



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**«Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ ΑΥΤΟ –
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ»**

ΤΗΣ

ΕΥΜΟΡΦΙΑΣ ΝΕΦΕΛΟΥΔΗ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Ψάλτη Αναστασία

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος, 2018



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων Creative Commons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- **Μοιραστείτε:** αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- **Προσαρμόστε:** αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- **Αναφορά Δημιουργού:** Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- **Μη Εμπορική Χρήση:** Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- **Παρόμοια Διανομή:** Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια Creative Commons όπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, 10 Νοεμβρίου 2018

Η Δηλούσα: Ευμορφία Νεφελούδη

Περίληψη

Η τρέχουσα έρευνα επεδίωκε να εξετάσει τη σχέση μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και εργασιακής απόδοσης στους καθηγητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, υπό το πρίσμα της Θεωρίας του Αυτο-προσδιορισμού (Self Determination Theory). Ο κύριος σκοπός ήταν να επιβεβαιωθεί η θετική επίδραση που έχει η εργασιακή δέσμευση στην απόδοση της εργασίας και στην πλαισιακή απόδοση, με την διερεύνηση των ενδογενών και εξωγενών κινήτρων καθώς και της έλλειψης παρακίνησης στο πλαίσιο της θεωρίας του αυτο προσδιορισμού. Εφόσον η θεωρία προβλέπει ότι οι πιο αυτόνομες μορφές κινήτρων συνδέονται με υψηλότερη δέσμευση, διερευνήθηκε η συνάφεια μεταξύ ενδογενών και εξωγενών κινήτρων, έλλειψης παρακίνησης και των βασικών διαστάσεων της δέσμευσης (σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση). Το δείγμα απαρτίστηκε από 174 καθηγητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη Θεσσαλονίκη, εργαζόμενοι στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Για τη συλλογή δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα δέσμευσης εργασίας της Ουτρέχτης (UWES), η κλίμακα Goodman και Svyantek (1999) και η κλίμακα Work Motivation Inventory (WMI-G) [από Χριστοδουλίδη και Παπαϊωάννου (2002)]. Όσον αφορά τις υποθέσεις, προτείναμε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και των εγγενών κινήτρων, ενώ αρνητική συσχέτιση με τα εξωτερικά κίνητρα και την έλλειψη παρακίνησης. Επιπλέον, υποθέσαμε ότι η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την απόδοση στην εργασία και την πλαισιακή απόδοση, ενώ α) η εγγενής και β) η εξωτερική παρακίνηση θα έχουν α) θετική και β) αρνητική επίδραση στις δύο κατηγορίες της απόδοσης. Ακόμη, εξετάστηκε η υπόθεση κατά την οποία τα εσωτερικά κίνητρα μπορούν να ερμηνεύσουν την δέσμευση, αλλά και την πιθανότητα να μεσολαβεί η τελευταία στην σχέση εγγενών κινήτρων και απόδοσης. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης spss έδειξαν ότι ο συσχετισμός μεταξύ των επιδόσεων (στην εργασία και πλαισιακής) και της εργασιακής δέσμευσης ήταν θετικός, αλλά αρνητικός όταν και οι δύο σχετίζονταν με την έλλειψη παρακίνησης. Τα κίνητρα (εγγενή και εξωγενή) βρέθηκαν να σχετίζονται θετικά με την εργασιακή δέσμευση και την πλαισιακή απόδοση. Τέλος, μόνο τα εγγενή κίνητρα συσχετίστηκαν θετικά με την απόδοση στην εργασία, ενώ τα εξωτερικά κίνητρα δεν έδειξαν στατιστικά σημαντική σχέση.

Λέξεις – κλειδιά : Εργασιακή δέσμευση, Εσωτερική παρακίνηση, Εξωτερική παρακίνηση, Αυτό – προσδιορισμός, Πλαισιακή απόδοση, Εργασιακή απόδοση

Abstract

The current survey sought to examine the relationship between work engagement and job performance in secondary school teachers, through a Self – Determination Theory (SDT) approach. The main purpose of the study was to confirm the positive effect that work engagement has on job performance, by investigating intrinsic and extrinsic motivation as well as amotivation in the SDT framework. This theory predicts that the more autonomous the forms of motivation are, the higher the association with engagement is. Thus, the link between intrinsic and extrinsic motivation, as well as amotivation and work engagement's core dimensions (vigor, dedication and absorption) was explored. The sample was composed of 174 secondary school teachers, based in Thessaloniki, working in both private and public sector. For the data collection Utrecht Work Engagement Scale (UWES), Goodman and Svyantek' s (1999) scale and the Work Motivation Inventory – Greek version (WMI-G) introduced by Christodoulidis and Papaioannou (2002), were used. Regarding the hypotheses, we proposed that there is a a) positive and b) negative correlation between a) intrinsic and b) extrinsic motivation and teachers' work engagement. A negative correlation between amotivation and work engagement was expected. Additionally, we assumed that work engagement would have a positive effect on job performance(task and contextual) , whereas a) intrinsic and b) extrinsic motivation would have a a) positive and b) negative correlation on performance as well. Lastly, the role of work engagement as a moderator between intrinsic motivation and job performance was examined. Results of spss analysis showed that the correlation between performance (task and contextual) and work engagement was positive, but negative when either of them were related to amotivation. Furthermore, motivation (intrinsic and extrinsic) was found to be positively related to work engagement and to task performance. Finally, only intrinsic motivation was positively correlated with contextual performance, while the moderate role of work engagement between intrinsic motivation and job performance was not validated.

Key – words : Work engagement, intrinsic motivation, extrinsic motivation, self-determination, contextual performance, task performance.

Αφιερώνεται σε όλους τους «φάρους» της ζωής μου...

Περιεχόμενα

Περίληψη	3
Ευχαριστίες	13
Εισαγωγή	15
Βιβλιογραφική ανασκόπηση	17
1. Η Εργασιακή δέσμευση	17
1.1. Μεταβλητές που σχετίζονται με την εργασιακή δέσμευση	18
1.1.1. Το μοντέλο Job Demands-Resources	18
1.1.2. Εργασιακοί πόροι	21
1.1.3. Προσωπικοί πόροι	25
1.1.4. Θεωρία του ψυχολογικού κεφαλαίου και της θετικής οργανωτικής συμπεριφοράς σε σχέση με την εργασιακή δέσμευση.	27
1.1.5. Job Crafting και η σχέση του με την εργασιακή δέσμευση	29
1.1.6. Η εργασιακή ικανοποίηση	30
1.1.7. Εργασιακή δέσμευση και υγεία	32
1.1.8. Δέσμευση και άγχος στην εργασία	33
1.1.9. Δέσμευση και εξουθένωση	36
1.2. Μέτρηση εργασιακής δέσμευσης	39
2. Θεωρία του αυτοπροσδιορισμού	40
2.1. Θεωρία αυτο- προσδιορισμού και απόδοση	45
2.2. Θεωρία αυτοπροσδιορισμού και δέσμευση	46
3. Εργασιακή απόδοση	48
3.1. Απόδοση εργασίας (Task Performance / In- role Performance)	48
3.2. Πλαισιακή απόδοση (Contextual Performance/ Extra role Performance)	49
3.3. Οργανωσιακή Αλτρουιστική Συμπεριφορά (Organizational Citizenship Behavior)	50
3.4. Απόδοση και δέσμευση εργαζομένων	51
3.5. Μέτρηση εργασιακής απόδοσης	52
Ερευνητικό μέρος	54
4. Ερευνητικοί στόχοι	54
4.1. Ερευνητική μεθοδολογία	55
4.1.1. Συμμετέχοντες	55
4.1.2. Εργαλεία	57

4.1.3. Διαδικασία.....	58
4.2. Στατιστική ανάλυση δεδομένων.....	59
4.2.1. Ανάλυση αξιοπιστίας.....	60
4.2.2. Περιγραφικά στοιχεία παραγόντων	60
4.2.3. Συσχέτιση μεταβλητών.....	69
4.2.4. Ανάλυση απλής παλινδρόμησης.....	71
1η παλινδρόμηση.....	72
2η παλινδρόμηση.....	73
3η παλινδρόμηση.....	74
Μερική συσχέτιση – διαμεσολάβηση εργασιακής δέσμευσης.....	75
4.3. Συζήτηση.....	75
4.4. Συμπεράσματα και προτάσεις.....	84
Παραρτήματα.....	87
Βιβλιογραφία.....	91

