιωδών σχέσεων μεταξύ των οργανωσιακών πόρων, της προσαρμοστικής απόδοσης και της δέσμευσης στην αλλαγή. Η έρευνα χαρακτηρίζεται ως συγχρονική (cross-sectional), καθώς η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων διεξήχθη μέσω δομημένου ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου (Google Forms) κατά το χρονικό διάστημα Οκτωβρίου – Νοεμβρίου 2025. Για την προσέγγιση των συμμετεχόντων εφαρμόστηκε δειγματοληψία ευκολίας (convenience sampling). Δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη διασφάλιση της πλήρους ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας των απαντήσεων, ενώ διευκρινίστηκε ρητά ότι η συμμετοχή είναι εθελοντική και ότι τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης.

Το δείγμα της έρευνας

Το τελικό δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 220 εργαζόμενοι από διάφορους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Η δημογραφική κατανομή του δείγματος αναδεικνύει την υπεροχή του γυναικείου φύλου (70,5%) έναντι του ανδρικού (29,5%). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (54,1%) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 20-29 ετών. Όσον αφορά τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά, το 53,2% του δείγματος διαθέτει προϋπηρεσία 1 έως 5 έτη στον τρέχοντα οργανισμό, ενώ το 51,4% απασχολείται σε οργανισμούς με ανθρώπινο δυναμικό μικρότερο των 1.000 ατόμων.

Εργαλεία μέτρησης

Για την ποσοτικοποίηση των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκαν έξι σταθμισμένες κλίμακες τύπου Likert, οι οποίες παρουσίασαν υψηλούς δείκτες εσωτερικής αξιοπιστίας:

1. **Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη (POS):** Χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Eisenberger et al. (2001), αποτελούμενη από 6 ερωτήσεις ($\alpha = .902$).
2. **Κουλτούρα Συνεχούς Μάθησης (CLC):** Εφαρμόστηκε η διάσταση «Δημιουργία Ευκαιριών Συνεχούς Μάθησης» από το ερωτηματολόγιο DLOQ (Marsick & Watkins, 2003), με 7 ερωτήσεις ($\alpha = .865$).
3. **Ψυχολογική Ασφάλεια (PS):** Αξιολογήθηκε μέσω της κλίμακας των Baer & Frese (2003), η οποία αποτελείται από 7 ερωτήσεις ($\alpha = .810$).

4. **Αυτοαποτελεσματικότητα στην Αλλαγή (CSE):** Μετρήθηκε με την κλίμακα των Wanberg & Banas (2000), αποτελούμενη από 4 ερωτήσεις ($\alpha = .639$).
5. **Προσαρμοστική Απόδοση (APs):** Χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Charbonnier-Voirin & Roussel (2012). Η ανάλυση περιορίστηκε στη διάσταση «Διαχείριση Εργασιακού Στρες» (6 ερωτήσεις), η οποία παρουσίασε επαρκή αξιοπιστία ($\alpha = .738$).
6. **Συναισθηματική Δέσμευση στην Αλλαγή (CtCh):** Αξιολογήθηκε με την κλίμακα των Herscovitch & Meyer (2002), αποτελούμενη από 6 ερωτήσεις ($\alpha = .905$).

Συνοπτική ανάλυση των αποτελεσμάτων

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων από το δείγμα των 220 εργαζομένων ανέδειξε σημαντικά ευρήματα που επιβεβαιώνουν το σύνολο των ερευνητικών υποθέσεων. Η ανάλυση περιέλαβε ελέγχους αξιοπιστίας, περιγραφική στατιστική, αναλύσεις συσχέτισης και ελέγχους διαμεσολάβησης μέσω του PROCESS Macro.

1. Προφίλ Μεταβλητών και Συσχετίσεις

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων παρείχε ισχυρές ενδείξεις για την εγκυρότητα του προτεινόμενου ερευνητικού μοντέλου. Αρχικά, οι έλεγχοι αξιοπιστίας μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha επιβεβαίωσαν την υψηλή εσωτερική συνοχή των κλιμάκων, με εξαιρετικές τιμές για τη Συναισθηματική Δέσμευση ($\alpha = .905$) και την Οργανωσιακή Υποστήριξη ($\alpha = .902$). Στη συνέχεια, η ανάλυση συσχέτισης Pearson κατέδειξε ότι όλοι οι οργανωσιακοί πόροι συνδέονται θετικά και στατιστικά σημαντικά μεταξύ τους, με την ισχυρότερη συνάφεια να εντοπίζεται μεταξύ της Κουλτούρας Μάθησης και της Ψυχολογικής Ασφάλειας ($r = .717, p < 0,01$).

Κεντρικό σημείο της ανάλυσης αποτέλεσε ο έλεγχος των διαμεσολαβητικών σχέσεων μέσω του PROCESS Macro (Model 4). Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν τη μερική διαμεσολάβηση της Αυτοαποτελεσματικότητας στην Αλλαγή (CSE) σε όλες τις εξεταζόμενες διαδρομές:

- Η Οργανωσιακή Υποστήριξη (POS) ασκεί ισχυρή άμεση επίδραση στην Προσαρμοστική Απόδοση ($b = 0,247, p < 0,001$) και έμμεση επίδραση μέσω της CSE (*Indirect Effect* = 0,0675).
- Το συνολικό μοντέλο για την Προσαρμοστική Απόδοση (APs) ερμήνευσε το 35,13% της συνολικής διακύμανσης ($R^2 = 0,3513$), γεγονός που αναδεικνύει την υψηλή επεξηγηματική ισχύ του συνδυασμού οργανωσιακών και προσωπικών πόρων.
- Η Συναισθηματική Δέσμευση στην Αλλαγή σημείωσε τον υψηλότερο μέσο όρο ($M = 5,41$), υποδηλώνοντας ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται επάρκεια πόρων τείνουν να ταυτίζονται συναισθηματικά με τους στόχους του μετασχηματισμού.

Παρουσίαση των αποτελεσμάτων και η σημασία τους

Η θεωρητική και πρακτική σημασία της μελέτης έγκειται στην ανάδειξη των ψυχολογικών μηχανισμών που μετατρέπουν τις οργανωσιακές παροχές σε έμπρακτη προσαρμογή. Η έρευνα επεκτείνει το Μοντέλο JD-R, αποδεικνύοντας ότι οι πόροι δεν προάγουν μόνο την ευημερία, αλλά αποτελούν κρίσιμους προγνωστικούς παράγοντες της συμπεριφορικής αντίδρασης απέναντι στις αλλαγές.

Τα συμπεράσματα και η στρατηγική τους βαρύτητα συνοψίζονται στους εξής άξονες:

1. **Θεωρητική Συνεισφορά και "Σπείρες Κέρδους":** Τα ευρήματα τεκμηριώνουν την αρχή των «σπειρών κέρδους» (gain spirals) της Θεωρίας Διατήρησης Πόρων σε συνθήκες μετασχηματισμού. Η παροχή εξωτερικών πόρων (υποστήριξη, μάθηση, ασφάλεια) τροφοδοτεί τα εσωτερικά ψυχολογικά αποθέματα των εργαζομένων, καθιστώντας την

αυτοαποτελεσματικότητα τον «ρυθμιστή» που μεταφράζει το υποστηρικτικό περιβάλλον σε απόδοση.

2. Πρακτική Εφαρμογή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού:

- **Στρατηγική Επιλογή Προσωπικού:** Προτείνεται η ενσωμάτωση κριτηρίων «μαθησιακής ετοιμότητας» (learning agility) κατά την πρόσληψη, καθώς η δεκτικότητα στη γνώση αποτελεί προϋπόθεση για την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.
- **Συστήματα Αξιολόγησης:** Η ανάδειξη της Προσαρμοστικής Απόδοσης επιβάλλει τη μετάβαση από τη μέτρηση μόνο της τυπικής απόδοσης (Task Performance) στην επιβράβευση συμπεριφορών όπως η αποτελεσματική διαχείριση στρες και η υποστήριξη ομοτίμων κατά την αλλαγή.
- **Ηγεσία και Ψυχολογική Ασφάλεια:** Οι ηγέτες καλούνται να υιοθετήσουν συμπεριληπτικές πρακτικές που μειώνουν το αντιλαμβανόμενο κόστος του λάθους. Η Ψυχολογική Ασφάλεια απελευθερώνει τη διάθεση για ανάληψη ρίσκου, στοιχείο απαραίτητο για την καινοτομία.

3. Ενδυνάμωση μέσω "Μικρών Νικών":

Δεδομένου του διαμεσολαβητικού ρόλου της αυτοαποτελεσματικότητας, οι οργανισμοί οφείλουν να σχεδιάζουν τη διαδικασία αλλαγής σταδιακά. Η επίτευξη ενδιάμεσων, εφικτών στόχων δημιουργεί «εμπειρίες κυριαρχίας» (mastery experiences), οι οποίες ενδυναμώνουν ψυχολογικά το ανθρώπινο δυναμικό απέναντι σε μελλοντικές προκλήσεις.

Συμπερασματικά, η μελέτη καταδεικνύει ότι η επιτυχής οργανωσιακή αλλαγή δεν είναι αποτέλεσμα εξαναγκασμού, αλλά προϊόν ενός στρατηγικά διαμορφωμένου περιβάλλοντος που επενδύει στην ψυχολογική ενδυνάμωση και τη συνεχή ανάπτυξη του ατόμου.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Προκειμένου να ενισχυθεί η γενίκευση και η εγκυρότητα των ευρημάτων, προτείνεται η υιοθέτηση διαχρονικού ερευνητικού σχεδιασμού (longitudinal design). Μια τέτοια προσέγγιση θα επέτρεπε την επιβεβαίωση της αιτιώδους σχέσης μεταξύ των μεταβλητών και την εξέταση της χρονικής υστέρησης (time-lag) που μεσολαβεί από την παροχή των οργανωσιακών πόρων έως την εκδήλωση της προσαρμοστικότητας και της δέσμευσης των εργαζομένων. Επιπλέον, κρίνεται σκόπιμη η χρήση αντικειμενικών δεικτών απόδοσης (KPIs) και η συλλογή δεδομένων από πολλαπλές πηγές (π.χ. αξιολόγηση από προϊσταμένους), με στόχο τον περιορισμό της μεροληψίας που ενδέχεται να προκύπτει από τις αυτο-αναφορές των συμμετεχόντων. Τέλος, η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διευρύνει το ερευνητικό μοντέλο ενσωματώνοντας ρυθμιστικούς παράγοντες (moderators), όπως συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας ή επιπλέον ατομικούς πόρους (π.χ. ψυχολογική ανθεκτικότητα), για μια πληρέστερη κατανόηση των μηχανισμών προσαρμογής σε συνθήκες αλλαγής.

Βασική Βιβλιογραφία

- Wernsing, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68.
<https://doi.org/10.1002/job.179>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. In *Journal of Managerial Psychology* (Vol. 22, Number 3, pp. 309–328).
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bandura, A., & Adams, N. E. (1977). Analysis of Self-Efficacy Theory of Behavioral Change. In *Cognitive Therapy and Research* (Vol. 1, Number 4).

- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(3), 280–293. <https://doi.org/10.1002/CJAS.232>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands Resources model: Challenges for future research. In *SA Journal of Industrial Psychology* (Vol. 37, Number 2). AOSIS (pty) Ltd. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., & Huntington, R. (1986). *Perceived Organizational Support*.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Hobfoll, S. E. (1989). *Conservation of Resources A New Attempt at Conceptualizing Stress*.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). *Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. <https://doi.org/10.1177/1523422303251341>
- Morton, L., Cogan, N., Kolacz, J., Calderwood, C., Nikolic, M., Bacon, T., Pathe, E., Williams, D., & Porges, S. W. (2022). A New Measure of Feeling Safe: Developing Psychometric Properties of the Neuroception of Psychological Safety Scale (NPSS). *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 16(4), 701–708. <https://doi.org/10.1037/tra0001313>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Hedge, J. W., & Borman, W. C. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15(4), 299–323. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1504_01
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). *Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace* (Vol. 85, Number 1). Psychological Association, Inc.

Βασικές ψυχολογικές ανάγκες, ταύτιση με την μάρκα εργοδότη (employer brand) και επιλογή εργοδότη: Ένα μοντέλο της θεωρίας αυτοπροσδιορισμού (SDT) για τη Γενιά Z

Φοιτήτρια: Ρόγκα Ηλιάννα

Επιβλέπων: Κόντος Π.

Σκοπός και Σημασία της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη των βασικών ψυχολογικών αναγκών στο πλαίσιο του employer branding επηρεάζει την ανάπτυξη της Employer Brand Identification και, μέσω αυτής, τη διαμόρφωση βασικών συμπεριφορικών προθέσεων των υποψηφίων εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η μελέτη εξετάζει τη σχέση μεταξύ της υποστήριξης των αναγκών της αυτονομίας, της ικανότητας και της συσχέτισης και της EBI, καθώς και τον διαμεσολαβητικό ρόλο της τελευταίας στη διαμόρφωση της γενικής πρόθεσης υποβολής αίτησης και της διάθεσης αποδοχής χαμηλότερης οικονομικής προσφοράς για λόγους αξιακής ταύτισης (Willingness to Accept a Lower Offer for Value Fit – WTALF).

Η σημασία της έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι μετατοπίζει το ενδιαφέρον από την επιφανειακή ελκυστικότητα του εργοδότη προς τους βαθύτερους ψυχολογικούς μηχανισμούς που διαμορφώνουν τις στάσεις και τις επιλογές των υποψηφίων. Ειδικότερα, αναδεικνύει ότι η υποστήριξη των βασικών ψυχολογικών αναγκών δεν λειτουργεί απλώς ως ένας ακόμη παράγοντας ελκυστικότητας, αλλά ως ένας θεμελιώδης μηχανισμός που διευκολύνει την ανάπτυξη ταύτισης με το employer brand και, κατ' επέκταση, επηρεάζει ουσιαστικά τις προθέσεις των υποψηφίων.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Το employer branding ορίζεται ως το σύνολο των λειτουργικών, οικονομικών και ψυχολογικών ωφελειών που συνδέονται με την εργασία σε έναν οργανισμό (Ambler & Barrow, 1996). Η σύγχρονη προσέγγιση το αντιμετωπίζει ως μια δυναμική διαδικασία διαμόρφωσης της οργανωσιακής ταυτότητας και της αντίληψης των υποψηφίων (Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens & Slaughter, 2016).

Ωστόσο, η ελκυστικότητα του employer brand δεν αρκεί από μόνη της για να εξηγήσει τη συμπεριφορά των υποψηφίων. Η θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας υποστηρίζει ότι τα άτομα επιδιώκουν να ταυτίζονται με ομάδες που ενισχύουν την αυτοεικόνα τους (Tajfel & Turner, 2000; Ashforth & Mael, 1989). Στο πλαίσιο αυτό, η Employer Brand Identification περιγράφει τη διαδικασία μέσω της οποίας οι υποψήφιοι αντιλαμβάνονται τον οργανισμό ως προέκταση του εαυτού τους (Bhattacharya & Sen, 2003). Η ταύτιση αυτή έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει σημαντικά στάσεις και

συμπεριφορές, όπως η οργανωσιακή δέσμευση, η πρόθεση ένταξης και η παραμονή σε έναν οργανισμό (Mael & Ashforth, 1992; Lam et al., 2012).

Η Θεωρία της Αυτοδιάθεσης (SDT) αποτελεί ένα από τα πιο ισχυρά θεωρητικά πλαίσια κατανόησης της ανθρώπινης παρακίνησης (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000). Σύμφωνα με αυτή, η ικανοποίηση των βασικών ψυχολογικών αναγκών της αυτονομίας, της ικανότητας και της συσχέτισης είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη εσωτερικής παρακίνησης και ψυχολογικής ευημερίας (Baard et al., 2004; Van den Broeck et al., 2010).

Η ανάγκη για αυτονομία αναφέρεται στην εμπειρία ελέγχου και επιλογής των ενεργειών του ατόμου, η ανάγκη για ικανότητα αφορά την αίσθηση αποτελεσματικότητας και επίτευξης, ενώ η ανάγκη για συσχέτιση σχετίζεται με την επιθυμία δημιουργίας ουσιαστικών διαπροσωπικών σχέσεων (Deci et al., 1989). Σε οργανωσιακά πλαίσια, η ικανοποίηση αυτών των αναγκών έχει συνδεθεί με θετικά αποτελέσματα, όπως αυξημένη απόδοση, δέσμευση και οργανωσιακή ταύτιση (Gillet et al., 2013; Manganelli et al., 2018).

Η παρούσα μελέτη προτείνει ότι η Employer Brand Identification λειτουργεί ως βασικός διαμεσολαβητικός μηχανισμός μεταξύ της ικανοποίησης των ψυχολογικών αναγκών και των συμπεριφορικών προθέσεων. Η διαδικασία αυτή μπορεί να ερμηνευτεί μέσω της έννοιας της εσωτερίκευσης, σύμφωνα με την οποία τα άτομα υιοθετούν εξωτερικές αξίες όταν αυτές ευθυγραμμίζονται με τις προσωπικές τους ανάγκες και ταυτότητα (Ryan & Deci, 2000). Έτσι, όταν ένας οργανισμός υποστηρίζει την αυτονομία, την ικανότητα και τη συσχέτιση, αυξάνεται η πιθανότητα οι υποψήφιοι να αναπτύξουν ταύτιση μαζί του (Deci et al., 2017).

Η ταύτιση αυτή επηρεάζει άμεσα την πρόθεση υποβολής αίτησης, καθώς τα άτομα προτιμούν οργανισμούς που ενισχύουν την αυτοεικόνα τους (Cable & Judge, 1996; Chapman et al., 2005). Επιπλέον, μπορεί να οδηγήσει σε πιο «κοστοβόρες» αποφάσεις, όπως η αποδοχή χαμηλότερων οικονομικών απολαβών, όταν η εργασία θεωρείται νοηματοδοτημένη (Hu & Hirsh, 2017).

Μεθοδολογία

Η παρούσα μελέτη υιοθετεί ποσοτικό, quasi-experimental σχεδιασμό (between-subjects), με στόχο τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ της αντιλαμβανόμενης υποστήριξης βασικών ψυχολογικών αναγκών και των προθέσεων υποψηφίων εργαζομένων απέναντι σε εργοδοτικά brands. Το θεωρητικό πλαίσιο βασίζεται στη Θεωρία της Αυτοδιάθεσης (Self-Determination Theory – SDT), σύμφωνα με την οποία η ικανοποίηση των αναγκών αυτονομίας, συσχέτισης και ικανότητας επηρεάζει τη διαμόρφωση στάσεων και συμπεριφορών (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017).

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές περιλαμβάνουν την αντιλαμβανόμενη υποστήριξη αυτονομίας, συσχέτισης και ικανότητας, ενώ οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι η Employer Brand Identification (EBI), η Γενική Πρόθεση Υποβολής Αίτησης (GIA) και η προθυμία αποδοχής χαμηλότερων απολαβών για λόγους αξιακής ταύτισης (WTALF). Η EBI εξετάζεται ως διαμεσολαβητικός μηχανισμός, σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία ταύτισης (Ashforth & Mael, 1989; Stokburger-Sauer et al., 2012).

Οι συμμετέχοντες κατανεμήθηκαν τυχαία σε δύο συνθήκες αξιολόγησης εργοδοτών (υψηλής και χαμηλότερης προτίμησης), ενισχύοντας την εσωτερική εγκυρότητα του σχεδιασμού. Το τελικό δείγμα περιλάμβανε 214 άτομα που ανήκουν στη Generation Z.

Οι μεταβλητές μετρήθηκαν με καθιερωμένες κλίμακες τύπου Likert 5 σημείων, προσαρμοσμένες εννοιολογικά στο πλαίσιο employer branding. Η μεταβλητή WTALF προσαρμόστηκε από αριθμητική σε δηλωτική μορφή, ώστε να αποτυπώνει στάσεις και προθέσεις, επιλογή που ευθυγραμμίζεται με σχετικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις.

Η αξιοπιστία των κλιμάκων αξιολογήθηκε με τον δείκτη Cronbach's α , με όλες τις μεταβλητές να παρουσιάζουν ικανοποιητική έως υψηλή εσωτερική συνοχή ($\alpha > .78$), υποδεικνύοντας την καταλληλότητα των μετρήσεων για περαιτέρω ανάλυση.

Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Η τυχαιοποίηση στις δύο πειραματικές συνθήκες επιτεύχθηκε μέσω μη εμφανής διαδικασίας επιλογής, ώστε να αποφευχθεί μεροληψία στις απαντήσεις.

Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό SPSS. Λόγω μη κανονικότητας των δεδομένων ($p < .001$), χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός συντελεστής Spearman για τη διερεύνηση συσχετίσεων. Για τον έλεγχο των διαμεσολαβητικών σχέσεων εφαρμόστηκε η διαδικασία PROCESS (Hayes, Model 4) με 5.000 bootstrap δείγματα και 95% διαστήματα εμπιστοσύνης, επιτρέποντας την εκτίμηση άμεσων και έμμεσων επιδράσεων.

Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Η περιγραφική ανάλυση έδειξε ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται μέτρια επίπεδα υποστήριξης βασικών ψυχολογικών αναγκών, με υψηλότερη την υποστήριξη ικανότητας ($M = 3.58, SD = 0.73$) και χαμηλότερη την ταύτιση με το employer brand (EBI) ($M = 3.23, SD = 0.84$). Αντίθετα, η Γενική Πρόθεση Υποβολής Αίτησης (GIA) εμφάνισε υψηλά επίπεδα ($M = 3.81, SD = 0.76$), ενώ η προθυμία αποδοχής χαμηλότερης προσφοράς (WTALF) κυμάνθηκε σε μέτρια επίπεδα ($M = 3.38, SD = 0.88$).