Ευρετήριο Εικόνων Βιβλιογραφικής ανασκόπησης

Εικόνα 1. Προτεινόμενο εννοιολογικό μοντέλο συσχέτισης του ψυχολογικού κεφαλαίου με την εργασιακή δέσμευση μέσω των θετικών συναισθημάτων.....	22
Εικόνα 2. Συσχετίσεις μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής δέσμευσης και της εργασιομανίας	28
Εικόνα 3. Το μοντέλο πόρων – απαιτήσεων εργασίας της επαγγελματικής εξουθένωσης	29
Εικόνα 4. Τα πέντε στάδια της παρακίνησης	33
Εικόνα 5. Θεωρία οργανισμικής ενσωμάτωσης - Organismic Integration Theory (OIT)	35
Εικόνα 6. Γενικό μοντέλο αιτιώδους διαδικασίας της SDT	36
Εικόνα 7. Μοντέλο δέσμευσης των εργαζομένων με βάση τη θεωρία του αυτο - προσδιορισμού και το μοντέλο δέσμευσης τριών στοιχείων	36

Ευρετήριο πινάκων Στατιστικής ανάλυσης

Πίνακας 1. Συμμετέχοντες	56
Πίνακας 2. Εργασία	57
Πίνακας 3. Σχολεία	57
Πίνακας 4. Πίνακας δείκτη άλφα του Cronbach για αξιοπιστία παραγόντων	60
Πίνακας 5. Περιγραφικά στοιχεία εξωτερικής παρακίνησης	61
Πίνακας 6. Περιγραφικά στοιχεία εσωτερικής παρακίνησης	62
Πίνακας 7. Περιγραφικά στοιχεία έλλειψης παρακίνησης	63
Πίνακας 8. Περιγραφικά στοιχεία σθένους	65
Πίνακας 9. Περιγραφικά στοιχεία αφοσίωσης	65
Πίνακας 10. Περιγραφικά στοιχεία απορρόφηση	66
Πίνακας 11. Περιγραφικά στοιχεία απόδοσης στην εργασία	67
Πίνακας 12. Περιγραφικά στοιχεία πλαισιακής απόδοσης.....	67
Πίνακας 13. Περιγραφικά στοιχεία παραγόντων	68
Πίνακας 14. Συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ των μεταβλητών.....	70

Ευχαριστίες

Με το πέρας των υποχρεώσεών μου αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις πιο θερμές μου ευχαριστίες στους ανθρώπους, χωρίς τη βοήθεια και τη στήριξη των οποίων δεν θα είχα καταφέρει να ολοκληρώσω την έρευνα.

Αρχικά, οφείλω να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια της εργασίας μου, κυρία Ψάλτη Αναστασία, για την πολύτιμη βοήθεια, στήριξη και καθοδήγησή της σε όλη τη διάρκεια της προσπάθειάς μου.

Δεν θα μπορούσα να μην εκφράσω τη βαθύτατη ευγνωμοσύνη μου στην επίκουρη καθηγήτρια Οργανωτικής Ψυχολογίας κυρία Ξανθοπούλου Δέσποινα, που με την απλόχερη βοήθειά της με έβγαλε από μεγάλα αδιέξοδα.

Ευχαριστώ ιδιαίτερα τον καθηγητή κύριο Ζαφειρόπουλο Κωνσταντίνο, για τον χρόνο που διέθεσε και για τις -καθοριστικές για την πορεία της έρευνας - συμβουλές του.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια κυρία Χρυσούλα Χατζηγεωργίου για όλα όσα κάνει για εμάς κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Τέλος, το πιο μεγάλο ευχαριστώ το οφείλω στην οικογένεια και τους φίλους μου, τους αφανείς ήρωες, που με την υπομονή και τη αμέριστη στήριξή τους, ήταν και είναι για μένα η μεγαλύτερη πηγή δύναμης.

Εισαγωγή

Στη σημερινή εκπαιδευτική επικαιρότητα, η οποία χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια θεσμικών αλλαγών τόσο στη διδακτική πράξη, όσο και σε ολόκληρο το εκπαιδευτικό σύστημα, φαίνεται επιτακτική η ανάγκη να ερευνηθεί εκτενώς ο ρόλος του εκπαιδευτικού ως εργαζόμενου και οι διαστάσεις που αυτός ο ρόλος προσλαμβάνει στη διαδικασία μάθησης. Συγκεκριμένα, ενώ οι περισσότερες εκπαιδευτικές πολιτικές αφορούν στην τροποποίηση των αναλυτικών προγραμμάτων και των σχολικών εγχειριδίων, νέες τάσεις αναδεικνύουν την ανάγκη για την εστίαση του ενδιαφέροντος στις μεθόδους διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ιδιαίτερα στην ευημερία των εργαζομένων στις δομές εκπαίδευσης, όπως είναι οι καθηγητές. Ο σκοπός, λοιπόν, της παρούσας μελέτης είναι να επισημάνει πώς η έρευνα και οι βέλτιστες πρακτικές από τη θετική και οργανωτική ψυχολογία, μπορούν να προωθήσουν τους στόχους των προγραμμάτων εκπαίδευσης μέσα από καταστάσεις εργασιακής ευημερίας, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την απόδοσή τους.

Σε μια τέτοια προοπτική, επιχειρήθηκε στην παρούσα έρευνα ο προσδιορισμός εννοιών που σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων, την εργασιακή τους δέσμευση αλλά και απόδοσή, αποσκοπώντας να συμβάλλει στον επιτυχή σχεδιασμό βέλτιστων εκπαιδευτικών πρακτικών. Ο σχεδιασμός αυτός, θα προκύψει όχι μόνο από την παρατήρηση και τη συλλογή, αλλά από την αποτίμηση και αξιολόγηση των ερευνητικών ευρημάτων που αφορούν τους μηχανισμούς εκείνους, τις δομές και τους παράγοντες, που μπορούν να διαμορφώσουν, να επηρεάσουν και εν τέλει να οδηγήσουν στην καλύτερη επίδοση των εκπαιδευτικών σε ένα σύγχρονο μαθησιακό περιβάλλον. Τα παραπάνω βρίσκονται σε πλήρη ευθυγράμμιση με τη σχετική βιβλιογραφία, κατά την οποία η ακαδημαϊκή κοινότητα φαίνεται να κινείται στον προσδιορισμό και τη φύση των κινήτρων που οδηγούν σε θετικές στάσεις και συμπεριφορές στην δουλειά, όπως η εργασιακή δέσμευση, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε θετικά εργασιακά αποτελέσματα (όπως αυξημένη εργασιακή απόδοση). Τέλος, οι παράγοντες που επηρεάζουν τις σχέσεις και τις αλληλεπιδράσεις στις τρεις παραπάνω συνιστώσες αποτέλεσαν αντικείμενο μελέτης στην εν λόγω εργασία.

Αναλυτικότερα, η διατριβή διαρθρώνεται σε δύο μέρη, όπου το πρώτο αφορά την βιβλιογραφική ανασκόπηση των υπό μελέτη αντικειμένων και το δεύτερο την έρευνα. Συγκεκριμένα, το πρώτο μέρος αποτελείται από την προσέγγιση της εργασιακής δέσμευσης, της θεωρίας του αυτοπροσδιορισμού και της εργασιακής απόδοσης, καθώς και από υποκεφάλαια που σχετίζονται με τις μεταβλητές που

σχετίζονται με τα ανωτέρω. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει τους ερευνητικούς στόχους, τη μεθοδολογία, την στατιστική ανάλυση και τα αποτελέσματά της, την συζήτηση αλλά και τα συμπεράσματα και που προκύπτουν από την ερμηνεία των ευρημάτων. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε διάστημα δύο μηνών ανάμεσα σε καθηγητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στα δημόσια και ιδιωτικά Γυμνάσια και Λύκεια της Θεσσαλονίκης. Συνολικά συλλέχθηκαν 174 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια που αφορούσαν στην καταγραφή των κινήτρων, της εργασιακής δέσμευσης αλλά και της απόδοσης των εκπαιδευτικών. Τέλος, για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 23 (Statistical Package for Social Services).

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

1. Η Εργασιακή δέσμευση

Ο Kahn (1992) εισήγαγε για πρώτη φορά στην ακαδημαϊκή κοινότητα τον όρο της « δεσμευμένης συμπεριφοράς», αναφερόμενος στα άτομα που διατηρούν μια προσωπική ταυτότητα χωριστά από τον εργασιακό τους ρόλο, ενώ ταυτόχρονα καταβάλλουν σωματική, γνωστική και συναισθηματική προσπάθεια αναφορικά με την εργασία τους. Μελετώντας την εργασιακή δέσμευση, αναφερόμαστε στην κατάσταση κατά την οποία ο εργαζόμενος εκδηλώνει θετικά συναισθήματα εκπλήρωσης που χαρακτηρίζονται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση (Schaufeli et al. 2002). Συγκεκριμένα, η δέσμευση αυτή καταγράφεται κατά τους Schaufeli & Bakker (2004) όταν οι άνθρωποι βιώνουν τη δουλειά τους ως ενεργητική διαδικασία στην οποία θέλουν πραγματικά να αφιερώσουν χρόνο και προσπάθεια, διατηρώντας μια ψυχική ανθεκτικότητα στις δυσκολίες (σθένος), ως σημαντική και ουσιαστική επιδίωξη από την οποία εμπνέονται (αφοσίωση) και ως έργο πάνω στο οποίο είναι πλήρως συγκεντρωμένοι (απορρόφηση). Παρόμοια, οι Maslach και Leiter (1997) είχαν σημειώσει νωρίτερα πως η δέσμευση συντελείται από την ενέργεια, την εμπλοκή και την αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων, προσθέτοντας πως οι παραπάνω διαστάσεις είναι σε αντιδιαστολή με τα τρία χαρακτηριστικά της επαγγελματικής εξουθένωσης, την εξάντληση, τον κυνισμό και την έλλειψη επαγγελματικής αποτελεσματικότητας.

Βέβαια, η ερευνητική ομάδα των Schaufeli et al. (2002) επεσήμανε πως οι διαστάσεις της δεσμευσης έχουν ξεχωριστή λειτουργία και πρέπει να μελετώνται ως μεμονωμένες δομές, όχι απλά ως αντίποδες της εξουθένωσης. Ωστόσο, με αφορμή την υπόθεση πως η εν λόγω δέσμευση λειτουργεί πολωτικά σε σχέση με την επαγγελματική εξουθένωση το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας στράφηκε την επόμενη δεκαετία όχι μόνο στους παράγοντες που επιφέρουν δέσμευση, αλλά και σε εκείνους που συνιστούν την έλλειψή της (disengagement). Αξιοσημείωτο είναι όμως, το γεγονός πως αναφέρεται από τον Bakker A. (2015) ότι είναι διαφορετική από άλλες κατασκευές που σχετίζονται με την εργασία (εργασιακή ικανοποίηση, συμμετοχή στην εργασία, οργανωτική δέσμευση και εργασιομανία), διότι περιλαμβάνει ένα σαφές ενεργειακό στοιχείο, εκείνο του σθένους.

Εφόσον, λοιπόν, αποδείχτηκε πως είναι επωφελής σε προσωπικό και συλλογικό επίπεδο (Kahn, 1992), η ψυχική υγεία και διάθεση των υπαλλήλων, η

ανάγκη για «θετική οργανωτική συμπεριφορά» αποτέλεσε σημαντικό αντικείμενο μελέτης και ιδιαίτερα μίας εκ των δομών της, τη δέσμευση (Bakker&Schaufeli, 2008). Ιδιαίτερα στην εκπαίδευση, τα ευρήματα από τη θετική ψυχολογία συμβάλλουν στην ευημερία του ευρύτερου σχολικού περιβάλλοντος, ώστε καθηγητές, μαθητές αλλά και διοικητικοί υπάλληλοι να δράττονται των πλεονεκτημάτων. Προς επίρρωση των παραπάνω, οι Bakker&Bal (2010)προσπαθώντας να δοκιμάσουν ένα μοντέλο εβδομαδιαίας εργασιακής δέσμευσης σε ολλανδούς καθηγητές στα πρώτα χρόνια εργασίας τους, επιβεβαίωσαν ότι η εργασιακή δέσμευση, εφόσον ρυθμίσει τους εργασιακούς πόρους των καθηγητών, λειτουργεί ως παράγοντας πρόβλεψης της απόδοσης τους. Σε αντίστοιχη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Mengucetal. (2013) υπογραμμίζεται πως η μεγαλύτερη δέσμευση σχετίζεται με την θετικότερη επίδοση των εργαζόμενων.

Τέλος, μελετώντας εμπειρικά δεδομένα εργασιακών συμπεριφορών, έγινε ξεκάθαρο πως υπάρχει συσχέτιση της δέσμευσης με την παρακίνηση των εργαζόμενων. Συγκεκριμένα, οι δεσμευμένοι υπάλληλοι βρέθηκαν να ρυθμίζουν τις συμπεριφορές τους μέσα από αυτόνομες διαδικασίες παρακίνησης, δηλαδή εσωτερικών κινήτρων ή/και αυτορρύθμισης(Gagne&Deci, 2005). Ανάλογα, οι Ferneta, Austina, &Vallerandb (2012) στην έρευνα τους έδειξαν πως η αυτόνομη παρακίνηση έχει θετική επιρροή στην δέσμευση. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που είναι δεσμευμένοι είναι υποκινούνται από διαδικασίες κινήτρων για να παραμείνουν σε κατάσταση δέσμευσης (Bakker A. , 2015)

1.1. Μεταβλητές που σχετίζονται με την εργασιακή δέσμευση

1.1.1. Το μοντέλο Job Demands-Resources

Όταν η Demerouti et al. (2001) εισήγαγε με την ομάδα της, μεταξύ άλλων μια εξελιγμένη θεματολογία έρευνας χαρακτηριστικών εργασίας, αναφερόμενη σε δυο κατηγορίες συνθηκών στα πλαίσια της δουλειάς, τους εργασιακούς πόρους και τις εργασιακές απαιτήσεις (Job Demands –Resource Theory, εφεξής JD-R), επιστήμονες ξεκίνησαν να εξετάζουν τη συμβολή της αλληλεπίδρασής τους στα αποτελέσματα της εργασίας. Ως εργασιακές απαιτήσεις, ορίζονται «*εκείνες οι σωματικές, κοινωνικές ή οργανωσιακές πτυχές της εργασίας, που απαιτούν συνεχή σωματική ή πνευματική προσπάθεια και επομένως σχετίζονται με συγκεκριμένα ψυχολογικά και σωματικά κόστη, πχ.: εξάντληση*» (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001).

Ανάμεσά τους, διακρίνονται δύο κατηγορίες, τα εμπόδια στην εργασία και οι εργασιακές προκλήσεις, οι οποίες ενδέχεται να διαφέρουν ως προς τη θετική ή αρνητική τους επιρροή στο άτομο.

Αναλυτικότερα, ορισμένες απαιτήσεις εργασίας (ασάφεια του ρόλου τους, εργασιακή ανασφάλεια, περιορισμοί και διαπροσωπικές συγκρούσεις) (Van den Broeck, De Cuypre, & De Witte, 2010) θεωρούνται ως απειλητικά εμπόδια που καταστρέφουν την ενέργεια των εργαζομένων. Όταν έρχονται αντιμέτωποι με τέτοιες απαιτήσεις, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν μπορούν να ελέγξουν την πηγή του στρες, (καθώς βρίσκεται εκτός του ατόμου) γι' αυτό τείνουν να υιοθετούν συμπεριφορές που διαχειρίζονται τα αρνητικά συναισθήματα, τα οποία προκύπτουν από την αγχωτική κατάσταση (emotion - focused coping style) και όχι να λύσουν το πρόβλημα καθεαυτό. Εν τέλει, οι Van den Broeck et al. (2010) παραθέτουν συμπεράσματα παρέμβασης των εμποδίων στην επίτευξη των στόχων των εργαζομένων, αλλά και στην ευημερία τους. Υπό το πρίσμα της θεωρίας του αυτοπροσδιορισμού, η ίδια ομάδα σημειώνει ότι τα εμπόδια είναι δυνατόν να αποτρέψουν και την κάλυψη των βασικών αναγκών του ατόμου και συνεπώς να επιβαρύνουν την ευημερία του. Από την άλλη μεριά, οι εργασιακές προκλήσεις, φαίνεται να παρουσιάζουν συσχέτιση με δυο εντελώς διαφορετικές εργασιακές συμπεριφορές. Συγκεκριμένα, παρόλο που απαιτούν την ενέργεια του εργαζόμενου, δημιουργούν ευκαιρίες ανάπτυξης και πιθανώς να συντελούν στην επίτευξη στόχων, διότι προτρέπουν τον εργαζόμενο να επικεντρωθεί επί του πρακτέου στις αιτίες του προβλήματος, και κατά συνέπεια να μειώσει ή να απομακρύνει το πρόβλημα (problem - focused coping style) (Van den Broeck, De Cuypre, & De Witte, 2010).