Τα αποτελέσματα των μη παραμετρικών συσχετίσεων (Spearman's rho) επιβεβαίωσαν ότι η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη των βασικών ψυχολογικών αναγκών σχετίζεται ισχυρά και θετικά με

την Employer Brand Identification. Συγκεκριμένα, η υποστήριξη αυτονομίας ($r = .615, p < .01$), συσχέτισης ($r = .640, p < .01$) και ικανότητας ($r = .602, p < .01$) παρουσίασαν υψηλές συσχετίσεις με την EBI.

Αντίστοιχα, και οι τρεις διαστάσεις της υποστήριξης σχετίστηκαν θετικά με τη Γενική Πρόθεση Υποβολής Αίτησης, με συντελεστές $r = .554$ (αυτονομία), $r = .601$ (συσχέτιση) και $r = .599$ (ικανότητα) ($p < .01$), επιβεβαιώνοντας τη σημασία των ψυχολογικών αναγκών στη διαμόρφωση θετικών προθέσεων προς τον οργανισμό. Ωστόσο, δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των βασικών ψυχολογικών αναγκών και της προθυμίας αποδοχής χαμηλότερης προσφοράς (WTALF), γεγονός που υποδηλώνει ότι οι οικονομικοί συμβιβασμοί δεν επηρεάζονται άμεσα από την αντιλαμβανόμενη υποστήριξη.

Η Employer Brand Identification αναδείχθηκε ως ιδιαίτερα ισχυρός παράγοντας πρόβλεψης της συμπεριφοράς, παρουσιάζοντας πολύ υψηλή συσχέτιση με τη Γενική Πρόθεση Υποβολής Αίτησης ($r = .773, p < .01$) και ασθενέστερη αλλά στατιστικά σημαντική σχέση με τη WTALF ($r = .174, p < .05$).

Τα αποτελέσματα των αναλύσεων διαμεσολάβησης επιβεβαίωσαν τον καθοριστικό ρόλο της EBI ως μηχανισμού μέσω του οποίου η υποστήριξη των ψυχολογικών αναγκών επηρεάζει τις προθέσεις των υποψηφίων. Συγκεκριμένα, για τη Γενική Πρόθεση Υποβολής Αίτησης, παρατηρήθηκε μερική διαμεσολάβηση και για τις τρεις ανάγκες, με σημαντικές έμμεσες επιδράσεις:

- Αυτονομία → GIA: $b = 0.497, 95\% \text{ CI } [0.371, 0.647]$
- Συσχέτιση → GIA: $b = 0.425, 95\% \text{ CI } [0.321, 0.542]$
- Ικανότητα → GIA: $b = 0.439, 95\% \text{ CI } [0.328, 0.564]$

Τα συνολικά μοντέλα εξηγούν υψηλό ποσοστό διακύμανσης της GIA ($R^2 \approx 64\%–65\%$), υποδηλώνοντας ισχυρή ερμηνευτική ισχύ.

Αντίθετα, για τη WTALF, τα αποτελέσματα έδειξαν πλήρη διαμεσολάβηση μέσω της EBI, καθώς οι άμεσες επιδράσεις των ψυχολογικών αναγκών δεν ήταν στατιστικά σημαντικές. Οι έμμεσες επιδράσεις ήταν σημαντικές αλλά μικρότερου μεγέθους:

- Αυτονομία → WTALF: $b = 0.194, 95\% \text{ CI } [0.048, 0.346]$
- Συσχέτιση → WTALF: $b = 0.178, 95\% \text{ CI } [0.046, 0.315]$
- Ικανότητα → WTALF: $b = 0.147, 95\% \text{ CI } [0.012, 0.289]$

Ωστόσο, τα μοντέλα εξηγούν περιορισμένο ποσοστό διακύμανσης της WTALF ($R^2 \approx 3\%–4\%$), γεγονός που υποδηλώνει ότι άλλοι παράγοντες επηρεάζουν την προθυμία οικονομικού συμβιβασμού.

Συνολικά, τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι η υποστήριξη των βασικών ψυχολογικών αναγκών επηρεάζει κυρίως έμμεσα τις συμπεριφορικές προθέσεις, μέσω της ταύτισης με το employer brand, με την EBI να αποτελεί τον ισχυρότερο προβλεπτικό και διαμεσολαβητικό μηχανισμό του μοντέλου.

Παρουσίαση των αποτελεσμάτων και της σημασίας τους

Τα αποτελέσματα της έρευνας υποστηρίζουν εμπειρικά το προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο, αναδεικνύοντας τον καθοριστικό ρόλο της Employer Brand Identification (EBI) ως βασικού ψυχολογικού μηχανισμού που συνδέει την αντιλαμβανόμενη υποστήριξη των βασικών ψυχολογικών αναγκών με τις συμπεριφορικές προθέσεις των υποψηφίων.

Η υποστήριξη της αυτονομίας, της συσχέτισης και της ικανότητας συνδέεται θετικά με την ανάπτυξη της EBI, επιβεβαιώνοντας τη βασική αρχή της Θεωρίας Αυτοδιάθεσης ότι τα υποστηρικτικά περιβάλλοντα ενισχύουν την εσωτερίκευση αξιών και την ταύτιση με τον οργανισμό. Η ταύτιση αυτή αναδεικνύεται ως ιδιαίτερα κρίσιμη, καθώς συνδέεται ισχυρά με τη Γενική Πρόθεση Υποβολής Αίτησης, ενισχύοντας την πιθανότητα επιλογής του οργανισμού ως εργοδότη.

Αντίθετα, όσον αφορά τη διάθεση αποδοχής χαμηλότερης οικονομικής προσφοράς (WTALF), η επίδραση των ψυχολογικών αναγκών δεν εμφανίζεται άμεσα. Η σχέση αυτή διαμεσολαβείται πλήρως από την EBI, γεγονός που υποδηλώνει ότι η συγκεκριμένη απόφαση προϋποθέτει υψηλότερο επίπεδο ψυχολογικής σύνδεσης με τον οργανισμό. Με άλλα λόγια, ο οικονομικός συμβιβασμός φαίνεται να ενεργοποιείται μόνο όταν έχει ήδη διαμορφωθεί ισχυρή ταύτιση με το employer brand.

Σε θεωρητικό επίπεδο, τα ευρήματα ενισχύουν τη συμβατότητα του μοντέλου με τη Θεωρία Αυτοδιάθεσης, επιβεβαιώνοντας ότι η ικανοποίηση των βασικών ψυχολογικών αναγκών αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την ανάπτυξη ταύτισης. Παράλληλα, επεκτείνουν τη βιβλιογραφία του employer branding, αναδεικνύοντας ότι η αντιλαμβανόμενη ελκυστικότητα ενός εργοδότη δεν επαρκεί από μόνη της για τη διαμόρφωση ουσιαστικών προθέσεων. Αντίθετα, απαιτείται η ενεργοποίηση βαθύτερων ψυχολογικών μηχανισμών που οδηγούν σε πιο ουσιαστική και σταθερή σύνδεση με τον οργανισμό.

Τέλος, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαφοροποίηση μεταξύ των δύο συμπεριφορικών εκβάσεων. Η πρόθεση υποβολής αίτησης, ως απόφαση χαμηλότερου κόστους, επηρεάζεται τόσο άμεσα όσο και έμμεσα από την αντιλαμβανόμενη υποστήριξη. Αντίθετα, η αποδοχή χαμηλότερης προσφοράς, ως πιο απαιτητική επιλογή, φαίνεται να εξαρτάται αποκλειστικά από την ύπαρξη ισχυρής ταύτισης, αναδεικνύοντας τον ενισχυμένο ρόλο της EBI ως διαμεσολαβητή.

Συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη αναδεικνύει την Employer Brand Identification ως κεντρικό παράγοντα στη διαμόρφωση των προθέσεων των υποψηφίων εργαζομένων. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η υποστήριξη των βασικών ψυχολογικών αναγκών δεν επηρεάζει άμεσα όλες τις εκβάσεις, αλλά δρα κυρίως μέσω της ενίσχυσης της ταύτισης με τον οργανισμό.

Σε θεωρητικό επίπεδο, η έρευνα συμβάλλει στη γεφύρωση της Θεωρίας Αυτοδιάθεσης με το πεδίο του employer branding, προσφέροντας ένα πιο ολοκληρωμένο πλαίσιο κατανόησης της συμπεριφοράς των υποψηφίων. Σε πρακτικό επίπεδο, υποδεικνύει ότι οι οργανισμοί δεν θα πρέπει να περιορίζονται στην προβολή της ελκυστικότητάς τους, αλλά να επενδύουν στη δημιουργία περιβαλλόντων που υποστηρίζουν ουσιαστικά την αυτονομία, τη συσχέτιση και την ανάπτυξη ικανοτήτων.

Η ενίσχυση αυτών των παραγόντων μπορεί να οδηγήσει σε ισχυρότερη ταύτιση με το employer brand και, κατ' επέκταση, σε αυξημένη πρόθεση προσέλευσης και μακροχρόνια δέσμευση των υποψηφίων.

Βασική Βιβλιογραφία

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings 1. *Journal of applied social psychology*, 34(10), 2045-2068

Burger, R., Fisher, G., Hudson, A., & Rader, M. (2021). GENERATION Z AND THE 21st CENTURY WORKPLACE: a SCOPING REVIEW. *Journal of Academy of Business and Economics*, 21(1), 41–54. <https://doi.org/10.18374/jabe-21-1.4>

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

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Hu, J., & Hirsh, J. B. (2017). Accepting lower salaries for meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 8, 1649. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01649>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης και Εργασιακοί Πόροι και Απαιτήσεις: Ο ρυθμιστικός ρόλος της Αντιλαμβανόμενης Ισχύος του Συστήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Φοιτήτρια: Σούρρα Ζωή

Επιβλέπων: Παπαλεξανδρής Α.

Εισαγωγή

Ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, οι μελέτες στο πεδίο της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΔΑΔ) άρχισαν να αυξάνονται σταθερά (Boxall & Purcell, 2000). Η ΣΔΑΔ αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) συμβάλλουν θετικά στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, διαμέσου της επίδρασης που έχουν αρχικά στη συμπεριφορά των εργαζομένων (Boxall & Purcell, 2000).

Μία από τις σημαντικότερες έννοιες στην βιβλιογραφία της ΣΔΑΔ είναι αυτή των Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (High Performance Work System; HPWS). Ως HPWS ορίζεται ένα ενοποιημένο σύνολο ή «δέσμη» («bundle») πρακτικών ΔΑΔ, οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους με τρόπο συνεκτικό και συνεπή (Evans & Davis, 2005; Papalexandris, 2025).

Στον χώρο της ΣΔΑΔ, ένα από τα βασικότερα ζητήματα που αναδύονται, δεν είναι το αν τα HPWS επηρεάζουν θετικά την οργανωσιακή απόδοση, αλλά το πώς αυτή η επίδραση καθίσταται εφικτή (Messersmith et al., 2011; Ramsay et al., 2000). Η εύρεση των παραγόντων που εξηγούν την «μυστηριώδη» σχέση μεταξύ των HPWS και της απόδοσης, αποτελεί μία από τις σημαντικότερες ερευνητικές προκλήσεις και στοχεύει στην επίλυση του επονομαζόμενου «μαύρου κουτιού» («black box») (Wright & Gardner, 2003).

Στην προσπάθεια ανάλυσης του «μαύρου κουτιού», δύο είναι οι επικρατέστερες ερμηνευτικές προσεγγίσεις: των «αμοιβαίων οφελών» («mutual gains») και των «αντικρουόμενων αποτελεσμάτων» («conflicting outcomes») (Peccei & Van De Voorde, 2019). Η πρώτη υποστηρίζει ότι τα HPWS επιδρούν θετικά στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα διαμέσου του θετικού αντίκτυπου που έχουν στην ευημερία των εργαζομένων του.

Η δεύτερη προσέγγιση υποστηρίζει ότι οι πρακτικές ΔΑΔ επιδρούν θετικά στην οργανωσιακή απόδοση, σε βάρος όμως της εργασιακής ευημερίας, αφού έχει βρεθεί ότι συνδέονται θετικά με την εντατικοποίηση της εργασίας, το εργασιακό στρες και τις εργασιακές απαιτήσεις (Ogbonnaya & Valizade, 2015; Ramsay et al., 2000). Έτσι, τα ευρήματα αναδεικνύουν τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιδράσεις των HPWS στην ευημερία των εργαζομένων.

Σκοπός και Σημασία της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να συμβάλει στην αποσαφήνιση των μη συστηματικών ευρημάτων αναφορικά με τις θετικές και αρνητικές επιδράσεις των HPWS στην εργασιακή ευημερία. Αποφεύγοντας τις διχοτομικές προσεγγίσεις, το προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο συνδυάζει και

ενσωματώνει τις δύο προαναφερθείσες ερμηνευτικές προσεγγίσεις (Kim et al., 2023; Peccei & Van De Voorde, 2019), μελετώντας τη θετική σχέση των HPWS με τους εργασιακούς πόρους και τις εργασιακές απαιτήσεις, και εξετάζοντας τις συνθήκες κάτω από τις οποίες οι σχέσεις αυτές ενισχύονται ή αποδυναμώνονται. Βασικός στόχος ήταν να διερευνηθεί ο ρυθμιστικός ρόλος της ισχύος του συστήματος ΔΑΔ στη σχέση των HPWS με τους εργασιακούς πόρους από την μία, και τις εργασιακές απαιτήσεις από την άλλη.

Η ισχύς του συστήματος, ως παράγοντας του εργασιακού πλαισίου, προστίθεται στο ερευνητικό μοντέλο για να διερευνηθεί κατά πόσο η διαδικασία, δηλαδή ο τρόπος εφαρμογής των HPWS, παίζει ρόλο στον τρόπο επίδρασης τους (Bowen & Ostroff, 2004; Ostroff & Bowen, 2016). Αυτό με την σειρά του έχει πολλές πρακτικές προεκτάσεις και για την ίδια την ΔΑΔ, καθώς υπογραμμίζει τον ρόλο της στην διαμόρφωση των συνθηκών που ενισχύουν αφενός τις επιθυμητές εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές (Delmotte et al., 2012; Katou et al., 2014) και αφετέρου την ευημερία των ατόμων.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Πολλοί ερευνητές, προσπαθώντας να ερμηνεύσουν τον διττό ρόλο των HPWS σε ατομικό επίπεδο, προτείνουν ότι τέτοιου είδους συστήματα παρά την αύξηση των εργασιακών απαιτήσεων που προκαλούν, είναι πιθανό να ενεργοποιούν παράλληλα εργασιακούς πόρους, που τροφοδοτούν τις θετικές εργασιακές στάσεις και αντισταθμίζουν τις αρνητικές επιδράσεις των απαιτήσεων (Ogbonnaya & Messersmith, 2018). Έτσι, οι Peccei και Van De Voorde (2019) καλούν για περαιτέρω διερεύνηση των ασυνεπών αυτών ευρημάτων, υπό το πρίσμα της θεωρίας Εργασιακών Απαιτήσεων - Πόρων (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2017).

Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία, τα χαρακτηριστικά της εργασίας διακρίνονται σε δύο γενικές κατηγορίες: τις εργασιακές απαιτήσεις και τους εργασιακούς πόρους (Demerouti et al., 2001). Οι εργασιακές απαιτήσεις αφορούν πτυχές της εργασίας που απαιτούν συνεχή προσπάθεια και συνεπάγονται σωματικό ή ψυχολογικό κόστος. Οι εργασιακοί πόροι, αντίθετα, συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων, περιορίζουν τις απαιτήσεις και το σχετιζόμενο κόστος, ενώ ταυτόχρονα ενισχύουν τη μάθηση και την ανάπτυξη.

Στα πλαίσια διερεύνησης της θετικής-παρακινητικής πλευράς των HPWS, μελετάται η σχέση τους με την εργασιακή αυτονομία, τις ευκαιρίες ανάπτυξης και την σαφήνεια ρόλου (εργασιακοί πόροι), ενώ για την «σκοτεινή πλευρά» των HPWS, εξετάζεται η σχέση τους με τις γνωστικές απαιτήσεις και την σύγκρουση ρόλου (εργασιακές απαιτήσεις).

Σύμφωνα με τους Lepak et al. (2006), τα HPWS ενδυναμώνουν το ανθρώπινο δυναμικό μέσω της ανάπτυξης γνώσεων και δεξιοτήτων, της παροχής κινήτρων και της αύξησης των ευκαιριών για συμμετοχικότητα. Συνεπώς, αναμενόταν ότι σε οργανισμούς με HPWS, τα άτομα θα απολαμβάνουν υψηλότερα επίπεδα αυτονομίας, ευκαιριών ανάπτυξης και σαφήνειας ρόλου. Παράλληλα,

αναμενόταν ότι τα άτομα θα βιώνουν περισσότερες γνωστικές απαιτήσεις και μεγαλύτερη σύγκρουση ρόλου, καθώς έχει φανεί ότι τα HPWS συνδέονται με υψηλότερες προσδοκίες για τους εργαζομένους, μεγαλύτερη πίεση χρόνου, εργασιακή υπερφόρτωση και χαμηλότερα επίπεδα ψυχικής υγείας (Kim et al., 2023; Li et al., 2024; Liu et al., 2020). Με βάση τα παραπάνω διατυπώθηκαν οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

Υπόθεση 1α: Τα HPWS σχετίζονται θετικά με την εργασιακή αυτονομία.

Υπόθεση 1β: Τα HPWS σχετίζονται θετικά με τις ευκαιρίες για ανάπτυξη.

Υπόθεση 1γ: Τα HPWS σχετίζονται θετικά με την σαφήνεια ρόλου.

Υπόθεση 2α: Τα HPWS σχετίζονται θετικά με τις γνωστικές απαιτήσεις.

Υπόθεση 2β: Τα HPWS σχετίζονται θετικά με τη σύγκρουση ρόλου.

Σε μία προσπάθεια να γίνουν κατανοητές οι συνθήκες που μπορεί να καθορίζουν πότε τα άτομα αντιλαμβάνονται τα HPWS ως εργασιακούς πόρους και πότε ως εργασιακές απαιτήσεις, διερευνήθηκε ο ρυθμιστικός ρόλος της ισχύος του συστήματος ΔΑΔ (Bowen & Ostroff, 2004; Ostroff & Bowen, 2016). Καθώς ένα ισχυρό σύστημα επικοινωνεί στο ανθρώπινο δυναμικό σαφή, διακριτά, συνεπή και αξιόπιστα μηνύματα, το ενθαρρύνει να τα ερμηνεύσει με κοινό και καθολικό τρόπο, προάγοντας τις επιθυμητές συμπεριφορές σε συλλογικό επίπεδο (Bowen & Ostroff, 2004; Katou et al., 2014; Sanders et al., 2018). Για τον λόγο αυτό, προτάθηκε ότι η αντιλαμβανόμενη ισχύς του συστήματος ΔΑΔ θα ενισχύει την θετική σχέση των HPWS με τους εργασιακούς πόρους.

Ταυτόχρονα, τα υψηλά επίπεδα ισχύος λειτουργούν προστατευτικά για την ευημερία και την υγεία του εργαζομένου απέναντι σε απαιτητικές καταστάσεις, καθώς προσφέρουν στα άτομα την δυνατότητα να κατανοήσουν βαθύτερα τους λόγους που τις εξηγούν ή τις προσδοκίες που απορρέουν (Calderwood et al., 2023). Έτσι αναμενόταν, ότι για υψηλότερα επίπεδα ισχύος, η θετική σχέση των HPWS με τις εργασιακές απαιτήσεις θα μετριάζεται. Με βάση τα παραπάνω, διατυπώθηκαν οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

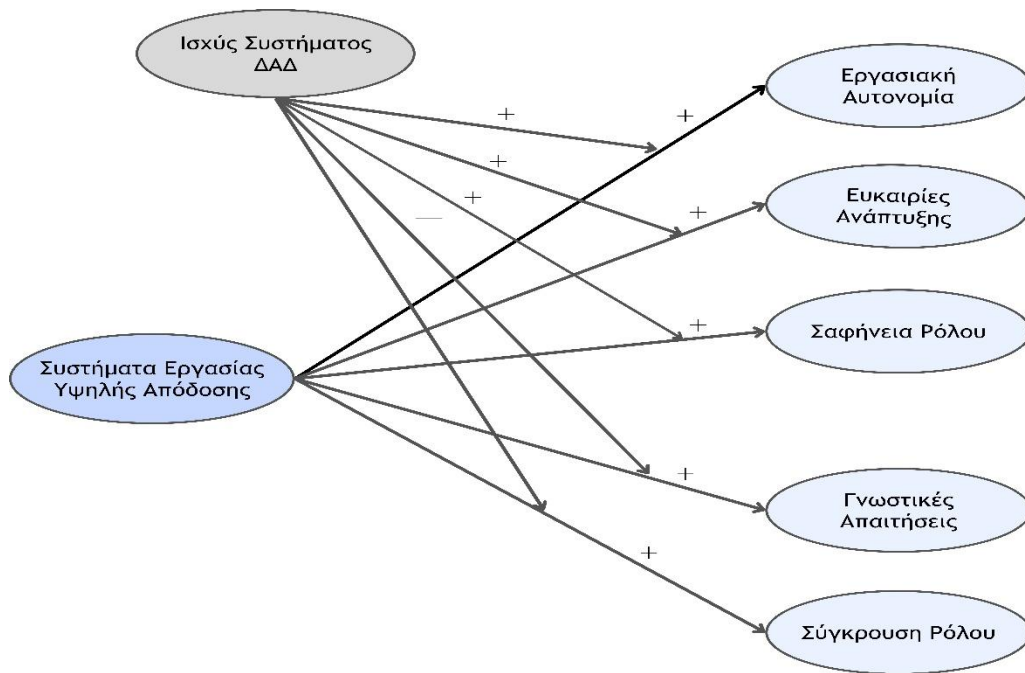
Υπόθεση 3α: Η ισχύς του συστήματος ΔΑΔ θα ρυθμίζει θετικά την σχέση μεταξύ του HPWS και της εργασιακής αυτονομίας, με τρόπο τέτοιο που η σχέση θα ενισχύεται για υψηλότερα επίπεδα ισχύος.