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν προηγουμένως, υποστηρίχθηκε στη συνέχεια ότι οι εργασιακές απαιτήσεις είναι σε άμεση συνάρτηση με ένα χαρακτηριστικό της επαγγελματικής εξουθένωσης, την εξάντληση, ενώ η έλλειψη εργασιακών πόρων σχετίζονται θετικά με την απουσία δέσμευσης (disengagement) (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Bakker & Demerouti, 2016). Αντιστοιχες συγκρίσεις και συσχετίσεις έκαναν στη μελέτη τους οι Van den Broeck et al. (2010), σύμφωνα με την οποία τα εργασιακά εμπόδια σχετίζονται θετικά με την εξάντληση, ενώ αρνητικά με το σθένος (συστατικό της εργασιακής δέσμευσης). Οι εργασιακές απαιτήσεις, λοιπόν, υποσκάπτουν την ψυχική και σωματική ενέργεια των εργαζομένων και συνεπώς συμβάλλουν στην καταπόνηση τους, ενώ οι πόροι αυξάνουν το κίνητρο για εργασία και προάγουν την προσαρμοστικότητα και την

προσωπική ανάπτυξη των υπαλλήλων (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Ωστόσο, οι Bakker, Demerouti, & Euwema, (2005) λίγο αργότερα αντιλήφθηκαν πως μπορούμε να εξάγουμε σημαντικά αποτελέσματα, όχι μόνο εξετάζοντας τους πόρους και τις απαιτήσεις ξεχωριστά, αλλά και τις συνέπειες των αλληλεπιδράσεων της μεταξύ τους σχέσης.

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα πολλών ετών, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως οι εργασιακές απαιτήσεις έχουν βρεθεί να παρουσιάζουν κυρίως αρνητικές συσχετίσεις με την εργασιακή δέσμευση (Van den Broeck, De Cuyre, & De Witte, 2010). Σε πλήρη ευθυγράμμιση με την θεωρία του αυτο-προσδιορισμού, κατά την οποία το άτομο ευημερεί, εάν το περιβάλλον καλύπτει τις βασικές του ανάγκες για ικανότητα, για σχέσεις με τους άλλους και αυτο-καθορισμό (Κωσταρίδου - Ευκλείδη, 2012). Έτσι, οι προκλήσεις μπορούν να ληφθούν ως κίνητρα που αποφέρουν ευημερία, ενώ τα εμπόδια στην εργασία μπορεί να είναι αρνητικά (Van den Broeck, De Cuyre, & De Witte, 2010). Προς επίρρωση των παραπάνω και εκτείνοντας το μοντέλο μετά από μια δεκαετία μελέτης σε θεωρία (Bakker & Demerouti, 2016), οι Bakker & Demerouti (2014) συμπεραίνουν και σε μεταγενέστερες έρευνες πως οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι κινητοποιούν τους δικούς τους πόρους εργασίας για να παραμείνουν σε κατάσταση δέσμευσης.

Προκειμένου να διαπιστωθούν περαιτέρω οι επιδράσεις της σχέσης απαιτήσεων- πόρων, εξετάζονται οι αναλογίες που αναπτύσσονται μεταξύ των πόρων, των απαιτήσεων και των ευκαιριών ανάκαμψης των εργαζόμενων. Συγκεκριμένα, έχοντας υπ' όψιν την θεωρία JD-R αλλά και εκείνη της διατήρησης πόρων, οι Rodriguez-Muñoz et al. (2012) αξιολογούν πως ο φόρτος εργασίας έχει αρνητικές επιδράσεις στις ευκαιρίες ανάκαμψης, σε αντίθεση με την αυτονομία, με την οποία παρατηρήθηκε μια θετική σχέση. Επιπλέον, τα πορίσματα της εν λόγω μελέτης ενισχύουν την άποψη ότι ο συνδυασμός υψηλών απαιτήσεων και χαμηλών πόρων οδηγούν σε υψηλά επίπεδα έντασης (Rodriguez-Muñoz, Sanz-Vergel, Demerouti, & Bakker, 2012), ενώ στην περίπτωση των υψηλών απαιτήσεων σε συνδυασμό με υψηλούς πόρους, εντοπίζονται υψηλά επίπεδα παρακίνησης.

Όσον αφορά τα παραπάνω χαρακτηριστικά της εργασίας, είναι ξεκάθαρο πως υποκινούν δύο διαφορετικές διαδικασίες, της παρακίνησης και της εξασθένισης της υγείας αντίστοιχα (Bakker & Demerouti, 2016). Πιο αναλυτικά, οι απαιτήσεις είναι βέβαιο πως δαπανούν προσπάθεια και ενέργεια, ενώ οι πόροι εκπληρώνουν βασικές

ψυχολογικές ανάγκες (Bakker & Demerouti, 2014 από Bakker, 2011; Deci & Ryan, 2000; Nahrgang et al., 2011).

Χρησιμοποιώντας τη θεωρία JD-R ως εννοιολογικό πλαίσιο για να ερμηνεύσουν την επίδραση της υποστήριξης και της ανατροφοδότησης από τους προϊστάμενους, αλλά και της αντιλαμβανόμενης αυτονομίας στην εργασιακή δέσμευση υπαλλήλων, εξήγησαν ότι η δέσμευση τους επηρεάστηκε από τους πόρους που λαμβάναν από τη διοίκηση (Menguc, Auh, Fisher, & Haddad, 2012). Ομοίως, ενδέχεται να επηρεαστούν και οι στόχοι απόδοσης των εργαζόμενων, στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν τους πόρους τους και την ενέργειά τους, όταν αντιμετωπίζουν υψηλές εργασιακές απαιτήσεις (Van den Broeck, De Cuypere, & De Witte, 2010).

Στην έρευνα των Tims, Bakker, & Derks, (2013) όσο περισσότεροι εργαζόμενοι αναζητούσαν πόρους και προκλήσεις εργασίας σε μια συγκεκριμένη ημέρα, τόσο πιο αφοσιωμένοι ήταν στην δουλειά τους. Αντίθετα, όσο περισσότεροι εργαζόμενοι απλοποίησαν το έργο τους σε μια συγκεκριμένη ημέρα, τόσο λιγότερη ήταν η δέσμευσή τους την ίδια ημέρα.

Οι απαιτήσεις εργασίας έχουν διαπιστωθεί ότι έχουν θετικό αντίκτυπο στις διαστάσεις της απορρόφησης και της αφοσίωσης, αλλά καμία επίδραση στη διάσταση του σθένους (Bakker & Leiter, 2010 από Llorens et al., 2006; Mauno et al., 2007). Επιπλέον, στην έρευνα για τους δασκάλους, οι απαιτήσεις εργασίας έχουν αρνητική σχέση με τη διάσταση της αφοσίωσης (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006). Αντίστοιχα, οι Van den Broeck, De Cuypere, & De Witte, (2010) υποστήριξαν ότι πρέπει να μειωθούν τα εμπόδια στην εργασία (job hindrances), ενώ οι προκλήσεις (job challenges) δεν είναι απαραίτητο να μειωθούν, καθώς μαζί με τους εργασιακούς πόρους βοηθούν στην ενίσχυση του σθένους των εργαζομένων.

1.1.2. Εργασιακοί πόροι

Προγενέστερες μελέτες έχουν δείξει με συνέπεια ότι οι εργασιακοί πόροι όπως η κοινωνική υποστήριξη από τους συναδέλφους και προϊσταμένους, η ανατροφοδότηση απόδοσης, η ποικιλία δεξιοτήτων, η αυτονομία και οι ευκαιρίες μάθησης σχετίζονται θετικά με την εργασιακή δέσμευση (Schaufeli & Salanova, 2008). Όλα τα παραπάνω αναφέρονται από τους ερευνητές ως *«εκείνες οι φυσικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας οι οποίες είτε α) μειώνουν τις απαιτήσεις εργασίας και τα σχετικά φυσιολογικά και ψυχολογικά κόστη,*

β) είναι λειτουργικές για την επίτευξη των στόχων εργασίας ,γ) ενισχύουν την προσωπική ανάπτυξη, την μάθηση και την εξέλιξη» (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Αντίστοιχα οι Bakker & Leiter (2010) συμπεραίνουν πως η εργασιακή δέσμευση αντανακλά την αποδοχή της προσωπικής δέσμευσης για την επίτευξη των εργασιακών στόχων.

Οι πόροι εργασίας είτε παίζουν έναν εσωτερικό κινητήριο ρόλο, διότι όπως αναφέρθηκε προωθούν τη μάθηση και την ανάπτυξη των εργαζόμενων, είτε παίζουν έναν εξωγενή κινητήριο ρόλο, επειδή συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων εργασίας, (Bakker & Demerouti, 2008a) είναι ζωτικής σημασίας και η έλλειψή τους οδηγεί σε απουσία δέσμευσης (disengagement) (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Αντίστοιχα, πορίσματα ερευνών ανάμεσα σε καθηγητές έδειξαν πως η παραπάνω έλλειψη πόρων οδηγεί σε αρνητικές επιπτώσεις στην ευημερία των εκπαιδευτικών, αλλά και σε εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006). Ανάλογα, οι Schaufeli & Bakker (2004) αναφέρουν πως η εργασιακή δέσμευση μπορεί να προβλεφθεί αποκλειστικά από τους διαθέσιμους εργασιακούς πόρους του δείγματος, ενώ ο αρνητικός της αντίποδας της, η εξουθένωση, μπορεί να γίνει αντιληπτή από την έλλειψή τους αλλά και από τις εργασιακές απαιτήσεις. Παρόμοια, οι Bakker, Demerouti, & Euwema (2005) σε έρευνα ανάμεσα σε περισσότερους από χίλιους υπαλλήλους σε ίδρυμα ανώτατης εκπαίδευσης, εξέτασαν την πιθανότητα οι υψηλές εργασιακές απαιτήσεις σε συνδυασμό με χαμηλούς πόρους να παράγουν υψηλά επίπεδα εξουθένωσης. Εν τέλει, αποδείχθηκε πως τα δύο εκ των τριών συστατικών της εξουθένωσης (κυνισμός και εξάντληση) επιβεβαιώνουν την παραπάνω υπόθεση. Γίνεται, λοιπόν, σαφές πως όσο περισσότερους εργασιακούς πόρους έχει στη διάθεση του ένας εργαζόμενος, τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες να βρεθεί σε κατάσταση δέσμευσης (Schaufeli & Salanova, 2008).

Υπό το φώς αυτών των θεμάτων, αναπτύχθηκε η θεωρία της διατήρησης πόρων (Conservation of Resources) η οποία προβλέπει ότι η απώλεια των ατομικών πόρων (αντικειμένων, συνθηκών, προσωπικών χαρακτηριστικών και ενεργειών) (Bakker & Leiter, 2010) είναι το κύριο συστατικό της διαδικασίας τους άγχους. Το τελευταίο μπορεί να γίνει κατανοητό σε σχέση με μια πιθανή ή πραγματική απώλεια πόρων (Hobfoll S. E., 2001). Αρχικά, όπως αναφέρουν οι Xanthopoulou et al. (2007) (από Hobfoll, 1989) βάσει θεωρίας οι άνθρωποι επενδύουν στους πόρους τους για να διαχειριστούν απειλητικές καταστάσεις και να προστατευτούν από τα δυσάρεστα

αποτελέσματά τους. Προς ενίσχυση των παραπάνω, οι Bakker et al. (2007) μελέτησαν έξι εργασιακούς πόρους (εργασιακός έλεγχος, πρόσβαση σε πληροφορίες, εποπτική υποστήριξη, καινοτομικότητα, εκτίμηση και οργανωτικό κλίμα) μεταξύ φινλανδών καθηγητών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, σημειώνοντας πως τους βοηθούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτητικές στιγμές με τους μαθητές, όταν οι τελευταίοι παρουσιάζουν κακή συμπεριφορά.

Ιδιαίτερη μνεία αποδίδεται στον εργασιακό έλεγχο, που αναφέρεται στο βαθμό που το επάγγελμα επιτρέπει στον εργαζόμενο να λαμβάνει αποφάσεις και να ελέγχει τα απαιτούμενα καθήκοντα του [Fernet, Austin, & Vallerand, (2012) από Friedman, (2002)]. Η σημαντικότητά του εξετάστηκε και υπό το πρίσμα της θεωρίας επιλεκτικής βελτιστοποίησης με αντιστάθμιση (Selective optimization with compensation) από τους Venz & Sonnentag (2015), η οποία υποδηλώνει ότι η συντονισμένη χρήση τριών στρατηγικών συμπεριφοράς - επιλογή, βελτιστοποίηση και αντιστάθμιση - βοηθά τους ανθρώπους να παραμείνουν υγιείς και παραγωγικοί. Όταν ρυθμίζουν τον εαυτό τους χρησιμοποιώντας το πλαίσιο της εν λόγω θεωρίας, «οι άνθρωποι ιεραρχούν τους στόχους, βελτιστοποιούν τη χρήση των πόρων για να επιτύχουν τους επιλεγμένους στόχους και συγχρόνως αντισταθμίζουν την έλλειψη πόρων, χρησιμοποιώντας εναλλακτικά μέσα ή εξωτερικά βοηθήματα για να επιτύχουν τους στόχους τους» (Venz&Sonnentag, 2015).

Έχει υποστηριχθεί την τελευταία δεκαετία ότι οι εργασιακοί πόροι σε συνδυασμό με τις εργασιακές απαιτήσεις είναι οι δύο συνιστώσες που κρύβουν το κλειδί για την εις βάθος μελέτη του εργασιακού περιβάλλοντος (Bakker & Demerouti, 2008a). Συγκεκριμένα, αποτελέσματα της έρευνας των Bakker, Hanaker, Demerouti, & Xanthopoulou, (2007) (από de Jonge & Dormann, 2003, Frese, 1999) προτείνουν πως για καλύτερες προβλέψεις σχετικά με την ευημερία των εργαζομένων, κρίνεται σκόπιμο να μελετηθούν συγκεκριμένες εργασιακές απαιτήσεις σε αντιστοιχία με τους «ταιριαστούς» τους εργασιακούς πόρους. Αναλυτικότερα, υπαινίσσονται πως εάν οι διαθέσιμοι πόροι (π.χ. συναισθηματική υποστήριξη, εκτίμηση) αντιστοιχούν σε παράγοντες άγχους (π.χ. κακή συμπεριφορά των μαθητών), τότε οι πόροι είναι σε θέση να μετριάσουν τις επιπτώσεις αυτών των παραγόντων (Bakker, Hanaker, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007).

Όσον αφορά τους κοινωνικούς πόρους, δηλαδή την καθοδήγηση, το ομαδικό κλίμα, την κοινωνική υποστήριξη και την αλληλεπίδραση με τον προϊστάμενο, οι Bakker & Leiter(2010) επισημαίνουν πως είναι σημαντικοί για την εργασιακή

δέσμευση σε μερικά επαγγέλματα, αλλά όχι σε όλα. Συγκεκριμένα, ενώ οι Tims, Bakker, & Derks (2015) επιβεβαιώνουν πως οι κοινωνικοί πόροι –μαζί με τις αυξανόμενες προκλήσεις στις εργασιακές απαιτήσεις- σχετίζονται θετικά με τη δέσμευση, οι Bakker & Leiter (2010) αναφέρουν πως δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικοί πόροι για τους εκπαιδευτικούς. Αυτό συμβαίνει διότι συχνά εργάζονται σε ένα περιβάλλον όπου είναι σχετικά απομονωμένοι από τους συναδέλφους και τους επιβλέποντες. Πιθανώς άλλοι παράγοντες (π.χ. παράγοντες που σχετίζονται με τους μαθητές) έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα για την εργασιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών (Bakker & Leiter, 2010). Τέλος, η εκτίμηση, συντίθεται από την αναγνώριση που εκλαμβάνουν τα άτομα για την συνεισφορά τους στην εργασία και το έργο που παράγουν από τους άλλους (Fernet et al., 2012 από Leiter & Maslach, 2000).