Υπόθεση 3β: Η ισχύς του συστήματος ΔΑΔ θα ρυθμίζει θετικά την σχέση μεταξύ του HPWS και των ευκαιριών ανάπτυξης, με τρόπο τέτοιο που η σχέση θα ενισχύεται για υψηλότερα επίπεδα ισχύος.

Υπόθεση 3γ: Η ισχύς του συστήματος ΔΑΔ θα ρυθμίζει θετικά την σχέση μεταξύ του HPWS και της σαφήνειας ρόλου, με τρόπο τέτοιο που η σχέση θα ενισχύεται για υψηλότερα επίπεδα ισχύος.

Υπόθεση 4α: Η ισχύς του συστήματος ΔΑΔ θα ρυθμίζει αρνητικά την σχέση μεταξύ του HPWS και των γνωστικών απαιτήσεων, με τρόπο τέτοιο που η σχέση θα αποδυναμώνεται για υψηλότερα επίπεδα ισχύος.

Υπόθεση 4β: Η ισχύς του συστήματος ΔΑΔ θα ρυθμίζει αρνητικά την σχέση μεταξύ του HPWS και της σύγκρουσης ρόλου, με τρόπο τέτοιο που η σχέση θα αποδυναμώνεται για υψηλότερα επίπεδα ισχύος.



Μεθοδολογία

Στην παρούσα έρευνα ακολουθήθηκε η μέθοδος της ευκαιριακής δειγματοληψίας, καθώς εργαζόμενα άτομα προσεγγίστηκαν από το κοινωνικό περιβάλλον της ερευνήτριας. Βασικό κριτήριο συμμετοχής ήταν τα άτομα να εργάζονται σε οργανισμούς που διαθέτουν τμήμα ΔΑΔ, ανεξαρτήτως ιεραρχικής θέσης και κλάδου δραστηριοποίησης. Ήταν σημαντικό να διασφαλιστεί ότι τα άτομα που θα συμμετείχαν στην έρευνα έχουν έρθει σε επαφή με τις πρακτικές ΔΑΔ για τις οποίες θα ερωτούνταν. Οι συμμετέχοντες/ουσες έλαβαν σε ηλεκτρονική μορφή το έντυπο ενημέρωσης και συγκατάθεσης, όπου δηλωνόταν ρητά ο εθελοντικός χαρακτήρας της συμμετοχής στην έρευνα και η εμπιστευτικότητα των δεδομένων. Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, του οποίου ο χρόνος συμπλήρωσης δεν ξεπερνούσε τα 10 λεπτά. Στη παρούσα μελέτη συμμετείχαν 120 εργαζόμενα άτομα, με μέσο όρο ηλικίας τα 32.03 έτη ($T.A. = 9.41$). Το 66.7% ήταν γυναίκες. Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων, δηλαδή το 43%, εργαζόταν στον βιομηχανικό και κατασκευαστικό κλάδο, ενώ το 79.2% του δείγματος δεν κατείχε θέση ευθύνης. Τέλος, ο μέσος όρος εργασίας στη συγκεκριμένη θέση ήταν 5.35 ($T.A. = 7.49$) χρόνια.

Μεταβλητές	α	
1. HPWS (Papalexandris, 2025)	.94	
2. Ισχύς του Συστήματος ΔΑΔ (Delmotte et al., 2012)	.93	
3. Εργασιακή Αυτονομία (Gözükara & Holakoğlu, 2016).	.82	
4. Ευκαιρίες Ανάπτυξης (Copenhagen Psychosocial Questionnaire - COPSOQ II; Pejtersen et al., 2010)	.87	
5. Σαφήνεια Ρόλου (COPSOQ II; Pejtersen et al., 2010)	.86	
6. Γνωστικές Απαιτήσεις (COPSOQ II; Pejtersen et al., 2010)	.67	Ανάλυση
7. Σύγκρουση Ρόλου (COPSOQ II; Pejtersen et al., 2010)	.80	Αποτελεσμάτων

Για τον

έλεγχο των υποθέσεων πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις γραμμικής παλινδρόμησης. Όπως αναμενόταν, τα HPWS βρέθηκαν να σχετίζονται θετικά και στατιστικώς σημαντικά με την εργασιακή αυτονομία ($\beta = .46, t = 4.89, p < .001$), τις ευκαιρίες ανάπτυξης ($\beta = .51, t = 5.62, p < .001$) και την σαφήνεια ρόλου ($\beta = .52, t = 5.81, p < .001$). Συνεπώς, οι Υποθέσεις 1α, 1β και 1γ, επιβεβαιώθηκαν. Αναφορικά με την Υπόθεση 2α, η ανάλυση παλινδρόμησης την επιβεβαίωσε, καθώς τα HPWS βρέθηκαν να σχετίζονται θετικά και στατιστικώς σημαντικά με τις γνωστικές απαιτήσεις ($\beta = .33, t = 3.41, p < .01$). Αντίθετα, η σύγκρουση ρόλου βρέθηκε να προβλέπεται από τα HPWS με αρνητικό και στατιστικά σημαντικό τρόπο ($\beta = -.31, t = -3.15, p < .01$). Επομένως, η Υπόθεση 2β απορρίφθηκε. Οι ρυθμιστικές υποθέσεις (3α, 3β, 3γ, 4α και 4β) δεν επιβεβαιώθηκαν. Ωστόσο, βρέθηκαν κύριες σχέσεις της ισχύος με την εργασιακή αυτονομία ($\beta = .31, t = 2.38, p < .05$), τις ευκαιρίες ανάπτυξης ($\beta = .33, t = 2.67, p < .05$) και την σύγκρουση ρόλου ($\beta = -.59, t = -4.64, p < .001$).

Σημασία Αποτελεσμάτων

Από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι τα HPWS ενισχύουν την αυτονομία, τις ευκαιρίες ανάπτυξης και την σαφήνεια ρόλου των εργαζομένων, επιβεβαιώνοντας έτσι τις παρακινητικές επιδράσεις των HPWS στην εργασιακή ευημερία και υποστηρίζοντας την προσέγγιση των «αμοιβαίων οφελών».

Ωστόσο, η θετική σχέση των HPWS με τις γνωστικές απαιτήσεις και η αρνητική σχέση τους με την σύγκρουση ρόλου, εγείρουν ζητήματα αναφορικά με την υποστήριξη της «πεσιμιστικής οπτικής». Η θετική πρόβλεψη των γνωστικών απαιτήσεων, που αποτελούν απαιτήσεις-πρόκληση με

παρακινητικά αποτελέσματα (Bakker et al., 2023; Olafsen & Frølund, 2018), δεν οδηγεί αυθόρμητα στην επιβεβαίωση της «σκοτεινής πλευράς». Αντιθέτως, αναδεικνύεται η ανάγκη για διαχρονική εξέταση των συνεπειών που έχουν τα HPWS και οι γνωστικές απαιτήσεις στην ευημερία των ατόμων, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο η παρακινητική πλευρά τους υπερτερεί της στρεσογόνου. Τέλος, η διάκριση των εργασιακών απαιτήσεων σε προκλήσεις και εμπόδια ενδεχομένως να είναι χρήσιμη για την βαθύτερη κατανόηση των HPWS.

Έτσι λοιπόν, τα αποτελέσματα υποστηρίζουν το μέρος αυτό της βιβλιογραφίας που μιλάει για τον διττό ρόλο των HPWS. Μονοδιάστατες θεωρήσεις των HPWS που ευθυγραμμίζονται μόνο με την προσέγγιση των «αμοιβαίων οφελών» ή μόνο με την «πεσιμιστική προσέγγιση» δεν φαίνεται να καλύπτουν όλο το εύρος του τρόπου λειτουργίας τέτοιων συστημάτων.

Επιπρόσθετα, αν και δεν επιβεβαιώθηκε ο ρυθμιστικός ρόλος της ισχύος ενός HPWS στις παραπάνω σχέσεις, βρέθηκε ότι όσο μεγαλύτερη η ισχύς ενός συστήματος τόσο περισσότερο ενισχύεται η αυτονομία και οι ευκαιρίες ανάπτυξης, ενώ παράλληλα μειώνεται η σύγκρουση ρόλου που βιώνουν τα άτομα. Έτσι, αναδεικνύεται η σημασία της διαδικασίας έναντι του περιεχομένου των πρακτικών ΔΑΔ.

Σε επίπεδο πρακτικών εφαρμογών, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τέτοιου είδους συστήματα έχει νόημα να εφαρμόζονται σε οργανισμούς που επιθυμούν όχι μόνο υψηλά οργανωσιακά αποτελέσματα, αλλά υψηλά επίπεδα παρακίνησης. Η ανώτερη διοίκηση, η ΔΑΔ και ταυτόχρονα, η μεταξύ τους ευθυγράμμιση και συνεργασία διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή ενός ισχυρού και εσωτερικά συνεκτικού συστήματος πρακτικών, που θα προσφέρει στους εργαζομένους τους απαραίτητους πόρους για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στους στόχους και να αναπτυχθούν (Behraves et al., 2020).

Τέλος, η θετική σύνδεση των HPWS με τις γνωστικές απαιτήσεις, υποδηλώνει ότι τα HPWS είναι πιθανό να επιφέρουν κάποιο ψυχολογικό κόστος στους εργαζομένους. Οι οργανισμοί οφείλουν να το αντισταθμίσουν παρέχοντας τους επαρκείς πόρους, όπως είναι η υποστήριξη από τον προϊστάμενο αλλά και μεγαλύτερη ευελιξία στις προθεσμίες (Behraves et al., 2020; Li et al., 2024).

Βασική Βιβλιογραφία

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *10*(1), 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Behraves, E., Tanova, C., & Abubakar, A. M. (2020). Do high-performance work systems always help to retain employees or is there a dark side?. *The Service Industries Journal*, *40*(11-12), 825-845. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1572748>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the «strength» of the HRM system. *Academy of Management Review*, *29*(2), 203-221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going?. *International Journal of Management Reviews*, *2*(2), 183-203. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00037>
- Calderwood, C., Meyer, R. D., & Minnen, M. E. (2023). Situational strength as a lens to understand the strain implications of extra-normative work. *Journal of Business and Psychology*, *38*(3), 637-655. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09846-8>
- Delmotte, J., De Winne, S., & Sels, L. (2012). Toward an assessment of perceived HRM system strength: Scale development and validation. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(7), 1481-1506. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.579921>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, *31*(5), 758-775. <https://doi.org/10.1177/0149206305279370>
- Gözükara, İ., & Çolakoğlu, N. (2016). The mediating effect of work family conflict on the relationship between job autonomy and job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *229*, 253-266. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.136>
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2014). Content vs. process in the HRM-performance relationship: An empirical examination. *Human Resource Management*, *53*(4), 527-544. <https://doi.org/10.1002/hrm.21606>

- Kim, K. Y., Messersmith, J. G., Pieper, J. R., Baik, K., & Fu, S. (2023). High performance work systems and employee mental health: The roles of psychological empowerment, work role overload, and organizational identification. *Human Resource Management*, 62(6), 791-810. <https://doi.org/10.1002/hrm.22160>
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 217-271). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- Liu, F., Chow, I. H. S., Zhu, W., & Chen, W. (2020). The paradoxical mechanisms of high-performance work systems (HPWSs) on perceived workload: A dual-path mediation model. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 278-292. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12277>
- Li, M., Fu, N., Chadwick, C., & Harney, B. (2024). Untangling human resource management and employee wellbeing relationships: Differentiating job resource HR practices from challenge demand HR practices. *Human Resource Management Journal*, 34(1), 214-235. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12527>
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118. <https://doi.org/10.1037/a0024710>
- Ogbonnaya, C., & Messersmith, J. (2018). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes?. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 509-526. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12203>
- Ogbonnaya, C. N., & Valizade, D. (2015). Participatory workplace activities, employee-level outcomes and the mediating role of work intensification. *Management Research Review*, 38(5), 540-558. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2014-0007>
- Olafsen, A. H., & Frølund, C. W. (2018). Challenge accepted! Distinguishing between challenge-and hindrance demands. *Journal of Managerial Psychology*, 33(4/5), 345-357. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2017-0143>
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 decade award: Is there strength in the construct of HR system strength?. *Academy of Management Review*, 41(2), 196-214. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0323>

- Papalexandris, A. (2025). Unraveling the relationship between High-Performance Work Systems and team performance: The contingent role of competitive team climate. *Human Resource Management Journal*, 35(3), 577-590. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12581>
- Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539-563. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3), 8-24. <https://doi.org/10.1177/1403494809349858>
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00178>
- Sanders, K., Jorgensen, F., Shipton, H., van Rossenberg, Y. G. T., Cunha, R., Xiaobei, Rodrigues, R., Wong, S. I., & Drysvik, A. (2018). Performance-based Rewards and Innovative Behaviors. *Human Resource Management*, 57(6), 1455-1468. <https://doi.org/10.1002/hrm.21918>
- Wright, P. M., & Gardner T. M. (2003). The human resource–firm performance relationship: Methodological and theoretical challenges. In D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow & A. Howard (Eds.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices* (pp. 311-328). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470713365.ch16>

Μελετώντας την σημασία των κοινωνικών συγκρίσεων και της οργανωσιακής αρετής στην πρόθεση αποχώρησης μέσα από το πρίσμα της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης, της ροής και της κοινωνικής ανταλλαγής

Φοιτητής: Σπυρόπουλος Φώτης
Επιβλέπουσα: Τσαχουρίδη Ε.

Εισαγωγή

Διαχρονικά, είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις να κατανοούν ποιες πράξεις οδηγούν τους εργαζομένους σε επιθυμητές εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι αποτελούν έναν σημαντικό συντελεστή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς εκείνοι είναι φορείς του οράματος και της στρατηγικής της εκάστοτε επιχείρησης (Porter, 1985). Έτσι, η ενδυνάμωση και η ικανοποίησή τους χρειάζεται να αποτελούν βασικούς στόχους οποιουδήποτε οργανισμού (Kahregh, Ahmadi & Hasemi, 2011). Όμως, οι παράγοντες που βοηθούν τους εργαζομένους να αισθάνονται καλύτερα είναι πολυδιάστατοι και αφορούν σε μεγάλο βαθμό τη σχέση τους με τον οργανισμό (Ansah, Osei, Sorooshian & Aikhuele, 2018).

Στη παρούσα έρευνα, θα διερευνηθεί οι επίδραση της Συγκριτικά Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης (RPOS) και της Οργανωσιακής Αρετής (OV) στη πρόθεση παραίτησης, μέσω της Ροής (Flow) και της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης (POS). Παράλληλα, θα εξεταστεί ο ρόλος της Δικαιοσύνης στη Συγκριτικά Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη (FRPOS) ως τροποποιητικού παράγοντα στις ανωτέρω σχέσεις.

Σκοπός και σημασία της έρευνας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι να εντάξει για πρώτη φορά τις συγκεκριμένες έννοιες σε ένα ενιαίο ερευνητικό μοντέλο, προκειμένου να διερευνηθούν οι πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις τους, καθώς και ο αντίκτυπός τους στους εργαζομένους. Πιο συγκεκριμένα, οι RPOS και FRPOS, όντας πρόσφατα εισηγμένες έννοιες στην έρευνα, δεν έχουν μελετηθεί εκτενώς (Tsachouridi, 2021; Tsachouridi & Nikandrou, 2019). Ομοίως, η ροή στην εργασία δεν έχει συνδεθεί ποτέ στο παρελθόν με την πρόθεση παραίτησης και δεν έχει εξεταστεί ως αποτέλεσμα συγκρίσεων και υποστήριξης. Ακόμα, δεν έχει εξεταστεί η σύνδεση της οργανωσιακής αρετής με τις συγκρίσεις και τη ροή στην εργασία. Στο σημείο αυτό, αξίζει να τονιστεί ότι το μοντέλο διαμεσολάβησης που μελετάται στη παρούσα διπλωματική βασίζεται τόσο στις συγκρίσεις (μέσω της RPOS), όσο και στη θετική οργανωσιακή προσέγγιση, η οποία εξετάζει τις δυναμικές που οδηγούν σε εξαιρετική ατομική και οργανωσιακή απόδοση (K. Cameron, 2012; K. S. Cameron & Caza, 2004). Ακόμα, θα διερευνηθεί για πρώτη φορά ο ρόλος της FRPOS ως τροποποιητικού παράγοντα που μπορεί να αποδυναμώνει τις

σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ των υπόλοιπων μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου. Οπότε, καθίσταται φανερό ότι η παρούσα διπλωματική θα συμβάλλει ποικιλοτρόπως στην εξέλιξη της έρευνας, σημειώνοντας πρόοδο τόσο στο αντικείμενο των κοινωνικών συγκρίσεων, όσο και στη θετική οργανωσιακή προσέγγιση. Επιπλέον, θεωρούμε ότι τα αποτελέσματα θα βοηθήσουν έμπρακτα τους οργανισμούς στην κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων τους, συμβάλλοντας στη λήψη καταλληλότερων αποφάσεων.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή στήριξη (Perceived Organisational Support- POS) είναι η κεντρική έννοια της Θεωρίας Οργανωσιακής Στήριξης (Organizational Support Theory-OST) (Baran et al., 2012) και εισήχθη στη βιβλιογραφία από τους Eisenberger και συναδέλφους. Οι ίδιοι την όρισαν ως τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο οργανισμός εκτιμά τη συνεισφορά τους και νοιάζεται για την ευημερία τους (Eisenberger et al., 1986). Επίσης, η έννοια σχετίζεται με την σιγουριά των εργαζομένων ότι ο οργανισμός μπορεί να τους παρέχει την απαραίτητη βοήθεια προκειμένου να φέρουν εις πέρας την εργασία τους και να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν σε αγχωτικές καταστάσεις (George, Reed, Ballard, Colin & Fielding, 1993). Συγχρόνως, η POS βασίζεται στη θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής (Social Exchange Theory), σύμφωνα με την οποία η κοινωνική συμπεριφορά γίνεται πιο εύκολα αντιληπτή ως ένα σύνολο ανταλλαγών αγαθών μεταξύ των ανθρώπων (Homans, 1958). Στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η έννοια της αμοιβαιότητας (reciprocity), καθώς οι άνθρωποι τείνουν να δομούν σχέσεις αλληλεξάρτησης, στις οποίες οι αλληλεπιδράσεις ακολουθούν όρους διμερούς συναλλαγής. Αυτό σημαίνει ότι μια ενέργεια (δράση) του ενός μέλους οδηγεί σε ανάλογη αντίδραση από το άλλο (Cropanzano & Mitchell, 2005). Σε προηγούμενες έρευνες έχει βρεθεί ότι η POS παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με τη πρόθεση παραίτησης (Wayne et al., 1997; Rhoades & Eisenberger, 2002; Olorunjuwon, 2017; Steil, Floriani & Bello, 2019) και την FRPOS (Tsachouridi, 2021), καθώς και ότι η RPOS παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την POS (Tsachouridi & Nikandrou, 2019).

Ενώ η POS επικεντρώνεται στη δυαδική σχέση εργαζομένου-εργοδότη, πρόσφατες έρευνες υποδηλώνουν ότι οι αντιλήψεις περί στήριξης επηρεάζονται από το περιβάλλον του εργαζομένου (Tsachouridi & Nikandrou, 2019; Vidyarthi et al., 2010). Βασιζόμενοι στη Θεωρία των Κοινωνικών Συγκρίσεων, ερευνητές συμπέραναν πως οι άνθρωποι έχουν μια θεμελιώδη τάση να συγκρίνουν τη δική τους θέση και μεταχείριση με εκείνη των συναδέλφων τους (Buunk & Gibbons, 2007; Festinger, 1954). Στον εργασιακό χώρο, οι εργαζόμενοι αναπόφευκτα συλλέγουν κοινωνικές πληροφορίες μέσω τυπικών διαδικασιών και άτυπων αλληλεπιδράσεων, οι οποίες τους επιτρέπουν να αξιολογούν εάν η μεταχείριση που λαμβάνουν είναι καλύτερη ή χειρότερη από εκείνη των συναδέλφων τους.

Οι Tsachouridi και Nikandrou, βασιζόμενες και στις ανωτέρω παρατηρήσεις, εισήγαγαν στην έρευνα την έννοια της Συγκριτικής Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης (Relative Perceived Organizational Support- RPOS), την οποία όρισαν ως την αντίληψη του εργαζομένου σχετικά με το πώς αντιμετωπίζεται σε σύγκριση με άλλους, όσον αφορά τη λήψη υποστήριξης από τον οργανισμό (Tsachouridi & Nikandrou, 2019). Μάλιστα οι ίδιες συμπέραναν πως παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με τη πρόθεση παραίτησης (Tsachouridi & Nikandrou, 2019).