Μια ακόμη βασική παραδοχή της θεωρίας διατήρησης των πόρων (Conservation of resources theory) αναφέρει πως τα άτομα προστατεύουν τους υπάρχοντες πόρους και με αυτούς δημιουργούν νέους, γεγονός που τους οδηγεί σε ενδυνάμωση της ευημερίας τους και της ικανότητας τους να διαχειρίζονται καταστάσεις (Xanthopoulou et al., 2007 από Hobfoll, 2002). Συνεπώς, εκτείνοντας τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την μελέτη των εργασιακών πόρων, ανάγεται το συμπέρασμα πως οι πόροι δεν είναι απαραίτητοι μόνο για τη διαχείριση του άγχους, της εξουθένωσης ή των απαιτήσεων αλλά είναι σημαντικοί και από μόνοι τους, καθώς είναι σημαντικοί παράγοντες για την απόκτηση νέων πόρων και την ενίσχυση της ευημερίας (Bakker & Leiter, 2010). Ομοίως, οι Xanthopoulou et al. (2009) επιβεβαίωσαν με τα ευρήματα της έρευνάς τους τη θεωρία, καθώς διαπίστωσαν πως *«διάφοροι τύποι πόρων και ευφορίας βρίσκονται σε έναν κύκλο, ο οποίος καθορίζει την επιτυχή προσαρμογή των εργαζόμενων στο περιβάλλον εργασίας τους»*. Επιπλέον, η ίδια ομάδα επεσήμανε όχι μόνο την δυνατότητα πρόβλεψης της δέσμευσης μέσω των πόρων αλλά και τη θετική σχέση που εμφάνιζε η δέσμευση με τους δυνητικούς εργασιακούς πόρους κατά την πάροδο του χρόνου.

Εφόσον, έχει γίνει πολύς λόγος για τα ανωτέρω, η επιστημονική κοινότητα εξέτασε πολύ προσεκτικά την εμφάνιση αλλά και τη διακύμανση των πόρων σε μεγάλα τμήματα πληθυσμού με στόχο να καταγράψουν τις διαφορές που επιφέρουν στους εργαζόμενους. Η θετικά αμοιβαία επίδραση της δέσμευσης και των πόρων επιβεβαιώνεται και από τους Bakker, Schaufeli, Leiter και Taris (2008) που υποστήριξαν πως η δέσμευση συνδέεται με υψηλά επίπεδα ενέργειας και

ενθουσιασμού αναφορικά με τη εργασία. Αυτή η κατάσταση ευφορίας οδηγεί τους εργαζόμενους σε εξαιρετικές αποδόσεις στην εργασία, ενώ είναι συχνά πρόθυμοι να βοηθήσουν τους συναδέλφους τους, εκδηλώνοντας έτσι *Οργανωσιακή Αλτρουιστική Συμπεριφορά* (organizational citizenship behavior) (Bakker A., 2015). Ομοίως, επιβεβαιώθηκε από τους Hakanen, Bakker, & Schaufeli (2006) ότι η εργασιακή δέσμευση μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ εργασιακών πόρων και οργανωσιακής δέσμευσης του πληθυσμού έρευνας. Στη συγκεκριμένη μελέτη, εξετάστηκαν ορισμένοι πόροι κατά την παρουσία των οποίων είτε αυξάνεται η εργασιακή ή οργανωσιακή δέσμευση των καθηγητών, είτε κατά την απουσία τους αυξάνεται η επαγγελματική τους εξουθένωση.

1.1.3. Προσωπικοί πόροι

Οι θετικές αυτοαξιολογήσεις που αναφέρονται στην ικανότητα που αντιλαμβάνονται ότι έχουν τα άτομα να ελέγξουν και να επηρεάσουν το περιβάλλον τους επιτυχώς ονομάζονται προσωπικοί πόροι (Bakker & Demerouti, 2008 από Hobfoll et al., 2003). Έχει υποστηριχθεί σθεναρά από πολλές έρευνες πως υπάρχει μια ισχυρή σχέση μεταξύ των προσωπικών πόρων και της δέσμευσης αλλά και της απόδοσης. Συγκεκριμένα, όπως επιβεβαίωσαν και στη μελέτη τους οι Xanthoroulou et al. (2007) η παρουσία της αυτο-αποτελεσματικότητας, της οργανωτικής αυτοεκτίμησης και της αισιοδοξίας, συνδέεται με την εμφάνιση εργασιακής δέσμευσης.

Γενικά, η αυτο-αποτελεσματικότητα και η αισιοδοξία είναι χαρακτηριστικά που έχουν ερευνηθεί εκτενώς ως προσωπικοί πόροι στη βιβλιογραφία (Bakker & Van Woerkom, 2017). Με βάση τη θεωρία JD-R, οι παραπάνω προσωπικοί πόροι διαδραματίζουν έναν εξίσου σημαντικό ρόλο με εκείνο των εργασιακών πόρων. Αναλυτικότερα, τείνουν να μετριάζουν τον αντίκτυπο που προκαλούν οι εργασιακές απαιτήσεις στην προσπάθεια των εργαζόμενων και να ενισχύουν την επιθυμητή επιρροή τους στην διαδικασία παρακίνησης (Bakker & Demerouti, 2016). Επιπλέον, υποστηρίχθηκε πως υπάρχει αμοιβαία επίδραση μεταξύ της αυτο-αποτελεσματικότητας και της εργασιακής ροής, καθώς η πρώτη λαμβάνει μια θέση ανάμεσα στους παράγοντες πρόβλεψης της ροής αλλά και στα αποτελέσματά της (Salanova, Bakker, & Llorens, 2006). Αναφορικά με αισιοδοξία, την πίστη δηλαδή των ανθρώπων ότι θα αντιμετωπίσουν όμορφες εμπειρίες στη ζωή τους (Scheier, Carver, & Bridges, 2001), παρόμοια έρευνα από τους Beard et al. (2010) έδειξε πως η

αίσθηση που είχαν οι καθηγητές ότι έχουν την ικανότητα να επηρεάσουν τους μαθητές τους έχει θετική σχέση με την εργασιακή τους ροή.

Σε αντιδιαστολή με τις θετικές αξιολογήσεις, οι Kim, Shin, & Swanger (2009) βρήκαν πως οι εργαζόμενοι που εμφάνισαν υψηλά επίπεδα δέσμευσης είχαν πολύ χαμηλούς δείκτες νευρωτισμού. Συνάμα, η ίδια έρευνα έδειξε πως η έντονη τερπνότητα, ο κοινωνικός οπτιμισμός αλλά κυρίως η ευσυνειδησία είναι προσωπικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν ισχυρά τη δέσμευση των υπαλλήλων. Οι προσωπικοί πόροι, όπως η αυτο-αποτελεσματικότητα, η αισιοδοξία, η ελπίδα και η ανθεκτικότητα είναι λειτουργικοί στην επίτευξη στόχων αλλά και στην τόνωση της προσωπικής ανάπτυξης των εργαζόμενων (Van Wingerden, Derks, & Bakker, 2015 από Xanthoroulou, Demerouti, Bakker, & Schaufeli, 2009). Όλοι μαζί οι παραπάνω, συνθέτουν το ψυχολογικό κεφάλαιο, για το οποίο θα γίνει λόγος παρακάτω, καθώς είναι εξίσου μέγιστης σημασίας για την ευημερία των εργαζόμενων.

Η στενή σχέση των πόρων εργασίας και προσωπικότητας διαφαίνεται από τη βιβλιογραφία. Συγκεκριμένα, οι Bakker & Demerouti, (2014) έχοντας ασχοληθεί εκτενώς με το θέμα, ισχυρίστηκαν ότι οι εργαζόμενοι με επαρκείς προσωπικούς πόρους είναι σε θέση να ενισχύσουν τους εργασιακούς τους πόρους. Στην περίπτωση των καθηγητών, εκείνοι με την μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις δυνατότητές τους (αυτοπεποίθηση), πιθανώς να ζητήσουν πιο εύκολα ανατροφοδότηση από τις σχολικές αρχές ή τους μαθητές, διότι θα αισθάνονται ότι είναι σε θέση να διαχειριστούν τα σχόλια που θα λάβουν. Η έρευνα επισημαίνει πως υπάρχει αμφίδρομη σχέση μεταξύ της αυτό-αποτελεσματικότητας και της ανατροφοδότησης. Αντίστοιχη μελέτη σε ισπανούς καθηγητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έδειξε πως η ροή εργασίας (εργασιακή απορρόφηση, εργασιακή απόλαυση και εσωτερική εργασιακή παρακίνηση) διευκολύνεται από την αυτοπεποίθηση, το κοινωνικό κλίμα υποστήριξης και τους ξεκάθαρους στόχους (Salanova, Bakker, & Llorens, 2006).