Ο συνδυασμός της δικαιοσύνης, των συγκρίσεων και της POS, οδήγησαν την Tsachouridi στην εισαγωγή της έννοιας της Δικαιοσύνης στη Συγκριτικά Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη (Fairness of Relative Perceived Organizational Support- FRPOS), την οποία όρισε ως την πεποίθηση των εργαζομένων ότι αξίζουν να λαμβάνουν περισσότερη στήριξη από ότι οι συνάδελφοί τους (Tsachouridi, 2021). Πρακτικά, η FRPOS βασίζεται στη Θεωρία της Ισότητας (Equity Theory), σύμφωνα με την οποία, τα άτομα βιώνουν ψυχολογική δυσφορία όταν αντιλαμβάνονται μια αναντιστοιχία μεταξύ της δικής τους αναλογίας εκροών και εισροών σε σύγκριση με ένα πρόσωπο αναφοράς (Adams, 1965· Huseman et al., 1987). Τα υψηλά επίπεδα FRPOS λειτουργούν ως επιφύλαξη προς τη δικαιοσύνη (wariness of fairness) δηλαδή ως φόβος ότι ο εργαζόμενος δε θα λάβει την οργανωσιακή υποστήριξη που θεωρεί πως αξίζει (Tsachouridi, 2021). Επιπλέον, η FRPOS παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την πρόθεση παραίτησης (Tsachouridi, 2021).

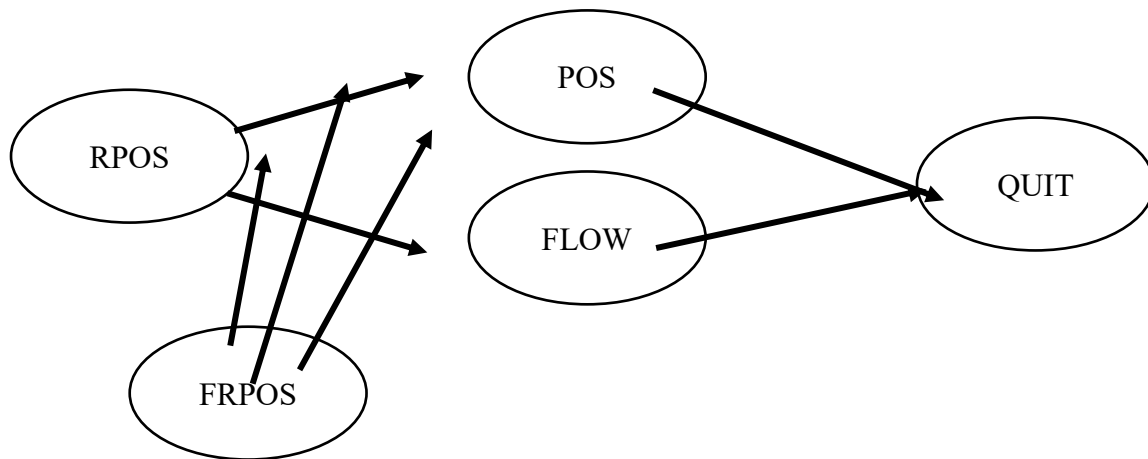
Όμως, υπάρχουν και περιπτώσεις που τόσο οι εργαζόμενοι, όσο και η ανώτερη διοίκηση, ως εκπρόσωπος του οργανισμού, ξεπερνούν τα ιδιοτελή τους κίνητρα και δίνουν λιγότερη σημασία στην αποκόμιση συμφέροντος από τις ανταλλακτικές τους σχέσεις (Cameron, 2003; Cameron, Bright & Caza, 2004). Οι ανωτέρω περιπτώσεις περιγράφονται από την έννοια της Οργανωσιακής Αρετής (Organizational Virtuousness-OV), την οποία εισήγαγε στη βιβλιογραφία ο Cameron, ορίζοντάς την ως μια έννοια που περιλαμβάνει τις ατομικές πράξεις, τις συλλογικές δραστηριότητες, τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά και τις διαδικασίες που διευκολύνουν τη διάδοση και τη διατήρηση της αρετής μέσα σε έναν οργανισμό (Cameron et al., 2004; Meyer, 2018; Sturm, Jolly & Williams, 2022). Όλα τα παραπάνω τα επιτρέπει ο οργανισμός, βοηθώντας, ενισχύοντας και υποστηρίζοντας τις ενάρετες δραστηριότητες όταν εκφράζονται από τα μέλη του (K. S. Cameron et al., 2004). Η OV επίσης έχει συνδεθεί με τη πρόθεση παραίτησης, με την οποία παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση (Nikandrou & Tsachouridi, 2015; Tsachouridi & Nikandrou, 2016).

Η Ροή στην εργασία (flow) είναι μια έννοια που υπάγεται στη θετική ψυχολογία (Bonaiuto et al., 2016) και, μέσω της μελέτης της, προσπαθεί να εξηγηθεί ο λόγος που οι άνθρωποι αφοσιώνονται στην εργασία τους και έχουν κίνητρο ανεξάρτητα από τις ανταμοιβές. Σύμφωνα με τον Csikszentmihalyi, η ροή αναφέρεται στη ψυχολογική κατάσταση ενός ατόμου που είναι απορροφημένο σε μια δραστηριότητα, με ενεργή προσήλωση, βέλτιστη απόλαυση, πλήρη συμμετοχή και εγγενές

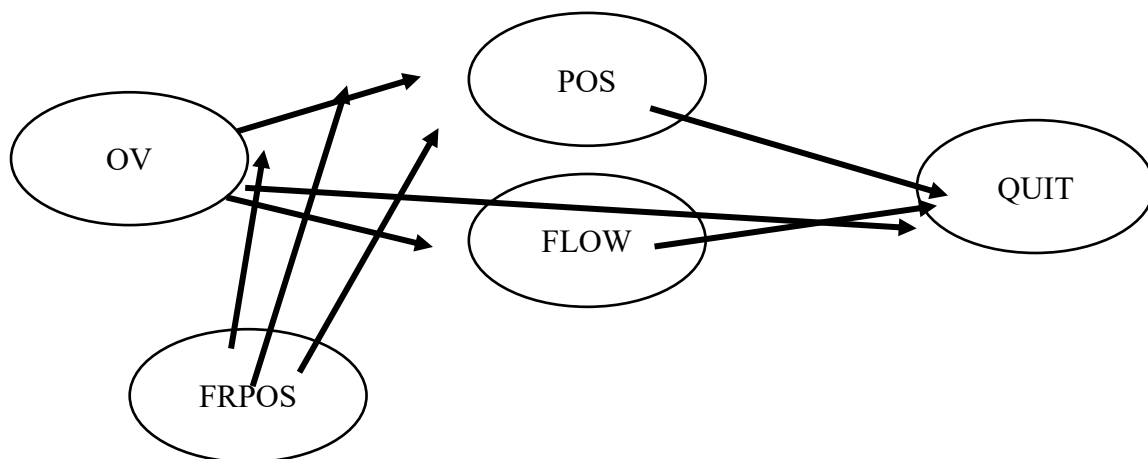
ενδιαφέρον. Το άτομο αυτό είναι επίσης συχνά συγκεντρωμένο, παρακινημένο, θετικό, ενεργητικό και ευθυγραμμισμένο με το εκάστοτε καθήκον που καλείται να φέρει εις πέρας (Csikszentmihalyi, 1975/2000; Bonaiuto et al., 2016). Όταν ένα άτομο εισέρχεται σε κατάσταση ροής (flow state) είναι πλήρως απορροφημένο από την παρούσα δραστηριότητά του, καθιστώντας την διασκεδαστική και λιγότερο κοπιώδη (Csikszentmihalyi & Lefevre, 1989). Γενικότερα, η ροή αντιπροσωπεύει μια παρακινητική κατάσταση που αποτυπώνει το τι συμβαίνει όταν η παρακίνηση λειτουργεί στο μέγιστο βαθμό (Maeran & Cangiano, 2013).

Η τελευταία μεταβλητή του ερευνητικού μοντέλου είναι η πρόθεση παραίτησης, η οποία ορίζεται ως η συνειδητή και εσκεμμένη επιθυμία αποχώρησης από τον οργανισμό και συνήθως μετράται σε σχέση με ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Matz, Woo & Kim 2014). Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της πρόθεσης παραίτησης μπορούν να διαχωριστούν σε έξι βασικές κατηγορίες, εκ των οποίων οι δύο αφορούν μεταβλητές του ερευνητικού υποδείγματος (Hur & Abner, 2024). Ειδικότερα, διαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η κατηγορία των παραγόντων που είναι σχετικοί με το εργασιακό περιβάλλον, καθώς περιλαμβάνει τις έννοιες των POS, RPOS, FRPOS και την οργανωσιακή αρετή. Επιπλέον, η εμπειρία ροής ενδεχομένως εμπεριέχεται στην κατηγορία των εργασιακών στάσεων και κινήτρων.

Εικόνα 1. Ερευνητικό μοντέλο με ανεξάρτητη μεταβλητή την RPOS



Εικόνα 2. Ερευνητικό μοντέλο με ανεξάρτητη μεταβλητή την Οργανωσιακή Αρετή



Μεθοδολογία

Για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματικής διεξήχθη ποσοτική έρευνα με τη βοήθεια ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια κοινοποιήθηκε αποκλειστικά σε ηλεκτρονική μορφή σε εργαζομένους επιχειρήσεων και οργανισμών στην Ελλάδα. Η συλλογή απαντήσεων ξεκίνησε στις 30/9/2025 και ολοκληρώθηκε στις 24/11/2025. Συνολικά δόθηκαν 432 απαντήσεις, εκ των οποίων οι 418 κρίθηκαν έγκυρες και συμπεριλήφθηκαν στη στατιστική ανάλυση. Το δείγμα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως δείγμα ευκολίας. Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε 6 παγκοσμίως αναγνωρισμένες κλίμακες. Όλες οι μεταβλητές μετρήθηκαν με τη βοήθεια 7-βάθμιας Likert, εκτός από την OV (6-βάθμια Likert). Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του λογισμικού IBM SPSS Statistics 2022, και χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο PROCESS MACRO (model 4 και 8), προκειμένου να ερευνηθούν οι σχέσεις διαμεσολάβησης και τροποποιητικής διαμεσολάβησης.

Ανάλυση Αποτελεσμάτων:

Η πρώτη ανάλυση έδειξε ότι η RPOS σχετίζεται θετικά με την POS ($b=0,2411$, $p<0,001$) και τη Ροή ($b=0,1819$, $p<0,001$). Αρχικά, διαπιστώθηκε άμεση αρνητική συσχέτιση της RPOS με την πρόθεση παραίτησης ($b=-0,1719$, $p=0,0205$) **(επιβεβαίωση H2)**. Ωστόσο, η επίδραση αυτή καθίσταται μη σημαντική παρουσία των διαμεσολαβητών, υποδηλώνοντας πλήρη διαμεσολάβηση **(επιβεβαίωση H5, H7)**. Η POS ($b=-0,3840$, $p<0,001$) και η Ροή ($b=-0,6389$, $p<0,001$) μειώνουν σημαντικά την πρόθεση παραίτησης **(επιβεβαίωση H1, H4)**.

Στη δεύτερη ανάλυση, η Οργανωσιακή Αρετή (OV) εμφάνισε ισχυρή θετική συσχέτιση με την POS ($b=0,9562$, $p<0,001$) και τη Ροή ($b=0,5862$, $p<0,001$). Η OV μειώνει σημαντικά την πρόθεση παραίτησης ($b=-0,5313$, $p=0,004$), **επιβεβαιώνοντας την H3**. Διαπιστώθηκε μερική διαμεσολάβηση μέσω της Ροής **(επιβεβαίωση H8)**, ενώ η υπόθεση για διαμεσολάβηση μέσω της POS **δεν επιβεβαιώθηκε (απόρριψη H6)**.

Η τρίτη ανάλυση ανέδειξε τον τροποποιητικό ρόλο της **FRPOS**, η οποία ενισχύει τη σχέση RPOS-POS ($b=0,1067$, $p<0,001$) **(επιβεβαίωση H10)** και RPOS-Ροής ($r=0,0630$, $p<0,05$) **(επιβεβαίωση H11)**. Τεκμηριώθηκε τροποποιητική διαμεσολάβηση (moderated mediation), καθώς η POS και η Ροή καθίστανται ισχυρότεροι διαμεσολαβητές προς την πρόθεση παραίτησης όσο αυξάνεται η FRPOS **(επιβεβαίωση H12 και H13 αντίστοιχα)**. Η FRPOS δεν τροποποιεί την άμεση σχέση RPOS-πρόθεσης παραίτησης **(απόρριψη H9)**.

Στην τέταρτη ανάλυση, η FRPOS δεν λειτούργησε ως τροποποιητής για την Οργανωσιακή Αρετή. Οι υποθέσεις που αφορούσαν την τροποποιητική επίδραση της FRPOS στις σχέσεις της OV με την POS, τη Ροή και την πρόθεση παραίτησης δεν επιβεβαιώθηκαν **(απόρριψη H14, H15, H16)**. Ομοίως, οι υποθέσεις τροποποιητικής διαμεσολάβησης για την OV δεν επιβεβαιώθηκαν **(απόρριψη H17, H18)**.

Παρουσίαση των αποτελεσμάτων και της σημασίας τους:

Σε συμφωνία με τη Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής, τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν ότι η POS μειώνει την πρόθεση παραίτησης, καθώς οι εργαζόμενοι ανταποδίδουν τη στήριξη που λαμβάνουν, παραμένοντας στον οργανισμό (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Παράλληλα, προέκυψε ότι η Ροή στην εργασία παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με τη πρόθεση παραίτησης. Βάσει της Θεωρίας Διεύρυνσης και Δόμησης, η ροή συμβάλλει στη μείωση της επιρροής των αρνητικών συναισθημάτων, τα οποία οδηγούν σε πρόθεση παραίτησης (Fredrickson, 2001; Zito et al., 2019).

Αντίστοιχα, η Οργανωσιακή Αρετή (OV) παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με τη πρόθεση παραίτησης, γεγονός που συμβαδίζει με ευρήματα προηγούμενων ερευνών (Nikandrou & Tsachouridi, 2015; Tsachouridi, 2016). Γενικότερα, η ύπαρξη αρετής σε έναν οργανισμό, δρα προστατευτικά απέναντι σε

αρνητικές συνέπειες που μπορεί να προκύψουν από λάθη του, όπως η πρόθεση παραίτησης (Bright et al., 2006). Παρότι η OV σχετίζεται με την POS, η τελευταία δεν λειτούργησε ως διαμεσολαβητής, πιθανώς λόγω της ολιστικής φύσης της και της εννοιολογικής τους αλληλοεπικάλυψης.

Επίσης, η RPOS δεν επηρεάζει άμεσα την πρόθεση παραίτησης, αλλά η σχέση διαμεσολαβείται πλήρως από την POS και τη Ροή. Η ευνοϊκές συγκρίσεις με τους συναδέλφους δρουν παρακινητικά, ενισχύοντας την POS και τη Ροή, οι οποίες μειώνουν τη πρόθεση παραίτησης (Demerouti, 2006; Tsachouridi & Nikandrou, 2019; Vidyarathi et al., 2010). Καθοριστικός είναι ο ρόλος της FRPOS, η οποία ως τροποποιητής ενδυναμώνει τη σχέση της RPOS με τους διαμεσολαβητές της. Το μοντέλο επιβεβαίωσε συνθήκες τροποποιητικής διαμεσολάβησης (moderated mediation), καταδεικνύοντας ότι οι ευνοϊκές συγκρίσεις μειώνουν την πρόθεση παραίτησης αποτελεσματικότερα όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν τη διαφοροποιημένη μεταχείριση εγγενώς δίκαιη (Tsachouridi, 2021). Αντίθετα, η OV παραμένει ανεξάρτητη από συγκριτικές αξιολογήσεις δικαιοσύνης λόγω του ολιστικού της χαρακτήρα.

Βιβλιογραφία

- Ansah, R. H., Osei, J., Sorooshian, S., & Aikhuele, D. O. (2018). Importance of employer-employee relationship towards the growth of a business. *Calitatea*, 19(166), 42–49.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123–147. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9236-3>
- Bonaiuto, M., Mao, Y., Roberts, S., Psalti, A., Ariccio, S., Ganucci Cancellieri, U., & Csikszentmihalyi, M. (2016). Optimal experience and personal growth: Flow and the consolidation of place identity. *Frontiers in Psychology*, 7(NOV). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01654>
- Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249–269. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5904-4>
- Buunk, A. P., & Gibbons, F. X. (2007). Social comparison: The end of a theory and the emergence of a field. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 3–21. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.007>
- Cameron, K. (2012). Responsible leadership as virtuous leadership. In *Responsible Leadership* (pp. 26–35). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1023-6>
- Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 48–65). Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance. In *American Behavioral Scientist* (Vol. 47, Number 6, pp. 766–790). <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 6(47), 731–739. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0002764203260209>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. In *Journal of Management* (Vol. 31, Number 6, pp. 874–900). <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond boredom and anxiety*. Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M., & Lefevre, J. (1989). Optimal Experience in Work and Leisure. In *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol. 56, Number 5).

- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*(3), 266–280. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.266>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived Organizational Support* (Vol. 71, Number 3). Psychological Association, Inc.
- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations, 7*(2), 117–140.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J. (1993). *CONTACT WITH AIDS PATIENTS AS A SOURCE OF WORK-RELATED DISTRESS: EFFECTS OF ORGANIZATIONAL AND SOCIAL SUPPORT* (Vol. 36, Number 1).
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. In *American Journal of Sociology* (Vol. 63, Number 6). <https://www.jstor.org/stable/2772990?seq=1&cid=pdf->
- Hur, H., & Abner, G. (2024). What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. *Public Administration Review, 84*(1), 115–142. <https://doi.org/10.1111/puar.13601>
- Kahreh, M. S., Ahmadi, H., & Hashemi, A. (2011). Achieving competitive advantage through empowering employees: An empirical study. *Far East Journal of Psychology and Business, 2*(3), 26–35. www.fareastjournals.com
- Maeran, R., & Cangiano, F. (2013). Flow experience and job characteristics: Analyzing the role of flow in job satisfaction. *TPM - Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology, 20*(1), 13–26. <https://doi.org/10.4473/TPM20.1.2>
- Matz, A. K., Woo, Y., & Kim, B. (2014). A meta-analysis of the correlates of turnover intent in criminal justice organizations: Does agency type matter? *Journal of Criminal Justice, 42*(3), 233–243. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2014.02.004>
- Meyer, M. (2018). The Evolution and Challenges of the Concept of Organizational Virtuousness in Positive Organizational Scholarship. *Journal of Business Ethics, 153*(1), 245–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3388-z>
- Nikandrou, I., & Tsachouridi, I. (2015). Towards a better understanding of the “buffering effects” of organizational virtuousness’ perceptions on employee outcomes. *Management Decision, 53*(8), 1823–1842. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2015-0251>
- Olorunjuwon, M. (2017). *HUMAN CAPITAL RETENTION: DEVELOPING AND VALIDATING A STRUCTURAL MODEL OF SELECTED ANTECEDENTS OF INTENTION TO QUIT*. <https://scholar.sun.ac.za>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- teil, A. V., Floriani, E. V., & Bello, J. D. S. A. (2019). Antecedents of intention to leave the organization: A systematic review. In *Paideia* (Vol. 29). Universidade de Sao Paulo 1. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e2910>
- sturm, R. E., Jolly, P. M., & Williams, S. D. (2022). It’s a Matter of Organizational Pride: How Perceptions of Organizational Virtuousness and Competence Affect Employee Behaviors. *Journal of Business and Psychology, 37*(5), 1079–1097. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09786-9>
- sachouridi, I. (2016). *Organizational Virtuousness: Examining its antecedents and its consequences through the lens of social exchange theory*. <https://doi.org/10.26219/heal.aueb.2291>
- sachouridi, I. (2021). Integrating Fairness Evaluations into Social Comparison Processes: The Construct of Fairness of Relative Perceived Organizational Support (FRPOS). *Journal of Business Science and Applied Management, 16*, 88–100.
- sachouridi, I., & Nikandrou, I. (2016). Organizational virtuousness and spontaneity: a social identity view. *Personnel Review, 45*(6), 1302–1322. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2014-0192>
- sachouridi, I., & Nikandrou, I. (2019). Integrating Social Comparisons into Perceived Organisational Support (POS): The Construct of Relative Perceived Organisational Support (RPOS) and its Relationship with POS, Identification and Employee Outcomes. *Applied Psychology, 68*(2), 276–310. <https://doi.org/10.1111/apps.12161>

- Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B., & Ghosh, S. (2010). Where Do I Stand? Examining the Effects of Leader-Member Exchange Social Comparison on Employee Work Behaviors. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 849–861. <https://doi.org/10.1037/a0020033>
- Wayne, S. J., & Liden, R. C. (1997). PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND LEADER-MEMBER EXCHANGE: A SOCIAL EXCHANGE PERSPECTIVE. In • *Academy of Management Journal* (Vol. 40, Number 1)

Διερεύνηση της Σχέσης μεταξύ Ψυχολογικής Ασφάλειας, Εργασιακής Φωνής και Προσαρμοστικής Απόδοσης σε Υβριδικά Περιβάλλοντα Εργασίας: Μια Διαγενεακή Προσέγγιση

Φοιτήτρια: Τρωμ Λαμπρινή

Επιβλέπουσα: Βακόλα Μ.

Εισαγωγή

Η σύγχρονη εργασιακή πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από αυξημένη αβεβαιότητα και διαρκείς μεταβολές, οι οποίες έχουν ενταθεί λόγω της πανδημίας COVID-19, της οικονομικής αστάθειας και των γεωπολιτικών εξελίξεων. Οι οργανισμοί καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα περιβάλλον όπου η πρόβλεψη και ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός καθίστανται ολοένα και πιο δύσκολοι, επηρεάζοντας τις οργανωσιακές δομές και τους ρόλους των εργαζομένων (Junça-Silva & Caetano, 2024). Παράλληλα, η ραγδαία ανάπτυξη των ψηφιακών τεχνολογιών έχει επιταχύνει τον μετασχηματισμό της εργασίας, οδηγώντας στην υιοθέτηση ευέλικτων μορφών απασχόλησης και, κυρίως, του υβριδικού μοντέλου εργασίας (Risnawati et al., 2025).

Το υβριδικό μοντέλο, που συνδυάζει εξ αποστάσεως και δια ζώσης εργασία, αποτελεί πλέον κυρίαρχη πρακτική στη μετα-πανδημική εποχή (Kim & Yoon, 2025). Ωστόσο, δημιουργεί αυξημένες απαιτήσεις προσαρμογής, καθιστώντας την προσαρμοστική απόδοση κρίσιμη για την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων (Tan & Antonio, 2022). Σε αυτό το πλαίσιο, η ψυχολογική ασφάλεια και η εργασιακή φωνή αναδεικνύονται ως βασικοί μηχανισμοί ενίσχυσης της συμμετοχής, της συνεργασίας και της οργανωσιακής προσαρμογής (Morrison, 2014).

Σκοπός και Σημασία της Έρευνας

Παρά το αυξανόμενο ερευνητικό ενδιαφέρον, η συνδυαστική εξέταση της ψυχολογικής ασφάλειας, της εργασιακής φωνής και της προσαρμοστικής απόδοσης σε υβριδικά περιβάλλοντα παραμένει περιορισμένη. Η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναδείξει τη σημασία της ψυχολογικής ασφάλειας για την ενίσχυση της εργασιακής φωνής (Nembhard & Edmondson, 2012; Kremer et al., 2019), καθώς και τον ρόλο της εργασιακής φωνής στην προσαρμοστική απόδοση (Carnevale et al., 2017; Park & Park, 2019), χωρίς ωστόσο να εξετάζει συστηματικά τις μεταξύ τους σχέσεις σε ένα ενιαίο μοντέλο. Παράλληλα, οι διαγενεακές διαφορές στον εργασιακό χώρο φαίνεται να επηρεάζουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, χωρίς να έχουν διερευνηθεί επαρκώς στο πλαίσιο της υβριδικής εργασίας (Pitout & Hoque, 2022).

Η παρούσα μελέτη αποσκοπεί στη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών, καθώς και του διαμεσολαβητικού ρόλου της εργασιακής φωνής, λαμβάνοντας υπόψη τον διαγενεακό παράγοντα.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος έχει ενισχύσει το ερευνητικό ενδιαφέρον γύρω από έννοιες που σχετίζονται με την προσαρμογή των εργαζομένων και την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών. Στο πλαίσιο αυτό, η ψυχολογική ασφάλεια, η εργασιακή φωνή και η προσαρμοστική απόδοση αναδεικνύονται ως κρίσιμες μεταβλητές για την κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων, ιδιαίτερα σε υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας.

Η ψυχολογική ασφάλεια αναφέρεται στην αντίληψη των εργαζομένων ότι μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τις σκέψεις, τις ιδέες και τις ανησυχίες τους χωρίς τον φόβο αρνητικών συνεπειών (Edmondson & Mortensen, 2021). Πρόκειται για ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού, στο οποίο ενθαρρύνεται η ανοιχτή επικοινωνία και η ανάληψη πρωτοβουλιών. Σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα και συνεχείς αλλαγές, η ψυχολογική ασφάλεια λειτουργεί ως βασικός παράγοντας ενίσχυσης της συνεργασίας, της μάθησης και της καινοτομίας (Lee, 2024). Ιδιαίτερα στο πλαίσιο της υβριδικής εργασίας, όπου η φυσική απόσταση και η εξάρτηση από

ψηφιακά μέσα επικοινωνίας ενδέχεται να περιορίσουν την αλληλεπίδραση, η ύπαρξη ψυχολογικής ασφάλειας καθίσταται ακόμη πιο σημαντική για τη διατήρηση της συνοχής των ομάδων και της ενεργής συμμετοχής των εργαζομένων (Bless & Velazco, 2022).

Η σημασία της ψυχολογικής ασφάλειας μπορεί να ερμηνευθεί και μέσα από τη Θεωρία Κοινωνικής Επεξεργασίας Πληροφορίας (Social Information Processing Theory - SIP), σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν στάσεις και συμπεριφορές με βάση τα κοινωνικά ερεθίσματα που λαμβάνουν από το εργασιακό τους περιβάλλον (Salancik & Pfeffer, 1978). Στο πλαίσιο αυτό, η συμπεριφορά της ηγεσίας και το οργανωσιακό κλίμα λειτουργούν ως βασικές πηγές πληροφόρησης, ενώ η ψυχολογική ασφάλεια αποτελεί τον μηχανισμό μέσω του οποίου οι εργαζόμενοι επεξεργάζονται αυτά τα ερεθίσματα και τα μετατρέπουν σε αίσθηση ασφάλειας, επιτρέποντας την έκφραση εργασιακής φωνής.

Στενά συνδεδεμένη με την ψυχολογική ασφάλεια είναι η έννοια της εργασιακής φωνής, η οποία αφορά την έκφραση ιδεών, προτάσεων και ανησυχιών με στόχο τη βελτίωση των οργανωσιακών διαδικασιών (Morrison, 2014). Η εργασιακή φωνή μπορεί να λάβει τόσο προωθητική μορφή, που σχετίζεται με την έκφραση νέων ιδεών και καινοτομιών, όσο και αποτρεπτική, που αφορά την επισήμανση προβλημάτων και κινδύνων (Kremer et al., 2019). Η ύπαρξη ψυχολογικής ασφάλειας αποτελεί βασική προϋπόθεση για την εκδήλωση εργασιακής φωνής, καθώς οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να εκφραστούν όταν αισθάνονται ότι δεν θα υποστούν αρνητικές συνέπειες (Nembhard & Edmondson, 2012). Αντίθετα, σε περιβάλλοντα όπου κυριαρχεί ο φόβος ή η ανασφάλεια, οι εργαζόμενοι τείνουν να αποφεύγουν την έκφραση απόψεων και προβληματισμών, γεγονός που μπορεί να περιορίσει τη συλλογική μάθηση και να επηρεάσει αρνητικά την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Khan, Mowbray, & Wilkinson, 2025).

Η παραπάνω σχέση μπορεί να ερμηνευθεί περαιτέρω μέσω της Θεωρίας Κόστους-Οφέλους, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι αξιολογούν τα πιθανά οφέλη και κόστη πριν αποφασίσουν να εκφράσουν τη γνώμη τους (Detert & Burris, 2007; Morrison, 2011). Σε αυτό το πλαίσιο, η ψυχολογική ασφάλεια μειώνει το αντιλαμβανόμενο κόστος της έκφρασης, όπως τον φόβο αρνητικής αξιολόγησης ή κοινωνικής απόρριψης, αυξάνοντας έτσι την πιθανότητα εκδήλωσης εργασιακής φωνής. Όσο υψηλότερη είναι η αίσθηση ασφάλειας, τόσο πιο πιθανό είναι οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν ενεργά και να συμβάλλουν στη βελτίωση των οργανωσιακών διαδικασιών.

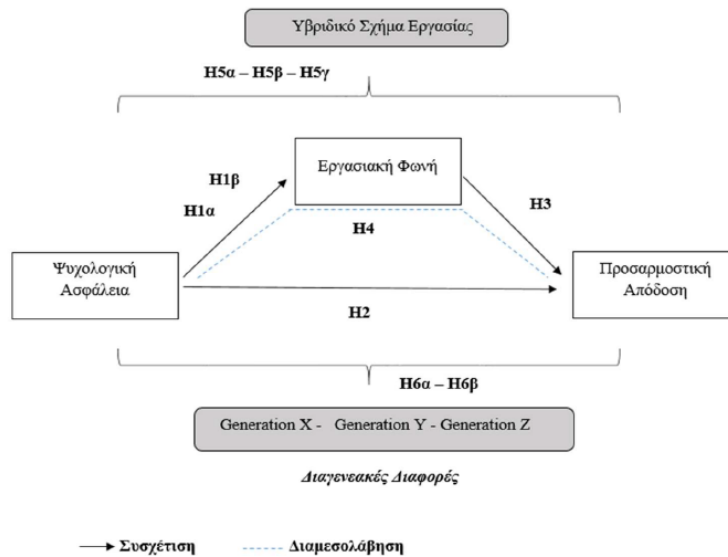
Η προσαρμοστική απόδοση αποτελεί μία ακόμη κρίσιμη διάσταση της εργασιακής συμπεριφοράς, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από δυναμικές αλλαγές. Αναφέρεται στην ικανότητα των εργαζομένων να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε νέες απαιτήσεις, να μαθαίνουν νέες δεξιότητες και να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους σε μεταβαλλόμενες συνθήκες (Tan & Antonio, 2022). Στο πλαίσιο της υβριδικής εργασίας, η προσαρμοστική απόδοση περιλαμβάνει δεξιότητες όπως η αποτελεσματική χρήση ψηφιακών εργαλείων, η διαχείριση της εξ αποστάσεως συνεργασίας και η ευελιξία στην εναλλαγή μεταξύ διαφορετικών μορφών εργασίας (Risnawati et al., 2025). Η σημασία της ενισχύεται περαιτέρω από την ανάγκη των οργανισμών να παραμένουν ανταγωνιστικοί και καινοτόμοι σε ένα περιβάλλον υψηλής αβεβαιότητας.

Η διεθνής βιβλιογραφία έχει εξετάσει εκτενώς τις διμερείς σχέσεις μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών. Συγκεκριμένα, έχει τεκμηριωθεί ότι η ψυχολογική ασφάλεια σχετίζεται θετικά με την εργασιακή φωνή (Nembhard & Edmondson, 2012; Kremer et al., 2019), ενώ η εργασιακή φωνή συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα προσαρμοστικής απόδοσης (Carnevale et al., 2017; Park & Park, 2019). Επιπλέον, η ψυχολογική ασφάλεια φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά και την προσαρμοστική απόδοση, ενισχύοντας την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων και την προθυμία τους να δοκιμάζουν νέες προσεγγίσεις (Lee, 2024).

Ωστόσο, παρά τα σημαντικά αυτά ευρήματα, η ταυτόχρονη εξέταση των τριών μεταβλητών σε ένα ενιαίο ερευνητικό μοντέλο παραμένει περιορισμένη. Η ανάγκη για μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική στο πλαίσιο της υβριδικής εργασίας, όπου οι απαιτήσεις προσαρμογής, επικοινωνίας και συνεργασίας είναι αυξημένες. Επιπλέον, η εργασιακή φωνή προτείνεται ως πιθανός διαμεσολαβητικός μηχανισμός μέσω του οποίου η ψυχολογική ασφάλεια

μπορεί να επηρεάσει την προσαρμοστική απόδοση, χωρίς ωστόσο να έχει διερευνηθεί επαρκώς εμπειρικά.

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που αναδεικνύεται στη βιβλιογραφία είναι ο ρόλος των διαγενεακών διαφορών στον εργασιακό χώρο. Οι διαφορετικές γενιές εργαζομένων παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις ως προς τις αξίες, τις προσδοκίες και τις στάσεις τους απέναντι στην εργασία (Pitout & Hoque, 2022; Μαϊκονά et al., 2025), γεγονός που ενδέχεται να επηρεάζει υπό μελέτη μεταβλητές.



Μεθοδολογία

Η παρούσα έρευνα ακολούθησε ποσοτική προσέγγιση. Το δείγμα της μελέτης αποτελείται από 182 εργαζόμενους, εκ των οποίων 75 ήταν άνδρες και 107 γυναίκες. Για τη συλλογή των δεδομένων

χρησιμοποιήθηκαν μη πιθανοτικοί μέθοδοι δειγματοληψίας, όπως η δειγματοληψία ευκολίας και χιονοστιβάδας.

ΣΧΗΜΑ 1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ

ψυχολογική ασφάλεια (Liang et al., 2012), η εργασιακή φωνή (Liang et al., 2012) και η προσαρμοστική απόδοση (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012), μετρήθηκαν με σταθμισμένες κλίμακες, οι οποίες παρουσίασαν πολύ υψηλή αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής (0,868, 0,899 και 0,886 αντίστοιχα). Και οι τρεις κλίμακες αξιολογήθηκαν από τους συμμετέχοντες σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, από 1 («Διαφωνώ απόλυτα») έως 5 («Συμφωνώ απόλυτα»).

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics 25. Διενεργήθηκαν αναλύσεις περιγραφικής στατιστικής, συσχετίσεις Pearson, t-tests και one-way ANOVA. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε ανάλυση διαμεσολάβησης με τη χρήση του PROCESS macro του Andrew F. Hayes.

Συνοπτική Ανάλυση Αποτελεσμάτων

- Η ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος έδειξε ότι η μέση ηλικία των 182 συμμετεχόντων ήταν τα 31 έτη (TA = 7,5). Η μέση προϋπηρεσία ανήλθε στα 4,8 έτη (TA = 5,59), γεγονός που υποδηλώνει ένα σχετικά νέο εργασιακό δυναμικό. Επιπλέον, 34 άτομα (18,7%) κατείχαν διοικητική θέση, ενώ η πλειονότητα, 148 άτομα (81,3%), βρισκόταν σε μη διοικητικές θέσεις. Όσον αφορά το υβριδικό μοντέλο εργασίας, το 21% εργάζεται εξ αποστάσεως 1-2 φορές τον μήνα, το 20% 1 φορά την εβδομάδα, το 45% 2-3 ημέρες την εβδομάδα και το 14% 4 ημέρες την εβδομάδα.
- Τα περιγραφικά ευρήματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι εμφανίζουν σχετικά υψηλά επίπεδα ψυχολογικής ασφάλειας (M = 3,67, TA = 0,90) και εργασιακής φωνής (M = 3,65, TA = 0,73). Η προωθητική φωνή εμφανίζει υψηλότερη μέση τιμή (M = 3,95, TA = 0,79) σε σύγκριση με την αποτρεπτική φωνή (M = 3,35, TA = 0,81), υποδηλώνοντας μεγαλύτερη τάση για έκφραση

ιδεών παρά ανησυχιών. Η προσαρμοστική απόδοση καταγράφεται επίσης σε υψηλά επίπεδα ($M = 3,92$, $TA = 0,50$). Σε επίπεδο επιμέρους διαστάσεων της προσαρμοστικής απόδοσης, η διαπροσωπική προσαρμοστικότητα παρουσιάζει την υψηλότερη τιμή ($M = 4,19$, $TA = 0,61$), ενώ η δημιουργικότητα τη χαμηλότερη ($M = 3,61$, $TA = 0,74$). Η διαχείριση άγχους ($M = 4,01$, $TA = 0,66$), η αντιδραστικότητα ($M = 3,98$, $TA = 0,62$) και η εκπαίδευση-ανάπτυξη ($M = 3,82$, $TA = 0,80$) βρίσκονται επίσης σε σχετικά υψηλά επίπεδα.

- Οι αναλύσεις συσχέτισης επιβεβαίωσαν όλες τις υποθέσεις, αναδεικνύοντας θετικές και στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ ψυχολογικής ασφάλειας και εργασιακής φωνής ($r = 0,528$, $p < 0,001$), ψυχολογικής ασφάλειας και προσαρμοστικής απόδοσης ($r = 0,411$, $p < 0,001$), καθώς και εργασιακής φωνής και προσαρμοστικής απόδοσης ($r = 0,633$, $p < 0,001$). Η ψυχολογική ασφάλεια σχετίζεται ελαφρώς περισσότερο με την αποτρεπτική φωνή ($r = 0,477$) σε σχέση με την προωθητική ($r = 0,465$).
- Η ανάλυση διαμεσολάβησης έδειξε ότι η εργασιακή φωνή διαμεσολαβεί πλήρως τη σχέση μεταξύ ψυχολογικής ασφάλειας και προσαρμοστικής απόδοσης (έμμεση επίδραση $b = 0,16$, 95% CI [0,11, 0,22]), ενώ η άμεση επίδραση δεν ήταν στατιστικά σημαντική ($b = 0,06$, $p = 0,092$).
- Αναφορικά με το υβριδικό μοντέλο εργασίας, δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην ψυχολογική ασφάλεια, την εργασιακή φωνή ή την προσαρμοστική απόδοση ($p > 0,05$). Αντίθετα, εντοπίστηκαν διαγενεακές διαφορές, με τη Gen X να εμφανίζει υψηλότερη εργασιακή φωνή σε σχέση με τη Gen Z ($F = 5,879$, $p = 0,003$), και τους Millennials υψηλότερη προσαρμοστική απόδοση σε σχέση με τη Gen Z ($F = 4,100$, $p = 0,018$), καθώς και υψηλότερη δημιουργικότητα ($F = 4,735$, $p = 0,010$).
- Τέλος, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο και τα έτη προϋπηρεσίας ($p > 0,05$). Ωστόσο, τα διοικητικά στελέχη εμφάνισαν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής φωνής ($t = 3,78$, $p = 0,001$) και προσαρμοστικής απόδοσης ($t = 3,15$, $p = 0,002$) σε σύγκριση με τα μη διοικητικά στελέχη. Συνολικά, τα ευρήματα αναδεικνύουν τον καθοριστικό ρόλο της εργασιακής φωνής ως βασικού μηχανισμού σύνδεσης της ψυχολογικής ασφάλειας με την προσαρμοστική απόδοση.

Βασικά Συμπεράσματα

Τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν σε μεγάλο βαθμό το θεωρητικό πλαίσιο που συνδέει την ψυχολογική ασφάλεια, την εργασιακή φωνή και την προσαρμοστική απόδοση. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι η ψυχολογική ασφάλεια σχετίζεται θετικά με την εργασιακή φωνή. Επιπλέον, η ψυχολογική ασφάλεια φάνηκε να συνδέεται ελαφρώς περισσότερο με την αποτρεπτική φωνή σε σχέση με την προωθητική, γεγονός που αναδεικνύει τη σημασία της για την έκφραση πιο «ριψοκίνδυνων» απόψεων.

Ιδιαίτερα σημαντικό εύρημα αποτελεί ο πλήρης διαμεσολαβητικός ρόλος της εργασιακής φωνής στη σχέση μεταξύ ψυχολογικής ασφάλειας και προσαρμοστικής απόδοσης. Αυτό υποδηλώνει ότι η ψυχολογική ασφάλεια δεν οδηγεί άμεσα σε υψηλότερη προσαρμοστική απόδοση, αλλά λειτουργεί μέσω της ενίσχυσης της έκφρασης ιδεών και απόψεων.

Αντίθετα, το υβριδικό μοντέλο εργασίας δεν φάνηκε να επηρεάζει σημαντικά καμία από τις βασικές μεταβλητές, γεγονός που υποδηλώνει ότι παράγοντες όπως η οργανωσιακή κουλτούρα ή η ηγεσία ενδέχεται να διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο από τον τόπο εργασίας. Παράλληλα, εντοπίστηκαν διαγενεακές διαφορές, με τη Gen X να εμφανίζει υψηλότερα επίπεδα εργασιακής φωνής σε σχέση με τη Gen Z, και τους Millennials υψηλότερη προσαρμοστική απόδοση και δημιουργικότητα.

Τέλος, το φύλο και τα έτη προϋπηρεσίας δεν επηρέασαν σημαντικά τα αποτελέσματα, ενώ τα διοικητικά στελέχη παρουσίασαν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής φωνής και προσαρμοστικής απόδοσης. Συνολικά, τα ευρήματα αναδεικνύουν τον καθοριστικό ρόλο της εργασιακής φωνής ως

βασικού μηχανισμού μέσω του οποίου η ψυχολογική ασφάλεια μεταφράζεται σε αυξημένη προσαρμοστική απόδοση.

Βασική Βιβλιογραφία

- Bless, R., & Velazco, P. S. (2022). *Psychological safety in a hybrid work environment – A new challenge for managers: A qualitative analysis of how Swedish managers foster psychological safety in a hybrid work environment* (Master's thesis, School of Economics and Management, Lund University). Lund University Publications. <https://lup.lub.lu.se/studentpapers/search/publication/9093749>
- Carnevale, J. B., Huang, L., Crede, M., Harms, P., & Uhl-Bien, M. (2017). Leading to stimulate employees' ideas: A quantitative review of leader–member exchange, employee voice, creativity, and innovative behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 66(4), 517–552. <https://doi.org/10.1111/apps.12102>
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280–293. <https://doi.org/10.1002/cjas.232>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Edmondson, A. C., & Mortensen, M. (2021, April 19). *What psychological safety looks like in a hybrid workplace*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/04/what-psychological-safety-looks-like-in-a-hybrid-workplace>
- Junça-Silva, A., & Caetano, A. (2024). Uncertainty's impact on adaptive performance in the post-COVID era: The moderating role of perceived leader's effectiveness. *Business Research Quarterly*, 27(1), 40–56. <https://doi.org/10.1177/23409444231202809>
- Khan, M., Mowbray, P. K., & Wilkinson, A. (2025). Forging new voice mechanisms from a crisis—Employee voice on social media during COVID-19. *Human Resource Management Journal*, 35(4), 713–727. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12591>
- Kim, S.-S., & Yoon, D.-Y. (2025). Impact of empowering leadership on adaptive performance in hybrid work: A serial mediation effect of knowledge sharing and employee agility. *Frontiers in Psychology*, 16, 1448820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1448820>
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65–74. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.010>
- Lee, L. (2024). *A phenomenological approach to exploring psychological safety in hybrid workplaces post-pandemic* (Doctoral dissertation, Alliant International University). ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://www.proquest.com/openview/a87e2e3abecdfcaaf50de6c924f656d2/1?cbl=18750&diss=y&pq-origsite=gscholar>
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Maříková, M., Řehoř, P., Vrchota, J., & Klärner, L. (2025). Factors of work motivation in production engineering for Baby Boomers, Generations X, Y and Z. *Management Systems in Production Engineering*, 33(3), 321–331. <https://doi.org/10.2478/mspe-2025-0031>
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2012). Psychological safety: A foundation for speaking up, collaboration, and experimentation in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The*

Oxford handbook of positive organizational scholarship (pp. 491–504). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0037>

Park, S., & Park, S. (2019). *Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis*. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294–324. <https://doi.org/10.1177/1534484319836315>

Pitout, S., & Hoque, M. (2022). Exploring challenges faced by managers dealing with multi-generational workforce. *The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences (EPESS)*, 25, 202–212. In *IConSoS 2022: International Conference on Social Science Studies* (August 25–28, Istanbul, Turkey). <https://doi.org/10.55549/epess.1221498>

Risnawati, J., Junaidi, A., & Sunarmin. (2025). Reconstructing the adaptive performance management model in the dynamics of flexible and hybrid work in the digital era. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 3(1), 638–644. <https://doi.org/10.61100/adman.v3i1.263>

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253. <https://doi.org/10.2307/2392563>

Tan, R., & Antonio, F. (2022). New insights on employee adaptive performance during the COVID-19 pandemic: Empirical evidence from Indonesia. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(2), 175–206. <https://doi.org/10.7341/20221826>

Το Playful Work Design ως Προληπτική Στρατηγική κατά της Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Burnout). Ο ρόλος της Εργασιακής Δέσμευσης και των Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας (Ευσυνειδησία και Νευρωτισμός)

Φοιτήτρια: Τσεσμελή Ελένη

Επιβλέπουσα: Λαζανάκη Β.