Αναφορικά με τους καθηγητές, οι Kim et al.(2009) υποστήριξαν πως οι δάσκαλοι με εμπειρία 0-5 ετών εμφανίζουν υψηλή δέσμευση συγκριτικά με τους καθηγητές με εργασιακή εμπειρία μεγαλύτερη των δέκα ετών. Αυτό συμβαίνει διότι αισθάνονται αποτελεσματικοί και συνεπώς έχουν την αυτοπεποίθηση και τη διάθεση να επιτύχουν στόχους (Hynönen, Feldt, Salmela-Aro, Kinnunen, & Mäkikangas, 2009). Βέβαια, στην έρευνα τους οι Høigaard, Giske, & Sundsli (2011) μίλησαν για την εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα στους δασκάλους κατά τα πρώτα χρόνια της καριέρας τους, χαρακτηριστικό που αναφέρεται στην πεποίθηση των

εκπαιδευτικών να επηρεάσουν τα μαθησιακά αποτελέσματα των διδασκόμενων και είναι ανάλογο της επαγγελματικής δέσμευσης που εμφανίζουν (Hultell & Gustavsson, 2011). Βέβαια, τα αποτελέσματα των προσωπικών πόρων δεν είναι μόνο στη δέσμευση, καθώς καθένας ξεχωριστά έχει μελετηθεί για την επίδραση του στην απόδοση των εργαζόμενων, με θετικά αποτελέσματα στη μεταξύ τους σχέση.

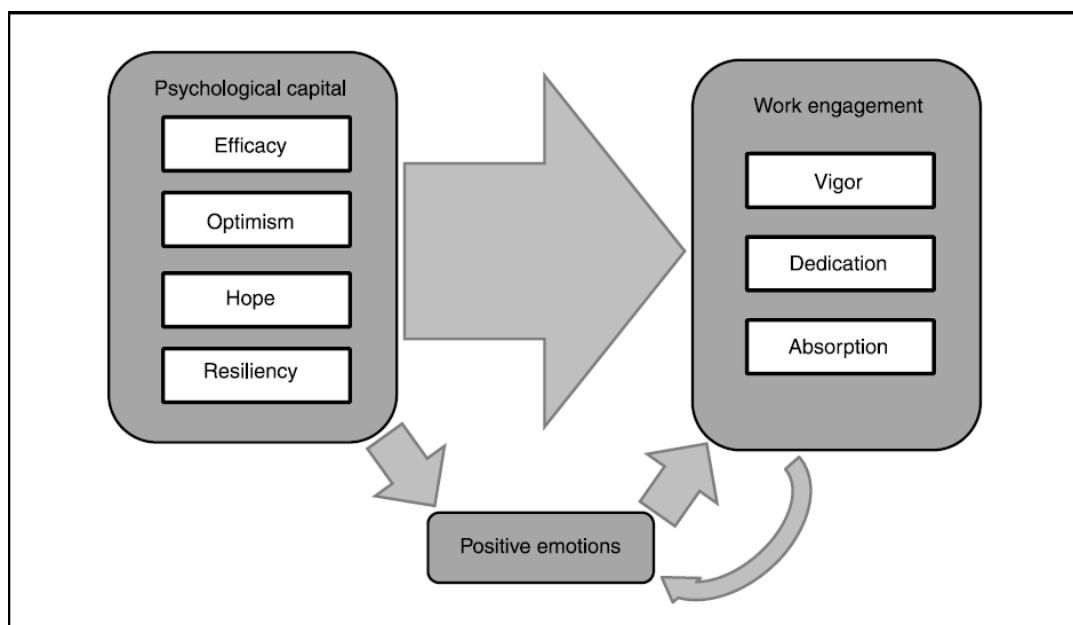
1.1.4. Θεωρία του ψυχολογικού κεφαλαίου και της θετικής οργανωτικής συμπεριφοράς σε σχέση με την εργασιακή δέσμευση.

Έχει αποδειχθεί πως τα θετικά συναισθήματα παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην δέσμευση των εργαζόμενων (Bakker A. , Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). Ως απότοκο, οι Bakker & Schaufeli (2008) επεσήμαναν πως υπάρχει πλέον ανάγκη να δοθεί σημασία στην κατασκευή θεωριών και μοντέλων στα πλαίσια της οργανωτικής ψυχολογίας, σύμφωνα με τα οποία σημείο αναφοράς θα είναι οι θετικές σκέψεις, στάσεις και συμπεριφορές των υπαλλήλων. Τα παραπάνω κριτήρια πληροί η θεωρία της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς (Positive Organizational Behavior, εφεξής POB), δηλαδή «η μελέτη και εφαρμογή των θετικά προσανατολισμένων δυνάμεων του ανθρώπινου δυναμικού και των ψυχολογικών ικανοτήτων που μπορούν να μετρηθούν, να αναπτυχθούν και να διοικούνται αποτελεσματικά για βελτίωση των επιδόσεων στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον» (Luthans F. , 2002)

Οι εν λόγω δυνάμεις αναφέρονται σε όλα τα οικονομικά, κοινωνικά, γνωστικά και ψυχολογικά αποθέματα που πρέπει να επενδύσουν οι εργαζόμενοι αλλά και οι οργανισμοί για την επιτυχία της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς (Bakker & Schaufeli, 2008). Εστιάζοντας στα ψυχολογικά, κυρίως εξαιτίας του ενδιαφέροντος για τη δέσμευση, η μελέτη συγκεντρώνεται στους προσωπικούς πόρους. Έχοντας ήδη μιλήσει προηγουμένως για τους πόρους, αναλύσαμε μεταξύ άλλων την αυτο-αποτελεσματικότητα, την αισιοδοξία, την ελπίδα και την ανθεκτικότητα. Έχει σημειωθεί από αρκετούς ερευνητές πως οι παραπάνω πόροι συμβάλλουν σημαντικά στη δέσμευση, τόσο μεμονωμένα, όσο και σε συνδυασμό, και για τον λόγο αυτό μεγάλο τμήμα της βιβλιογραφίας τους μελετά ως μία δομή, το λέγόμενο ψυχολογικό κεφάλαιο (psychological capital) (Van Wingerden, Derks, & Bakker, 2015).

Ως ψυχολογικό κεφάλαιο οι Luthans, Avolio, Avey, & Norman, (2007) όρισαν «την θετική ψυχολογική κατάσταση του ατόμου, που χαρακτηρίζεται από: α)

εμπιστοσύνη του ατόμου (αυτο-αποτελεσματικότητα) να αναλάβει και να καταβάλει τις απαραίτητες προσπάθειες για να επιτύχει δύσκολα έργα , β) θετική απόδοση (αισιοδοξία) για την επιτυχία στο παρόν και στο μέλλον, γ) επιμονή προς τους στόχους και, όταν είναι απαραίτητο, επαναπροσανατολισμός των στόχων (ελπίδων) για να πετύχει και δ) κατά την αντιμετώπιση προβλημάτων και αντιξοότητων, η διατήρηση και αναπηδώντας πίσω και ακόμη και πέρα (την ανθεκτικότητα) για να επιτύχουμε την επιτυχία. Ως φυσικό επακόλουθο, λοιπόν, της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς, το ψυχολογικό κεφάλαιο έχει υποστηριχθεί πως είναι δυνατό να μελετηθεί προς όφελος της έρευνας για τη δέσμευση, καθώς μπορεί να συσχετιστεί και με τα τρία συστατικά της (σθένος, αφοσίωση, απορρόφηση) (Bakker & Leiter, 2010) και κατ'επέκταση να οδηγήσει σε αυτή. Συγκεκριμένα, η σχέση δέσμευσης και κεφαλαίου βασίζεται στην αλληλοεξάρτηση των τεσσάρων πόρων του τελευταίου, έτσι που να δημιουργήσουν μια ανοδική πορεία (spiral) η οποία μπορεί να συντελέσει στη δέσμευση των εργαζομένων (Bakker & Leiter, 2010).



1. Προτεινόμενο εννοιολογικό μοντέλο συσχέτισης του ψυχολογικού κεφαλαίου με την εργασιακή δέσμευση μέσω των θετικών συναισθημάτων (Bakker & Leiter, 2010)

Το παραπάνω, στηρίζεται και από τη θεωρία διατήρησης πόρων (COR) κατά την οποία το ψυχολογικό κεφάλαιο επιτρέπει τη συσσώρευση πόρων που αποτιμώνται και προστατεύονται από τα άτομα και είναι απαραίτητες για την πραγματοποίηση της δέσμευσης. Συγκεκριμένα, οι Vogt et al., (2016) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι που δημιούργησαν δημιουργικό περιβάλλον εργασίας, ενίσχυσαν

το ψυχολογικό τους κεφάλαιο και την εργασιακή τους δέσμευση. Εν κατακλείδι, το ψυχολογικό κεφάλαιο μπορεί να λειτουργήσει ως ένας δυνητικά πολύτιμος θετικός ψυχολογικός πόρος για την αύξηση της δέσμευσης (Bakker & Leiter, 2010).