Εισαγωγή:

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται τον ρόλο του παιγνιώδους σχεδιασμού εργασίας ως μία σύγχρονη και καινοτόμο προσέγγιση για την ενίσχυση της ψυχικής ευημερίας των εργαζομένων και την πρόληψη του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από αυξημένες απαιτήσεις, εντατικοποίηση της εργασίας και αβεβαιότητα, η ανάγκη για αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης του άγχους και ενίσχυσης της ευημερίας καθίσταται ιδιαίτερα επιτακτική. Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που επηρεάζουν τόσο την ψυχική υγεία των εργαζομένων όσο και τη συνολική απόδοση και βιωσιμότητα των οργανισμών.

Στο πλαίσιο αυτό, ο παιγνιώδης σχεδιασμός εργασίας αναδεικνύεται ως μία εναλλακτική, ατομοκεντρική προσέγγιση, μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να ενσωματώνουν στοιχεία παιχνιδιού στις καθημερινές τους δραστηριότητες, καθιστώντας την εργασία πιο ευχάριστη και δημιουργική. Η συγκεκριμένη προσέγγιση διαφοροποιείται από τις παραδοσιακές οργανωσιακές παρεμβάσεις, καθώς δεν απαιτεί δομικές αλλαγές, αλλά βασίζεται στην ενεργή συμμετοχή των ίδιων των εργαζομένων. Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ παιγνιώδους σχεδιασμού εργασίας και επαγγελματικής εξουθένωσης αποκτά ιδιαίτερη σημασία, ειδικά στο πλαίσιο του ελληνικού ιδιωτικού τομέα, όπου οι συνθήκες εργασίας συχνά χαρακτηρίζονται από περιορισμένους πόρους και αυξημένες πιέσεις.

Περιγραφή του σκοπού της εργασίας και της σημασίας της:

Βασικός σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του παιγνιώδους σχεδιασμού εργασίας, της εργασιακής δέσμευσης και του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Παράλληλα, επιδιώχθηκε η εξέταση του διαμεσολαβητικού ρόλου της εργασιακής δέσμευσης, καθώς και του ρόλου συγκεκριμένων χαρακτηριστικών προσωπικότητας, όπως η ευσυνειδησία και ο νευρωτισμός, στη διαμόρφωση της συγκεκριμένης σχέσης.

Η σημασία της έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι επιχειρεί να καλύψει ένα ερευνητικό κενό, καθώς ο παιγνιώδης σχεδιασμός εργασίας αποτελεί ένα σχετικά νέο πεδίο με περιορισμένο αριθμό εμπειρικών μελετών, ιδιαίτερα στον ελληνικό χώρο. Επιπλέον, η εργασία προσεγγίζει το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης από μία προληπτική οπτική, αναδεικνύοντας πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν εύκολα και με χαμηλό κόστος από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Τα ευρήματα της μελέτης έχουν τη δυνατότητα να συμβάλουν ουσιαστικά στη διαμόρφωση στρατηγικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες θα ενισχύουν την ευημερία και την αποδοτικότητα στο εργασιακό περιβάλλον.

Βιβλιογραφική ανασκόπηση:

Η παρούσα εργασία βασίζεται σε ένα ολοκληρωμένο θεωρητικό πλαίσιο που συνδυάζει τον παιγνιώδη σχεδιασμό εργασίας, την εργασιακή δέσμευση, το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης και τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Ο παιγνιώδης σχεδιασμός εργασίας αποτελεί μία προδραστική (bottom-up) στρατηγική μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι αναδιαμορφώνουν την εργασία τους ενσωματώνοντας στοιχεία παιχνιδιού, ενισχύοντας την ευχαρίστηση, τη δημιουργικότητα και την εμπλοκή (Bakker et al., 2020· Scharp et al., 2019· 2021). Η προσέγγιση αυτή συνδέεται με τη θεωρία αυτοπροσδιορισμού, σύμφωνα με την οποία η ικανοποίηση βασικών ψυχολογικών αναγκών ενισχύει την εσωτερική παρακίνηση (Deci & Ryan, 2000· 2017).

Κεντρικό θεωρητικό υπόβαθρο της μελέτης αποτελεί το μοντέλο απαιτήσεων-πόρων της εργασίας, το οποίο υποστηρίζει ότι οι εργασιακές απαιτήσεις οδηγούν σε εξάντληση, ενώ οι διαθέσιμοι πόροι ενισχύουν την εργασιακή δέσμευση και την ευημερία (Demerouti et al., 2001· Bakker & Demerouti, 2017). Η επαγγελματική εξουθένωση περιγράφεται ως ένα σύνδρομο που σχετίζεται με συναισθηματική εξάντληση και αποστασιοποίηση (Schaufeli et al., 2002), μειώνοντας την ενεργητική συμμετοχή των εργαζομένων (Hakanen & Schaufeli, 2012). Παράλληλα, η εργασιακή δέσμευση αποτελεί μία θετική, αντίθετη κατάσταση που χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση (Langelaan et al., 2006).

Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η εξάντληση και ο κυνισμός μπορούν να προβλέψουν αρνητικά την εργασιακή δέσμευση με την πάροδο του χρόνου (Llorens-Gumbau & Salanova-Soria, 2014), ενώ σύμφωνα με τη θεωρία διατήρησης πόρων, η απώλεια ενέργειας οδηγεί τα άτομα σε στρατηγικές αποφυγής (Hobfoll, 1989). Επιπλέον, η εργασιακή δέσμευση παρουσιάζει διακυμάνσεις σε καθημερινό επίπεδο και επηρεάζεται από τη φύση των εργασιακών καθηκόντων (Sonnentag, 2011· Beal et al., 2005).

Ο σχεδιασμός εργασίας έχει αναδειχθεί ως κρίσιμος μηχανισμός ενίσχυσης της δέσμευσης και μείωσης της εξουθένωσης (Bakker et al., 2012· Tims et al., 2013), ενώ μπορεί να λειτουργήσει αμφίδρομα σε σχέση με αυτές τις καταστάσεις (Petrou et al., 2012). Παράλληλα, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο. Ο νευρωτισμός συνδέεται με αυξημένη εξουθένωση και μειωμένη δέσμευση (Swider & Zimmerman, 2010), ενώ η ευσυνειδησία λειτουργεί ως προστατευτικός παράγοντας, ενισχύοντας την απόδοση και την παρακίνηση (Barrick & Mount, 1991· Kim et al., 2009).

Συνολικά, ο παιγνιώδης σχεδιασμός εργασίας αναδεικνύεται ως ένας σημαντικός μηχανισμός αυτορρύθμισης, ο οποίος μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή δέσμευση και να περιορίσει την επαγγελματική εξουθένωση, λαμβάνοντας υπόψη τις ατομικές διαφορές και το ευρύτερο εργασιακό πλαίσιο.

Ερευνητικές Υποθέσεις:

Ερευνητική Υπόθεση 1 (H1):

Ο παιγνιώδης σχεδιασμός εργασίας συνδέεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση.

Ερευνητική Υπόθεση 2 (H2):

Η εργασιακή δέσμευση συνδέεται αρνητικά με το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Ερευνητική Υπόθεση 3 (H3):

Ο παιγνιώδης σχεδιασμός εργασίας συνδέεται θετικά με την ευσυνειδησία.

Ερευνητική Υπόθεση 4 (H4):

Ο παιγνιώδης σχεδιασμός εργασίας συνδέεται αρνητικά με το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Ερευνητική Υπόθεση 5 (H5):

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης συνδέεται θετικά με τον νευρωτισμό.

Ερευνητική Υπόθεση 6 (H6):

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης συνδέεται αρνητικά με την ευσυνειδησία.

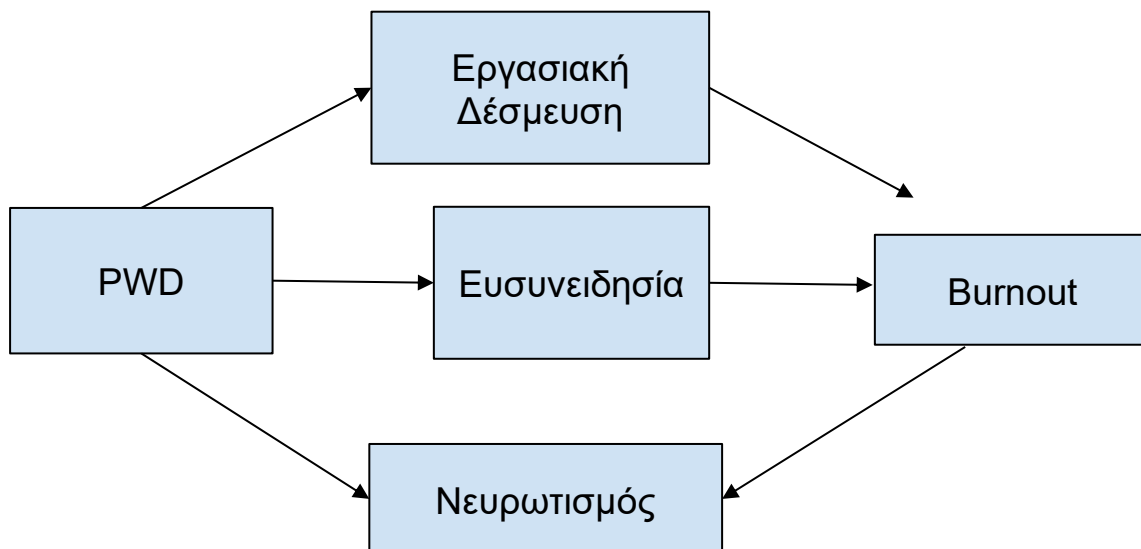
Ερευνητική Υπόθεση 7 (H7):

Ο παιγνιώδης σχεδιασμός εργασίας συνδέεται αρνητικά με τον νευρωτισμό.

Ερευνητική Υπόθεση 8 (H8):

Η εργασιακή δέσμευση, η ευσυνειδησία και ο νευρωτισμός διαμεσολαβούν στη σχέση μεταξύ του παιγνιώδους σχεδιασμού εργασίας και του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Σχήμα 1: Παρουσίαση σχέσεων των κλιμάκων της έρευνας



Μεθοδολογία:

Η παρούσα έρευνα ακολούθησε ποσοτική προσέγγιση με απαγωγικό ερευνητικό σχεδιασμό, με στόχο τον έλεγχο προκαθορισμένων υποθέσεων που βασίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία (Azungah, 2018). Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω πρωτογενούς έρευνας με τη χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, το οποίο δημιουργήθηκε στην πλατφόρμα Google Forms και διανεμήθηκε μέσω κοινωνικών δικτύων (Instagram, LinkedIn, Viber). Η μέθοδος δειγματοληψίας που εφαρμόστηκε ήταν η δειγματοληψία ευκολίας, λόγω πρακτικότητας και εύκολης πρόσβασης στους συμμετέχοντες.

Το τελικό δείγμα αποτέλεσαν 154 εργαζόμενοι/ες του ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα, άνω των 18 ετών, με την πλειονότητα να είναι γυναίκες και νεαρής ηλικίας (18–30 ετών). Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε κλειστού τύπου ερωτήσεις και καθιερωμένες ψυχομετρικές κλίμακες. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκαν: η κλίμακα εξουθένωσης Oldenburg Burnout Inventory (Demerouti et al., 2012), η κλίμακα παιγνιώδους σχεδιασμού εργασίας (Scharp et al., 2019), η κλίμακα εργασιακής δέσμευσης Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al., 2006), καθώς και κλίμακες προσωπικότητας για τον νευρωτισμό (Eysenck Personality Questionnaire) και την ευσυνειδησία (FFPI).

Η συλλογή δεδομένων διήρκεσε τέσσερις εβδομάδες και τα δεδομένα αναλύθηκαν με στόχο τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών της έρευνας.

Ανάλυση Αποτελεσμάτων:

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας ανέδειξε σημαντικές σχέσεις μεταξύ των βασικών μεταβλητών. Αρχικά, ο παιγνιώδης σχεδιασμός εργασίας συνδέεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση ($r = 0.470$, $p < 0.05$), υποδεικνύοντας ότι όσο αυξάνεται η χρήση παιγνιωδών πρακτικών, ενισχύεται η αφοσίωση των εργαζομένων. Η παλινδρόμηση επιβεβαίωσε τη σχέση αυτή ($\beta = 0.470$, $p < 0.001$), εξηγώντας σημαντικό ποσοστό της διακύμανσης.

Παράλληλα, η εργασιακή δέσμευση παρουσίασε ισχυρή αρνητική σχέση με την επαγγελματική εξουθένωση ($r = -0.716$, $p < 0.05$), γεγονός που δείχνει ότι λειτουργεί ως προστατευτικός παράγοντας απέναντι στην ψυχική φθορά. Αντίστοιχα, ο παιγνιώδης σχεδιασμός εργασίας σχετίστηκε αρνητικά με την εξουθένωση ($r = -0.354$, $p < 0.05$), αν και η επίδρασή του ήταν πιο περιορισμένη.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, δεν βρέθηκε σημαντική σχέση του παιγνιώδους σχεδιασμού με την ευσυνειδησία ή τον νευρωτισμό, γεγονός που υποδηλώνει ότι αποτελεί ανεξάρτητη συμπεριφορική στρατηγική. Ωστόσο, ο νευρωτισμός σχετίστηκε θετικά με την εξουθένωση, ενώ η ευσυνειδησία αρνητικά, επιβεβαιώνοντας τον προστατευτικό της ρόλο.

Τέλος, η εργασιακή δέσμευση λειτούργησε ως πλήρης διαμεσολαβητής στη σχέση μεταξύ παιγνιώδους σχεδιασμού και εξουθένωσης, δείχνοντας ότι η μείωση της εξουθένωσης επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της ενίσχυσης της δέσμευσης.

Βασικά Συμπεράσματα:

Τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας δείχνουν ότι ο παιγνιώδης σχεδιασμός εργασίας αποτελεί μια αποτελεσματική και σύγχρονη στρατηγική για τη βελτίωση της εργασιακής εμπειρίας. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι έχει ισχυρή θετική σχέση με την εργασιακή δέσμευση, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό που ενσωματώνει παιγνιώδεις πρακτικές στην καθημερινή εργασία του εμφανίζει μεγαλύτερη αφοσίωση, ενθουσιασμό και ταύτιση με τον εργασιακό του ρόλο. Παράλληλα, ο παιγνιώδης σχεδιασμός εργασίας συνδέεται αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση, λειτουργώντας ως προστατευτικός παράγοντας απέναντι στην ψυχική και συναισθηματική φθορά.

Ένα ακόμη σημαντικό εύρημα είναι ότι η εργασιακή δέσμευση λειτουργεί ως βασικός διαμεσολαβητικός μηχανισμός στη σχέση μεταξύ παιγνιώδους σχεδιασμού και εξουθένωσης. Δηλαδή, η μείωση της εξουθένωσης επιτυγχάνεται έμμεσα μέσω της αύξησης της δέσμευσης. Επιπλέον, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως ο νευρωτισμός και η ευσυνειδησία, δεν επηρεάζουν την υιοθέτηση του παιγνιώδους σχεδιασμού εργασίας, γεγονός που δείχνει ότι πρόκειται για μια ευέλικτη στρατηγική που μπορεί να εφαρμοστεί ανεξάρτητα από τον τύπο προσωπικότητας.

Τέλος, ο νευρωτισμός σχετίζεται θετικά με την εξουθένωση, ενώ η ευσυνειδησία αρνητικά, χωρίς όμως να διαμεσολαβούν στη βασική σχέση του μοντέλου. Συνολικά, ο παιγνιώδης σχεδιασμός εργασίας αναδεικνύεται ως πρακτικό εργαλείο πρόληψης της επαγγελματικής φθοράς και ενίσχυσης της ψυχικής ανθεκτικότητας.

Βασική Βιβλιογραφία:

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Bakker, A. B., Scharp, Y. S., Breevaart, K., & de Vries, J. D. (2020). Playful work design: Introduction of a new concept. *Spanish Journal of Psychology*, 23, 19. <https://doi.org/10.1017/sjp.2020.20>

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the revised NEO Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64(1), 21–50. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6401_2

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 359(1449), 1367–1377. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512>

Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement. In *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513>

Lee, A. Y.-P., Wang, Y.-H., & Yang, F.-R. (2019). Feeling exhausted? Let's play – How play in work relates to burnout and innovation. *Applied Research in Quality of Life*. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09794-1>

Mainemelis, C., & Ronson, S. (2006). Ideas are born in fields of play: Towards a theory of play and creativity in organizational settings. *Research in Organizational Behavior*, 27, 81–131. [https://doi.org/10.1016/s0191-3085\(06\)27003-5](https://doi.org/10.1016/s0191-3085(06)27003-5)

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2004). A contemplated revision of the NEO Five-Factor Inventory. *Personality and Individual Differences*, 36(4), 587–596. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00118-1](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00118-1)

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Scharp, Y. S., Bakker, A. B., & Breevaart, K. (2022). Playful work design and employee work engagement: A self-determination perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 134, 103693. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103693>

Tzioti, E., et al. (2025). Fun at work, job engagement, and burnout: A meta-analysis and narrative synthesis. *Cogent Psychology*, 12(1), 2492453. <https://doi.org/10.1080/23311908.2025.2492453>

Wilmot, M. P., & Ones, D. S. (2019). A century of research on conscientiousness at work. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(46), 23004–23010. <https://doi.org/10.1073/pnas.1908430116>

Η σημασία της Συγκριτικής Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης στην Πρόθεση Παραίτησης: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της Οργανωσιακής Αρετής, της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης και της Ροής Εργασίας

Φοιτήτρια: Φωτεινέλη Αναστασία
Επιβλέπουσα: Τσαχουρίδη Ε.

Εισαγωγή

Η πρόθεση παραίτησης αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις για τους σύγχρονους οργανισμούς, καθώς συνδέεται με αυξημένο κόστος, μείωση της παραγωγικότητας και απώλεια ανθρώπινου κεφαλαίου (Griffeth et al., 2000. Hom et al., 2017). Η διεθνής βιβλιογραφία δείχνει ότι δεν αποτελεί αποτέλεσμα ενός μεμονωμένου γεγονότος, αλλά διαμορφώνεται μέσα από τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη μεταχείριση που λαμβάνουν από τον οργανισμό (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία διαδραματίζουν οι κοινωνικές συγκρίσεις, μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι αξιολογούν τη θέση τους σε σχέση με άλλους συναδέλφους (Festinger, 1954). Όταν οι συγκρίσεις αυτές οδηγούν στην αντίληψη άνισης ή δυσμενούς μεταχείρισης, είναι πιθανό να ενισχυθούν αρνητικές στάσεις και συμπεριφορές, όπως η πρόθεση αποχώρησης (Loi et al., 2006). Παράλληλα, οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την υποστήριξη που λαμβάνουν από τον οργανισμό, καθώς και η συνολική αξιολόγηση του εργασιακού περιβάλλοντος, διαμορφώνουν καθοριστικά τη σχέση τους με τον οργανισμό και, κατ' επέκταση, τη στάση τους απέναντι στην παραμονή ή την αποχώρηση.

Σκοπός και Σημασία της Εργασίας

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της Συγκριτικής Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης (Relative Perceived Organizational Support – RPOS) και της Πρόθεσης Παραίτησης (Intent to Quit – IQ) των εργαζομένων.

Πέρα από την άμεση σχέση, η μελέτη εστιάζει στη διερεύνηση των έμμεσων ψυχολογικών μηχανισμών μέσω των οποίων η RPOS διαμορφώνει τις εργασιακές στάσεις. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζεται ένα ολοκληρωμένο θεωρητικό μοντέλο που περιλαμβάνει την Οργανωσιακή Αρετή (Organizational Virtuousness - OV), την Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη (Perceived Organizational Support - POS) και τη Ροή Εργασίας (Work Flow) ως διαμεσολαβητικές μεταβλητές.

Η σημασία της έρευνας έγκειται στο ότι συμβάλλει στην κατανόηση της συγκριτικής διάστασης της οργανωσιακής στήριξης, καθώς και των διαδικασιών που συνδέουν τις οργανωσιακές αντιλήψεις με την πρόθεση παραίτησης. Παράλληλα, εισάγει τη ροή της εργασίας ως καινοτόμο προσέγγιση, η οποία συνδέει το θεωρητικό υπόβαθρο με τη βιωματική εμπειρία της εργασίας, αναδεικνύοντας την εφαρμοστική διάσταση της έρευνας.

Τα ευρήματα της μελέτης αναμένεται να έχουν ουσιαστική συμβολή για τους οργανισμούς, καθώς μπορούν να υποστηρίξουν τον σχεδιασμό στρατηγικών που ενισχύουν τη δέσμευση των εργαζομένων και μειώνουν την πρόθεση αποχώρησης.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση & Θεωρητικό Πλαίσιο

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται συνοπτικά οι βασικές έννοιες που θεμελιώνουν την παρούσα έρευνα.

Η Θεωρία των Κοινωνικών Συγκρίσεων (Festinger, 1954) υποστηρίζει ότι τα άτομα αξιολογούν τον εαυτό τους μέσα από συγκρίσεις με άλλους. Στο πλαίσιο αυτό, η Συγκριτική Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη (RPOS) αναφέρεται στην αξιολόγηση της στήριξης σε σύγκριση με εκείνη που λαμβάνουν άλλοι εργαζόμενοι (Tsachouridi & Nikandrou, 2019). Όταν η στήριξη γίνεται αντιληπτή ως

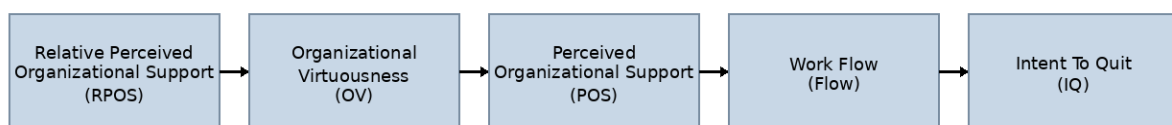
υψηλότερη, ενισχύονται οι θετικές στάσεις και η δέσμευση, ενώ οι δυσμενείς συγκρίσεις συνδέονται με αισθήματα αδικίας και αποστασιοποίηση (Vardaman et al., 2016).

Η Οργανωσιακή Αρετή (OV) περιγράφει ένα οργανωσιακό περιβάλλον που προάγει θετικές αξίες και συμπεριφορές, όπως η εμπιστοσύνη, η ακεραιότητα, η συμπόνια και η αισιοδοξία (Cameron et al., 2004). Δεν αποτελεί απόλυτη κατάσταση, αλλά ένα σύνολο χαρακτηριστικών που ενισχύουν τη θετική λειτουργία και τις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στον οργανισμό (Cameron, 2003). Μέσα από αυτές τις συνθήκες ενισχύονται τα θετικά συναισθήματα, η συνεργασία και το αίσθημα εμπιστοσύνης.

Ακόμη, η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη (POS) αναφέρεται στον βαθμό κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο οργανισμός εκτιμά τη συμβολή τους και ενδιαφέρεται για την ευημερία τους (Eisenberger et al., 1986). Η έννοια αυτή εδράζεται στη Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Blau, 1964), σύμφωνα με την οποία η θετική μεταχείριση από τον οργανισμό ενισχύει την τάση των εργαζομένων να ανταποδίδουν με θετικές στάσεις και συμπεριφορές (Cropanzano & Mitchell, 2005). Όταν ο οργανισμός γίνεται αντιληπτός ως δίκαιος και υποστηρικτικός, ενισχύεται η εμπιστοσύνη και το αίσθημα του «ανήκειν», ενώ η έλλειψη στήριξης συνδέεται με αρνητικές στάσεις και αποδέσμευση (Levinson, 1965).

Η Θεωρία της Ροής (Flow Theory) του Csikszentmihalyi (1990) περιγράφει μια κατάσταση βέλτιστης εμπειρίας, κατά την οποία το άτομο είναι πλήρως απορροφημένο σε μια δραστηριότητα, βιώνοντας έντονη συγκέντρωση, έλεγχο και εσωτερική ικανοποίηση. Η κατάσταση αυτή εμφανίζεται όταν υπάρχει ισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και των δεξιοτήτων του ατόμου, καθώς και σαφείς στόχοι και άμεση ανατροφοδότηση. Στο εργασιακό πλαίσιο, η ροή συνδέεται με την εσωτερική παρακίνηση και σχετίζεται με αυξημένη εμπλοκή, καλύτερη απόδοση και θετικές εργασιακές στάσεις, συμβάλλοντας παράλληλα στη μείωση της πρόθεσης αποχώρησης (Csikszentmihalyi, 2016. Gagné & Deci, 2005).

Τέλος, η Πρόθεση Παραίτησης (IQ) αναφέρεται στην τάση ενός εργαζομένου να σκέφτεται ή να σχεδιάζει την αποχώρησή του από τον οργανισμό και αποτελεί ισχυρό προγνωστικό δείκτη της πραγματικής αποχώρησης (Mobley et al., 1979). Συνδέεται με αρνητικές εργασιακές εμπειρίες, όπως χαμηλή ικανοποίηση, μειωμένη δέσμευση και επαγγελματική εξουθένωση (Griffeth et al., 2000). Παράλληλα, παράγοντες όπως η έλλειψη υποστήριξης και οι περιορισμένες ευκαιρίες ανάπτυξης ενισχύουν την πρόθεση αποχώρησης, ενώ η ισχυρή σύνδεση με τον οργανισμό λειτουργεί προστατευτικά (Mitchell et al., 2001).



Σχήμα 1: Ερευνητικό Μοντέλο της παρούσας έρευνας

Μεθοδολογία

Η παρούσα μελέτη υιοθέτησε ποσοτική ερευνητική προσέγγιση, βασιζόμενη στη συλλογή δεδομένων μέσω δομημένου ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε με τη μέθοδο της μη πιθανολογικής δειγματοληψίας ευκολίας.

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό λογισμικό IBM SPSS Statistics (v.22). Για τον έλεγχο του προτεινόμενου θεωρητικού μοντέλου χρησιμοποιήθηκε η διαδικασία σειριακής διαμεσολάβησης μέσω PROCESS macro (Model 6) του Hayes, με 5.000 bootstrap επαναληπτικά δείγματα και διάστημα εμπιστοσύνης 95%, το οποίο επιτρέπει την ταυτόχρονη εξέταση πολλαπλών διαμεσολαβητών σε προκαθορισμένη σειρά (Hayes, 2022). Η RPOS τέθηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή και η IQ ως εξαρτημένη, ενώ η OV, η POS και η Flow εξετάστηκαν ως διαδοχικοί μεσολαβητές.

Πληθυσμός – Δείγμα

Προϋπόθεση συμμετοχής αποτέλεσε η ενεργός απασχόληση σε ελληνικούς οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα κατά τη χρονική περίοδο διεξαγωγής της έρευνας. Η δειγματοληψία

πραγματοποιήθηκε με τυχαίο τρόπο, μέσω ηλεκτρονικών πλατφορμών και κοινωνικών δικτύων, προκειμένου να διασφαλιστεί η ποικιλομορφία των συμμετεχόντων ως προς τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά. Το τελικό δείγμα ανήλθε σε 230 άτομα. Όλες οι απαντήσεις κρίθηκαν έγκυρες και δεν αποκλείστηκε κανένα ερωτηματολόγιο από την ανάλυση. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διήρκεσε περίπου 10 λεπτά, γεγονός που διευκόλυνε τη συμμετοχή και τη συγκέντρωση επαρκούς αριθμού απαντήσεων.

Το δείγμα αποτελούνταν από 56,5% γυναίκες, 42,6% άνδρες και 0,9% χωρίς δήλωση φύλου. Ο μέσος όρος ηλικίας ήταν 36 έτη (TA = 12,2, εύρος 21–68). Το 44,3% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού και το 33,5% απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ. Το 74,3% εργαζόταν με σύμβαση αορίστου χρόνου, το 12,2% ορισμένου και το 8,7% ήταν αυτοαπασχολούμενοι. Το 55,2% ανήκε στο μη διοικητικό προσωπικό, το 31,3% στη μεσαία και το 10,9% στην ανώτατη διοίκηση. Η μέση προϋπηρεσία ήταν 7,5 έτη (TA = 9,6, εύρος 0–42).

Κλίμακες Μέτρησης

Για τη μέτρηση των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκαν καθιερωμένες ψυχομετρικές κλίμακες της διεθνούς βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα, η Συγκριτική Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη (RPOS) μετρήθηκε με την κλίμακα των Tsachouridi και Nikandrou (2019) (6 items, $\alpha = 0,912$), η Οργανωσιακή Αρετή (OV) με την κλίμακα των Cameron et al. (2004) (15 items, $\alpha = 0,953$) και η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη (POS) με την κλίμακα των Eisenberger et al. (1986) (10 items, $\alpha = 0,907$). Η Ροή Εργασίας (Flow) μετρήθηκε με το εργαλείο Work-Related Flow Inventory (WOLF) των Bakker (2008) (13 items, $\alpha = 0,883$), το οποίο έχει προσαρμοστεί και στα ελληνικά από την Παπασπυροπούλου (2016), ενώ η Πρόθεση Παραίτησης (IQ) μετρήθηκε με την κλίμακα των Michaels και Spector (1982) (3 items, $\alpha = 0,904$). Όλες οι μεταβλητές αξιολογήθηκαν μέσω κλίμακας Likert.

Αποτελέσματα

Ανάλυση Άμεσων Σχέσεων

Τα ευρήματα της ανάλυσης σειριακής διαμεσολάβησης κατέδειξαν ότι η RPOS σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την OV ($b = 0.3087$, $p < .001$), με το μοντέλο να εξηγεί το 6.78% της διακύμανσης ($R^2 = 0.0678$). Επιπλέον, η OV σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την POS ($b = 0.6006$, $p < .001$), ενώ η RPOS δεν παρουσίασε στατιστικά σημαντική σχέση με την POS όταν συνεκτιμάται η OV ($b = 0.0397$, $p = .274$).

Παράλληλα, τόσο η RPOS όσο και η OV σχετίζονται θετικά και στατιστικά σημαντικά με τη Flow (RPOS: $b = 0.1561$, $p = .0008$ · OV: $b = 0.3119$, $p < .001$). Αντίθετα, η POS δεν παρουσίασε σημαντική σχέση με τη Flow ($b = 0.0614$, $p = .464$).

Όσον αφορά την IQ, το συνολικό μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό ($p < .001$) και εξήγησε το 35.54% της διακύμανσης ($R^2 = 0.3554$).

Για την πληρέστερη κατανόηση της σχέσης μεταξύ της RPOS και της IQ, εξετάστηκε αρχικά το συνολικό αποτέλεσμα της RPOS στην IQ. Το συνολικό αποτέλεσμα βρέθηκε στατιστικά σημαντικό (total effect = -0.2959, BootCI [-0.4247, -0.1572]), δηλαδή, υψηλότερα επίπεδα RPOS συνδέονται με χαμηλότερη πρόθεση αποχώρησης.

Ωστόσο, η άμεση σχέση της RPOS με την IQ σταμάτησε να είναι στατιστικά σημαντική όταν εντάχθηκαν οι διαμεσολαβητές ($b = 0.0223$, $p = .7921$), γεγονός που υποδηλώνει πλήρη διαμεσολάβηση. Συνεπώς, η σχέση μεταξύ RPOS και IQ διαμορφώνεται αποκλειστικά μέσω έμμεσων μηχανισμών.

Τέλος, η OV και η Flow συνδέονται αρνητικά και στατιστικά σημαντικά με την IQ ($b = -0.3163$, $p = .009$ και $b = -0.5216$, $p < .001$ αντίστοιχα). Αντίθετα, η POS δεν παρουσίασε στατιστικά σημαντική σχέση με την IQ ($b = -0.2640$, $p = .082$).

Ανάλυση Έμμεσων Σχέσεων (Διαμεσολάβηση)

Η ανάλυση των έμμεσων σχέσεων έδειξε ότι το συνολικό αποτέλεσμα της RPOS στην IQ είναι στατιστικά σημαντικό ($b = -0.2959$, 95% CI [-0.4247, -0.1572]), υποδηλώνοντας ότι η σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών διαμορφώνεται μέσω ενδιάμεσων μηχανισμών.

Ειδικότερα, η OV αναδείχθηκε ως ο σημαντικότερος διαμεσολαβητής ($b = -0.0976$, 95% CI [-0.2026, -0.0214]), ενώ η Flow ως επίσης στατιστικά σημαντικός διαμεσολαβητικός μηχανισμός ($b = -0.0814$, 95% CI [-0.1602, -0.0183]). Αντίθετα, η POS δεν παρουσίασε στατιστικά σημαντική διαμεσολαβητική συμβολή (95% CI [-0.0444, 0.0081]).

Επιπλέον, η σειριακή διαδρομή μέσω της OV και της Flow ήταν επίσης στατιστικά σημαντική ($b = -0.0502$, 95% CI [-0.0890, -0.0164]), γεγονός που υποδηλώνει ότι η RPOS σχετίζεται με την πρόθεση αποχώρησης έμμεσα, μέσω της ενίσχυσης της οργανωσιακής αρετής και της εργασιακής απορρόφησης.

Βασικά Συμπεράσματα

Η κατανόηση των παραγόντων που διαμορφώνουν τις στάσεις των εργαζομένων είναι σημαντική στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Η παρούσα μελέτη διερεύνησε τη σχέση μεταξύ της Συγκριτικής Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης (RPOS) και της Πρόθεσης Παραίτησης (IQ), μέσω της Οργανωσιακής Αρετής (OV), της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης (POS) και της Ροής Εργασίας (Flow). Τα αποτελέσματα ανέδειξαν ότι η σχέση αυτή διαμορφώνεται μέσω ψυχολογικών μηχανισμών που σχετίζονται με την αντίληψη οργανωσιακής αρετής και τη βιωματική εμπειρία της εργασίας.

Ειδικότερα, η RPOS συνδέεται θετικά με την Οργανωσιακή Αρετή, υποδηλώνοντας ότι οι ευνοϊκές συγκρίσεις οδηγούν σε θετικότερες αξιολογήσεις του οργανισμού. Παράλληλα, η Οργανωσιακή Αρετή συνδέεται θετικά με την POS, αναδεικνύοντας τον ρόλο των αξιακών χαρακτηριστικών στη διαμόρφωση της αντίληψης υποστήριξης.

Επιπλέον, η RPOS έχει θετική συσχέτιση με τη Ροή Εργασίας, υπογραμμίζοντας ότι οι ευνοϊκές συγκρίσεις συνδέονται με αυξημένη εργασιακή απορρόφηση. Αντίστοιχα, η Οργανωσιακή Αρετή συνδέεται θετικά με τη Ροή Εργασίας, καταδεικνύοντας ότι ένα αξιακά συνεπές περιβάλλον ενισχύει την εσωτερική παρακίνηση.

Παράλληλα, η Οργανωσιακή Αρετή και η Ροή Εργασίας σχετίζονται αρνητικά με την Πρόθεση Παραίτησης, υποδεικνύοντας ότι η θετική αξιολόγηση του οργανισμού και η εργασιακή απορρόφηση σχετίζονται με μειωμένη διάθεση αποχώρησης.

Επίσης, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι, η RPOS δεν συνδέεται άμεσα με την Πρόθεση Παραίτησης όταν εξετάζονται οι διαμεσολαβητικοί μηχανισμοί, γεγονός που δείχνει ότι η σχέση αυτή προκύπτει μέσω έμμεσων διαδρομών, κυρίως μέσω της αντίληψης Οργανωσιακής Αρετής και της Ροής Εργασίας.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι κοινωνικές συγκρίσεις διαμορφώνουν αρχικά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν τον οργανισμό και, στη συνέχεια, τη βιωματική τους εμπειρία στην εργασία, οδηγώντας τελικά σε μειωμένη πρόθεση αποχώρησης. Η Οργανωσιακή Αρετή λειτουργεί ως βασικός ενδιάμεσος παράγοντας, ενώ η Ροή Εργασίας αποτελεί κρίσιμη βιωματική διάσταση που συνδέει τη συγκριτική μεταχείριση με την εργασιακή εμπλοκή.

Τέλος, η σειριακή σύνδεση της Οργανωσιακής Αρετής και της Ροής Εργασίας αναδεικνύει έναν διαδοχικό μηχανισμό, σύμφωνα με τον οποίο οι αξιακές αξιολογήσεις οδηγούν σε αυξημένη εμπλοκή και μειωμένη πρόθεση αποχώρησης. Αντίθετα, η POS δεν φαίνεται να λειτουργεί ως αυτόνομος παράγοντας, καθώς αποδυναμώνεται όταν συνεξετάζεται με την Οργανωσιακή Αρετή, υποδηλώνοντας ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν αρχικά την ηθική συνέπεια του οργανισμού και στη συνέχεια τη στήριξη που λαμβάνουν.

Επομένως, τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι οι συγκρίσεις με συναδέλφους δεν συνδέονται άμεσα με την πρόθεση αποχώρησης, αλλά αποκτούν σημασία μέσω της ποιότητας του οργανωσιακού περιβάλλοντος, καθώς η έλλειψη αξιακής συνέπειας περιορίζει την εργασιακή απορρόφηση και ενισχύει έμμεσα την πρόθεση αποχώρησης.

Ξένη Βιβλιογραφία

- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 400–414. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.007>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21742-6_12
- Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249–269. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5904-4>
- Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 48–65). Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S. (2011). Responsible leadership as virtuous leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 25–35. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1023-6>
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766–790. <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (online edn). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.001.0001>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Csikszentmihalyi, M. (2016). *Flow and the foundations of positive psychology*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8>
- Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815–822. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.5.815>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S., & Fullagar, C. J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 276–295. <https://doi.org/10.1002/job.760>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>

Hayes, A. F. (2022). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (Vol. 3). The Guilford Press.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545.

<https://doi.org/10.1037/apl0000103>

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>

Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101–120.

<https://doi.org/10.1348/096317905X39657>

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>

Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1979). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414.

<https://doi.org/10.1037/00219010.63.4.408>

Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2012). The concept of flow. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (2nd ed., pp. 89–105). Oxford University Press.

Nikandrou, I., & Tsachouridi, I. (2015). Does being “good” pay off even during periods of crisis? An employee perspective. In A. Stachowicz-Stanusch (Ed.), *Corporate social performance: Paradoxes, pitfalls and pathways to the better world* (pp. 45–60). Information Age Publishing.

Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390. <https://doi.org/10.2307/2391032>

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.

<https://doi.org/10.1037/00219010.87.4.698>

Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482-497. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.91.3.482>

Tsachouridi, I. (2021). Integrating fairness evaluations into social comparison processes: The construct of fairness of relative perceived organisational support (FRPOS). *International Journal of Business Science and Applied Management*, 16(3), 88–100.

<https://doi.org/10.69864/ijbsam.16-3.154>

Tsachouridi, I., & Nikandrou, I. (2016). Organizational virtuousness and spontaneity: A social identity view. *Personnel Review*, 45(6), 1302–1322. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2014-0192>

Tsachouridi, I., & Nikandrou, I. (2019). Integrating social comparisons into perceived organizational support: The construct of relative perceived organizational support. *Applied Psychology: An International Review*, 68(1), 84–118. <https://doi.org/10.1111/apps.12161>

Tsachouridi, I., & Nikandrou, I. (2020). The role of prosocial motives and social exchange in mediating the relationship between organizational virtuousness perceptions and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 122(3), 535–551.

Vardaman, J. M., Allen, D. G., Otondo, R. F., Hancock, J. I., Shore, L. M., & Rogers, B. L. (2016). Social comparisons and organizational support: Implications for commitment and retention. *Human Relations*, 69(7), 1483–1505. <https://doi.org/10.1177/0018726715619687>

Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader–member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590–598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.590>

Ελληνική Βιβλιογραφία

Παπασπυροπούλου, Σ. (2016). *The Work-Related Flow Inventory (WOLF): Μετάφραση και στάθμιση σε Έλληνες επαγγελματίες ψυχικής υγείας [Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών]. Πάντειο Πανεπιστήμιο*

Ο Ρόλος της Αντιλαμβανόμενης Υποστήριξης της Αυτονομίας και της Αυθεντικότητας στην Αυτόνομη Παρακίνηση, την Ευημερία και την Πρόθεση Παραμονής στον οργανισμό, υπό το πρίσμα της Θεωρίας Αυτοπροσδιορισμού

Φοιτήτρια: Χριστοπούλου Ειρήνη
Επιβλέπων: Κόντος Π.

Εισαγωγή

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και διαρκείς αλλαγές, η προσέλκυση και διακράτηση ταλαντούχων εργαζομένων αναδεικνύεται ως στρατηγική προτεραιότητα. Οι τεχνολογικές εξελίξεις και η παγκοσμιοποίηση ενισχύουν την ανάγκη επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό, που συνιστά την πιο σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 2001). Παράλληλα, το «war for talent» (Minbaeva & Collings, 2013) εντείνει την ανάγκη των οργανισμών να διαφοροποιηθούν ως εργοδότες, δίνοντας έμφαση όχι μόνο στις οικονομικές απολαβές, αλλά και στην ποιότητα της εργασιακής ζωής. Σε αυτό το πλαίσιο, παρατηρείται μια μετατόπιση από τις εξωτερικές μορφές παρακίνησης προς την ενίσχυση της ενδογενούς παρακίνησης («Copernican Turn») (Rigby & Ryan, 2018), οδηγώντας τους οργανισμούς να υιοθετήσουν μια πιο ολιστική προσέγγιση, εστιάζοντας στην συνολική ευημερία των εργαζομένων, η οποία συνδέεται με οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως η πρόθεση παραμονής (Slemp et al., 2015). Ακόμη, η ευημερία επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το εργασιακό περιβάλλον, με την υποστήριξη της αυτονομίας και της αυθεντικότητας να αποτελούν κρίσιμους παράγοντες (Baard et al., 2004; Reis et al., 2017).

Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει την σχέση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης υποστήριξης της αυτονομίας και της αυθεντικότητας με την αυτόνομη παρακίνηση και, κατ' επέκταση, την ενδοπροσωπική και διαπροσωπική ευδαιμονική και ηδονική ευημερία, καθώς και την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων στον οργανισμό, υπό το πρίσμα της Θεωρίας Αυτοπροσδιορισμού. Επιδιώκει να εξετάσει κατά πόσο εργασιακά περιβάλλοντα που υποστηρίζουν την αυτονομία και την αυθεντικότητα συμβάλλουν στην ανάπτυξη αυτόνομης παρακίνησης και ως εκ τούτου θετικών προσωπικών και οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Με τον τρόπο αυτό, η έρευνα φιλοδοξεί να επεκτείνει την εφαρμογή της Θεωρίας Αυτοπροσδιορισμού στον χώρο εργασίας, αναδεικνύοντας ψυχολογικούς μηχανισμούς, που μέχρι σήμερα δεν έχουν εξεταστεί συνδυαστικά, και να συμβάλει στη βαθύτερη κατανόηση της εργασιακής ευημερίας ως πολυδιάστατου φαινομένου.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Η Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού (Self-Determination Theory, SDT) συνιστά μια μακρο-θεωρία των ανθρώπινων κινήτρων και της ευημερίας, η οποία εξετάζει πώς κοινωνικοί και καταστασιακοί παράγοντες μπορούν να ενισχύσουν ή να παρεμποδίσουν την ενδογενή παρακίνηση και ευημερία των ατόμων μέσω της ικανοποίησης ή της ματαίωσης των τριών βασικών ψυχολογικών αναγκών, δηλαδή της αυτονομίας, της ικανότητας και της σύνδεσης (Deci & Ryan, 1985; Deci & Ryan, 2013; Van den Broeck et al., 2016). Η παρούσα έρευνα εστιάζει στην ανάγκη για αυτονομία, καθώς έχει αναδειχθεί ως βασικός μηχανισμός μέσω του οποίου τα κοινωνικά και οργανωσιακά περιβάλλοντα επηρεάζουν την ποιότητα της παρακίνησης (Deci & Ryan, 2000). Στον εργασιακό χώρο, η υποστήριξη της αυτονομίας εκδηλώνεται μέσω της στάσης των προϊσταμένων, οι οποίοι αναγνωρίζουν και κατανοούν την οπτική των εργαζομένων, παρέχουν ευκαιρίες για ελευθερία δράσης όσον αφορά το περιεχόμενο και τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και ενθαρρύνουν την λήψη πρωτοβουλιών (Baard et al., 2004; Moreau & Mageau, 2012).

Παράλληλα, οι ερευνητές της SDT έχουν δώσει έμφαση στην αυθεντικότητα, καθώς συνδέεται με την εμπειρία της αυτονομίας (Ryan & Deci, 2004; Ryan & Deci, 2017). Αναλυτικότερα, η υποστήριξη της αυθεντικότητας έχει αναδειχθεί ως σημαντική κοινωνικο-οργανωσιακή συνθήκη που επιτρέπει στους εργαζομένους να βιώνουν και να εκφράζουν τον αυθεντικό τους εαυτό (Ryan & Ryan, 2019; Reis, et al., 2017). Στο εργασιακό πλαίσιο, αντανακλά τον βαθμό που οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι μπορούν να εκφράζουν τον πραγματικό τους εαυτό, χωρίς να αποκρύπτουν πλευρές της προσωπικότητάς τους (Reis et al., 2017).

Η SDT εστιάζει, επίσης, στην έννοια της παρακίνησης και στις διάφορες μορφές αυτής, επιδιώκοντας να εξηγήσει τον βαθμό και τον τρόπο με τον οποίο παρακινούνται τα άτομα (Ryan & Deci, 2000; Gagné & Deci, 2005). Στο πλαίσιο αυτό, η Θεωρία Γνωστικής Αξιολόγησης υποστηρίζει ότι τα κοινωνικά περιβάλλοντα επηρεάζουν την εσωτερική παρακίνηση, ανάλογα με το αν υποστηρίζουν ή όχι τις βασικές ψυχολογικές ανάγκες (Ryan & Deci, 2000). Στο εργασιακό περιβάλλον, το αυτόνομο κίνητρο, το οποίο περιλαμβάνει την εγγενή παρακίνηση και τις πλήρως εσωτερικευμένες μορφές εξωτερικού κινήτρου, αντανακλά την εκούσια και αυθεντική εμπλοκή των ατόμων στις εργασιακές τους δραστηριότητες (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017) και λειτουργεί συχνά ως διαμεσολαβητική μεταβλητή στις σχέσεις μεταξύ υποστηρικτικών εργασιακών παραγόντων και θετικών προσωπικών και οργανωσιακών αποτελεσμάτων (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017).

Συγκεκριμένα, η ευημερία στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί μία πολυδιάστατη έννοια και διακρίνεται σε δύο βασικές διαστάσεις: την ευδαιμονική και την ηδονική, οι οποίες λειτουργούν

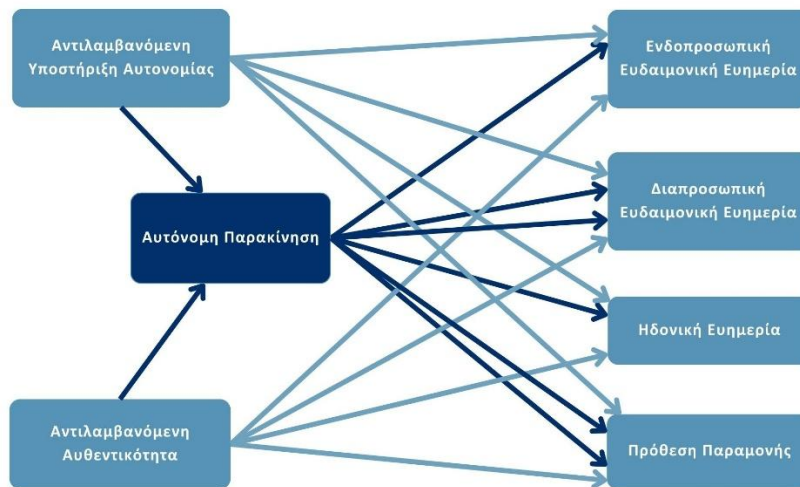
συμπληρωματικά προσφέροντας ολιστική κατανόηση της ανθρώπινης ευημερίας (Culbertson et al., 2010; Ryan & Deci, 2001; Bartels et al., 2019). Η ηδονική ευημερία αναφέρεται στην εμπειρία θετικών συναισθημάτων, στην απουσία δυσφορίας και στη συνολική αίσθηση ικανοποίησης από τη ζωή (Ryan & Deci, 2001, σελ. 142-143) Στο οργανωσιακό πλαίσιο, αποτυπώνεται μέσω της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία αποτελεί έναν από τους πιο αξιόπιστους δείκτες της, περιλαμβάνοντας τη γνωστική αξιολόγηση του εργαζομένου σχετικά με την εργασία του και τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματα που απορρέουν από αυτή (Fisher, 2010; Warr & Nielsen, 2018).

Αντιθέτως, η ευδαιμονική ευημερία επικεντρώνεται στις εσωτερικές διεργασίες που συγκροτούν μια «καλή ζωή», δηλαδή στον βαθμό που το άτομο ζει και δρα σύμφωνα με τις αξίες του και επιδιώκει συνεχή αυτοπραγμάτωση (Ryan & Deci, 2001). Οι Bartels, Peterson και Reina (2022) ορίζουν την ευδαιμονική ευημερία στο χώρο εργασίας ως την υποκειμενική εκτίμηση του εργαζομένου σχετικά με την ικανότητά του να εξελίσσεται και να λειτουργεί με τον βέλτιστο τρόπο, το οποίο προκύπτει από την αλληλεπίδραση δύο κεντρικών διαστάσεων, της ενδοπροσωπικής και διαπροσωπικής.

Από τη μία, η διαπροσωπική ευδαιμονική ευημερία αναφέρεται στις κοινωνικές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις που επηρεάζουν και διαμορφώνουν την ψυχοκοινωνική άνθηση του ατόμου (Keyes, 1998; Keyes & Haidt, 2003), ενώ η ενδοπροσωπική αντικατοπτρίζει τις εσωτερικές ψυχολογικές διεργασίες που τροφοδοτούν την εμπειρία αξίας, νοήματος και προσωπικής εξέλιξης που βιώνει το άτομο συνδέοντας την εργασία του με βαθύτερα βιώματα αυτοπροσδιορισμού και αυτοπραγμάτωσης, τα οποία παραδοσιακά αποτελούν θεμελιώδεις πτυχές της ευδαιμονικής προσέγγισης της ευημερίας (Lewis et al., 2014).

Τέλος, η πρόθεση παραμονής σε έναν οργανισμό, συνιστά σημαντική μεταβλητή της εργασιακής συμπεριφοράς, καθώς αναφέρεται στην εκτιμώμενη πιθανότητα ένας εργαζόμενος να συνεχίσει την απασχόληση στον οργανισμό (Price & Mueller, 1983, σελ. 547; Patrick et al., 2024). Σε αντίθεση με την πρόθεση αποχώρησης, αποτυπώνει μια συνειδητή, θετικά προσανατολισμένη απόφαση του εργαζομένου να διατηρήσει τη σχέση συνεργασίας του με τον οργανισμό, ανεξάρτητα από το εάν εξετάζει ενεργά εναλλακτικές επιλογές στην αγορά εργασίας (Patrick et al., 2024).

Ερευνητικό Μοντέλο



Ερευνητική Μεθοδολογία

Η παρούσα έρευνα ακολουθεί ποσοτική μεθοδολογία, βασιζόμενη στη συλλογή δεδομένων μέσω δομημένου ερωτηματολογίου 47 ερωτήσεων, το οποίο διανεμήθηκε με τη μέθοδο της μη πιθανολογικής δειγματοληψία ευκολίας. Για την περιγραφική στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό IBM SPSS Statistics (έκδοση 22), ενώ για τον έλεγχο του ερευνητικού μοντέλου και των υποθέσεων εφαρμόστηκε η μέθοδος PLS-SEM μέσω του λογισμικού SmartPLS (έκδοση 4.1.1.6). Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέχθηκε, καθώς θεωρείται κατάλληλη για τη διερεύνηση πολύπλοκων θεωρητικών μοντέλων με πολλαπλές λανθάνουσες μεταβλητές, άμεσες και έμμεσες σχέσεις, καθώς και περισσότερες της μίας ενδογενούς μεταβλητές (Hair et al., 2017; Henseler et al., 2015).

Το τελικό δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 153 εργαζομένους. Το 62,7% ήταν γυναίκες και ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα από 29 έως 44 έτη (43,8%) και από 23 έως 28 έτη (42,5%). Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, το 56,9% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού, ενώ οι περισσότεροι δεν κατείχαν θέση ευθύνης (72,5%).

Όλες οι κλίμακες μέτρησης μεταφράστηκαν και προσαρμόστηκαν στην ελληνική γλώσσα μέσω διαδικασίας γλωσσικής προσαρμογής. Το μοντέλο μέτρησης επιβεβαιώθηκε, ενώ αφαιρέθηκε ένας δείκτης για τη βελτίωση της αξιοπιστίας και της συγκλίνουσας εγκυρότητας. Εφαρμόστηκε, επίσης, η διαδικασία PLSpredict προκειμένου να αξιολογήσουμε την out of sample προβλεπτική δύναμη του μοντέλου (Shmueli et al., 2016), από τα αποτελέσματα της οποίας προέκυψε μέτρια προς καλή προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου.

Συνοπτική Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των στατιστικών αναλύσεων, η Αντιλαμβανόμενη Υποστήριξη της Αυτονομίας αναδείχθηκε ως ο πιο ισχυρός παράγοντας, καθώς σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την Αυτόνομη Παρακίνηση ($\beta = 0,515$, $p = 0,000$, $t = 5,508$) και όλες τις εξαρτημένες μεταβλητές του μοντέλου, δηλαδή την Ενδοπροσωπική Ευδαιμονική Ευημερία ($\beta = 0,250$, $p = 0,002$, $t = 3,099$), την Διαπροσωπική Ευδαιμονική Ευημερία ($\beta = 0,261$, $p = 0,014$, $t = 2,456$), την Ηδονική Ευημερία ($\beta = 0,459$, $p = 0,000$, $t = 5,748$) και την Πρόθεση Παραμονής ($\beta = 0,365$, $p = 0,001$, $t = 3,311$). Αντίθετα, η Αντιλαμβανόμενη Αυθεντικότητα του Εργασιακού Περιβάλλοντος παρουσίασε στατιστικά σημαντική σχέση μόνο με την Αυτόνομη Παρακίνηση ($\beta = 0,230$, $p = 0,025$, $t = 2,235$), ενώ οι υπόλοιπες άμεσες σχέσεις, δηλαδή η σχέση της με την Ενδοπροσωπική Ευδαιμονική Ευημερία ($\beta = 0,138$, $p = 0,068$, $t = 1,824$), την Διαπροσωπική Ευδαιμονική Ευημερία ($\beta = 0,185$, $p = 0,059$, $t = 1,889$), την Ηδονική Ευημερία ($\beta = 0,049$, $p = 0,495$, $t = 0,683$) και την Πρόθεση Παραμονής ($\beta = 0,049$, $p = 0,651$, $t = 0,453$) δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές. Τέλος, η Αυτόνομη Παρακίνηση παρουσίασε στατιστικά σημαντική σχέση με όλες τις μεταβλητές του μοντέλου, δηλαδή με την Ενδοπροσωπική Ευδαιμονική Ευημερία ($\beta = 0,547$, $p = 0,000$, $t = 7,817$), την Διαπροσωπική Ευδαιμονική Ευημερία ($\beta = 0,302$, $p = 0,005$, $t = 2,812$), την Ηδονική Ευημερία ($\beta = 0,412$, $p = 0,000$, $t = 4,578$) και την Πρόθεση Παραμονής ($\beta = 0,270$, $p = 0,003$, $t = 2,985$).

Όσον αφορά τις υποθέσεις διαμεσολάβησης, η Αυτόνομη Παρακίνηση βρέθηκε να διαμεσολαβεί την σχέση μεταξύ της Αντιλαμβανόμενης Υποστήριξης της Αυτονομίας και της Ενδοπροσωπικής Ευδαιμονικής Ευημερίας ($\beta = 0,282$, $p = 0,000$, $t = 3,953$), της Διαπροσωπικής Ευδαιμονικής Ευημερίας ($\beta = 0,156$, $p = 0,026$, $t = 2,225$), της Ηδονικής Ευημερίας ($\beta = 0,212$, $p = 0,002$, $t = 3,119$) και της Πρόθεσης Παραμονής ($\beta = 0,139$, $p = 0,019$, $t = 2,352$). Ωστόσο, δεδομένου ότι οι άμεσες σχέσεις της Αντιλαμβανόμενης Υποστήριξης της Αυτονομίας με τις εξαρτημένες μεταβλητές είναι εξίσου στατιστικά σημαντικές, η αυτόνομη παρακίνηση λειτουργεί ως μερικός διαμεσολαβητής. Τα αποτελέσματα έδειξαν, επίσης, ότι η Αυτόνομη Παρακίνηση διαμεσολαβεί σημαντικά την σχέση μεταξύ της Αντιλαμβανόμενης Αυθεντικότητας του Εργασιακού Περιβάλλοντος και της Ενδοπροσωπικής Ευδαιμονικής Ευημερίας ($\beta = 0,126$, $p = 0,025$, $t = 2,239$), καθώς και της Ηδονικής Ευημερίας ($\beta = 0,095$, $p = 0,046$, $t = 1,998$). Δεδομένου ότι η άμεση επίδραση της αντιλαμβανόμενης αυθεντικότητας στην Ενδοπροσωπική Ευδαιμονική Ευημερία και την Ηδονική Ευημερία δεν ήταν στατιστικά σημαντική, συμπεραίνουμε ότι η Αυτόνομη Παρακίνηση λειτουργεί ως πλήρης διαμεσολαβητής στις συγκεκριμένες σχέσεις. Αντίθετα, οι έμμεσες επιδράσεις προς την Διαπροσωπική Ευδαιμονική Ευημερία ($\beta = 0,070$, $p = 0,081$, $t = 1,743$) και την Πρόθεση Παραμονής ($\beta = 0,062$, $p = 0,066$, $t = 1,835$) δεν ήταν στατιστικά σημαντικές, συνεπώς δεν τεκμηριώνεται καμία μορφή διαμεσολάβησης στις συγκεκριμένες σχέσεις.

Συμπεράσματα

Στηριζόμενη στο θεωρητικό πλαίσιο της SDT, η μελέτη αναδεικνύει σημαντικούς ψυχολογικούς μηχανισμούς που συνδέουν την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος με θετικές οργανωσιακές εκβάσεις. Αναλυτικότερα, τα αποτελέσματα ανέδειξαν την αντιλαμβανόμενη υποστήριξη της αυτονομίας ως τον ισχυρότερο προγνωστικό παράγοντα του μοντέλου, καθώς συνδέθηκε θετικά και στατιστικά σημαντικά με όλες τις μεταβλητές αυτού. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται ότι διαθέτουν ελευθερία επιλογής, δυνατότητα συμμετοχής στις αποφάσεις και περιθώριο πρωτοβουλίας τείνουν να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα προσωπικής ανάπτυξης, ικανοποίηση από την εργασία και ισχυρότερη πρόθεση παραμονής. Αντιθέτως, η αντιλαμβανόμενη αυθεντικότητα του εργασιακού περιβάλλοντος φάνηκε να λειτουργεί περισσότερο συμπληρωματικά, καθώς βρέθηκε να σχετίζεται άμεσα μόνο με την αυτόνομη παρακίνηση. Παρότι δεν παρουσίασε άμεσες σχέσεις με τις διαστάσεις της ευημερίας, επηρέασε έμμεσα την ενδοπροσωπική ευδαιμονική και ηδονική ευημερία μέσω της αυτόνομης παρακίνησης, υποδηλώνοντας ότι η αυθεντικότητα δεν αποτελεί από μόνη της άμεσο παράγοντα ευημερίας, αλλά λειτουργεί ως συνθήκη που ευνοεί την ανάπτυξη εσωτερικών και αυτόνομων μορφών κινήτρου. Τέλος, η αυτόνομη παρακίνηση αναδείχθηκε ως ο κεντρικός ψυχολογικός μηχανισμός του μοντέλου, καθώς συνδέθηκε θετικά με όλες τις μορφές ευημερίας και με την πρόθεση παραμονής, λειτουργώντας ως μερικός ή πλήρης διαμεσολαβητής στις περισσότερες εξεταζόμενες σχέσεις.

Συνολικά, τα ευρήματα της μελέτης ενισχύουν την άποψη ότι οι οργανισμοί που επιδιώκουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του σύγχρονου «war for talent» χρειάζεται να καλλιεργήσουν εργασιακά περιβάλλοντα που στηρίζουν ουσιαστικά την αυτονομία και επιτρέπουν την αυθεντική έκφραση των εργαζομένων. Η παρούσα μελέτη αναδεικνύει ότι η βιώσιμη οργανωσιακή ανταγωνιστικότητα δεν εδράζεται σε ελεγκτικές πρακτικές ή επιφανειακά κίνητρα, αλλά στη συστηματική καλλιέργεια εργασιακών συνθηκών που ενεργοποιούν εσωτερικά, αυθεντικά και αυτοπροσδιοριζόμενα κίνητρα.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings 1. *Journal of applied social psychology*, 34(10), 2045-2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>

- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Bartels, A. L., Peterson, S. J., & Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PloS one*, 14(4), e0215957. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Culbertson, S. S., Fullagar, C. J., & Mills, M. J. (2010). Feeling good and doing great: the relationship between psychological capital and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 15(4), 421. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0020720>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social psychology quarterly*, 121-140. <https://doi.org/10.2307/2787065>

- Keyes, C. L., & Haidt, J. (Eds.). (2003). Flourishing: Positive psychology and the life well-lived. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/10594-000>
- Lewis, G. J., Kanai, R., Rees, G., & Bates, T. C. (2014). Neural correlates of the 'good life': Eudaimonic well-being is associated with insular cortex volume. *Social cognitive and affective neuroscience*, 9(5), 615-618. <https://doi.org/10.1093/scan/nst032>
- Minbaeva, D., & Collings, D. G. (2013). Seven myths of global talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1762-1776. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777539>
- Moreau, E., & Mageau, G. A. (2012). The importance of perceived autonomy support for the psychological health and work satisfaction of health professionals: Not only supervisors count, colleagues too!. *Motivation and Emotion*, 36(3), 268-286. <https://doi.org/10.1007/s11031-011-9250-9>
- Patrick, W. S., Thakur, M., & Jha, J. K. (2024). "Attrition" versus "intention to stay": are psychological empowerment and psychological well-being viable retention strategies in the "Great Resignation" context?. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(5), 800-819. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2023-3664>
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1983). Professional turnover: The case of nurses. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 3(2), 97-99.
- Reis, G. G., Braga, B. M., & Trullen, J. (2017). Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness. *Personnel review*, 46(8), 1962-1976. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2016-0156>
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in developing human resources*, 20(2), 133-147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.68>

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2004). Autonomy is no illusion. *Handbook of experimental existential psychology*, 455.
- Ryan, W. S., & Ryan, R. M. (2019). Toward a social psychology of authenticity: Exploring within-person variation in autonomy, congruence, and genuineness using self-determination theory. *Review of General Psychology*, 23(1), 99-112. <https://doi.org/10.1037/gpr0000162>
- Shmueli, G., Ray, S., Estrada, J. M. V., & Chatla, S. B. (2016). The elephant in the room: Predictive performance of PLS models. *Journal of business Research*, 69(10), 4552-4564. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.049>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., & Vella-Brodick, D. A. (2015). Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support. *Psychology of Well-being*, 5(1), 7. <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of management*, 42(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. *Handbook of well-being*, 1-22.