1.1.5. Job Crafting και η σχέση του με την εργασιακή δέσμευση

Έχει ήδη επισημανθεί πως η παρακίνηση και η ευημερία των εργαζόμενων σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τις συνθήκες και τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Το 1990, οι Staw & Boettger (από Van Wingerden, Derks, & Bakker, 2015) διευκρινίζουν πως οι εργαζόμενοι πραγματοποιούν αυτο-εκκινούμενες αλλαγές στη δουλειά τους και επανασχεδιασμό μερικών συνθηκών. Η διαδικασία μέσω την οποίας «οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων τους προσφέροντάς τους την ευκαιρία να το πράξουν οι ίδιοι», ονομάζεται Job crafting (Demerouti & Bakker, 2014). Συγκεκριμένα, η bottom – up προσέγγιση για τις φυσικές και γνωστικές αλλαγές έρχεται σε πλήρη ευθυγράμμιση με τη θεωρία J-DR, καθώς οι αλλαγές που κάνουν οι εργαζόμενοι αφορούν τις εργασιακές τους απαιτήσεις και τους εργασιακούς τους πόρους (Demerouti & Bakker, 2014)

Αναλυτικότερα, το άτομο είναι σε θέση να σχεδιάσει την εργασία του, αναπτύσσοντας την αυτονομία του και δημιουργώντας ευκαιρίες για προσωπική εξέλιξη, ενισχύοντας τους εργασιακούς κοινωνικούς του πόρους (ζητώντας ανατροφοδότηση και καθοδήγηση) και διαμορφώνοντας τις απαιτήσεις εργασίας έτσι που να πληθαίνουν οι προκλήσεις (challenging) , καθώς εκκινά νέα έργα και να μειώνονται τα εμπόδια (hindering), καθώς αποσυμφορείται ο φόρτος εργασίας (Van Wingerden, Derks, & Bakker, 2015 από Tims, Bakker, & Derks, 2012). Κατά άλλους το job crafting, δηλαδή οι φυσικές και γνωστικές αλλαγές που κάνουν τα άτομα στην εργασία τους δεν μπορεί να χαρακτηριστεί «καλό» ή «κακό», διότι το αποτέλεσμα του εξαρτάται από την εκάστοτε κατάσταση (Demerouti & Bakker, 2014 από Wrzesniewski and Dutton, 2001). Παρόλα αυτά, οι αλλαγές δεν αφορούν τον επαναπροσδιορισμό της εργασίας στο σύνολό της, αλλά συγκεκριμένων πτυχών, στα όρια συγκεκριμένων εργασιακών καθηκόντων.

Μελετώντας το job crafting και τις τέσσερις διαστάσεις του, οι Tims, Bakker, & Derks, (2012) θεωρούν ότι είναι παράγοντας έμμεσης πρόβλεψης της εργασιακής δέσμευσης. Αυτά τα ευρήματα δείχνουν ότι, στο βαθμό που οι εργαζόμενοι προσαρμόζουν προληπτικά το εργασιακό τους περιβάλλον, άρα αυξάνουν τους

πόρους εργασίας και τις προκλητικές απαιτήσεις ενώ μειώνουν την άλλη πλευρά των απαιτήσεων στην εργασία, εκείνη των εμποδίων, καταφέρνουν να παραμείνουν ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους αλλά και δεσμευμένοι, αποδίδοντας καλά (Tims, Bakker, & Derks, 2012). Οι εργαζόμενοι πρέπει να νιώθουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο προκλήσεων, καθώς παρακινούνται να αναπτύξουν ικανότητες και γνώση, ενώ προσπαθούν να πετύχουν δύσκολους στόχους (Tims, Bakker, & Derks, 2012). Έχει διατυπωθεί, λοιπόν, πως οι εργαζόμενοι που έχουν κίνητρα από τη δουλειά τους είναι πιθανό να χρησιμοποιούν job crafting συμπεριφορές, οι οποίες οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακών και προσωπικών πόρων και ακόμα υψηλότερα επίπεδα κινήτρων (Bakker & Demerouti, 2016).

1.1.6. Η εργασιακή ικανοποίηση

Η ικανοποίηση στην εργασία είναι ίσως το πιο διαδεδομένο θέμα σε όλη τη βιομηχανική και οργανωτική ψυχολογία (Judge, Parker, Colbert, Heller, & Pies, 2001) και είναι μια μεταβλητή που λειτουργεί διαμεσολαβητικά σε σχέση με τη δέσμευση και είναι ξεκάθαρο βιβλιογραφικά πως σχετίζεται πολύ υψηλά μαζί της. Βέβαια, η δέσμευση αναφέρεται σε σχέση με τη διάθεση του εργαζόμενου, διότι υπόδηλώνει την ενεργοποίηση (ενθουσιασμός, εγρήγορση), ενώ η ικανοποίηση συνεπάγεται κορεσμό (ικανοποίηση, ηρεμία, γαλήνη, χαλάρωση) και αναφέρεται σε σχέση με την επιρροή της στην εργασία (Bakker & Leiter, 2010). Ως εργασιακή ικανοποίηση ο Locke, (1976) ορίζει την «*ευχάριστη ή θετική, συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση της δουλειάς του ατόμου*».

Στην εκπαίδευση, η αρνητική σχέση με την ικανοποίηση θα επηρεάσει δυσμενώς τη διδασκαλία και τη μάθηση. Οι στόχοι της εκπαίδευσης είναι περιορισμένοι και η κοινωνία πάσχει επειδή η μελλοντική γενιά μπορεί να μην ήταν επαρκώς εκτεθειμένη και προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις μετά το σχολείο (Nath et al., 2012).

Μιλώντας για ανάγκες, πρώτος ο Maslow (1943), πρότεινε μια ιεραρχία πέντε επιπέδων, ξεκινώντας από τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφάλειας, τις ικανοποιητικές ανάγκες και τις ανάγκες αυτο-αναβάθμισης. Υποστήριξε ότι οι παραπάνω ανάγκες συμβάλλουν στην παροχή κινήτρων και ικανοποίησης του ατόμου.

Ο Herzberg (1967) ήδη από πενήντα χρόνια πριν, εισήγαγε ένα μοντέλο δύο παραγόντων ικανοποίησης και κινητοποίησης εργασίας, αναφέροντας πως υπάρχουν δύο παράγοντες που αλληλοσυμπληρώνονται και πρέπει να συνυφάνονται στο εργασιακό περιβάλλον ώστε να είναι ικανοποιημένο το άτομο. Αναλυτικότερα, επισημαίνεται πως οι εγγενείς εργασιακοί πόροι (εργασιακά επιτεύγματα, επαγγελματική ανάπτυξη, η δουλειά καθεαυτή, δηλαδή η ποικιλία εργασιών) συσχετίζονται περισσότερο με την ικανοποίηση (Judge, Parker, Colbert, Heller, & Ilies, 2001), καθώς αποτελούν «κίνητρα» που θα ενισχύσουν θετικές εργασιακές στάσεις, όπως την εργασιακή ικανοποίηση (Bakker & Leiter, 2010). Αντίθετα, οι εξωτερικοί παράγοντες υγιεινής (εταιρικές πολιτικές, εργασιακές συνθήκες, μισθός) συσχετίζονται περισσότερο με τη δυσαρέσκεια (dissatisfaction), διότι, ενώ είναι σε θέση να σημειώσουν, αν απομακρυνθούν, δεν είναι σε θέση να φέρουν ικανοποίηση (Judge, Parker, Colbert, Heller, & Ilies, 2001).

Το σημείο αναφοράς μεταφέρεται λίγα χρόνια αργότερα στην κοινωνία, με τις θεωρητικές προσεγγίσεις επεξεργασίας κοινωνικών πληροφοριών για τη στάση των εργαζομένων (social information processing theory). Συγκεκριμένα, υποστηρίχθηκε από τους Salancik & Pfeffer (1978) ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια κοινωνικά κατασκευασμένη πραγματικότητα, που όμως αντιμετώπισε γρήγορα κριτική, καθώς τα ίδια χαρακτηριστικά εργασίας φάνηκε να προβλέπουν την ικανοποίηση σε διαφορετικά κοινωνικά περιβάλλοντα (Judge, Parker, Colbert, Heller, & Ilies, 2001).

Μελετώντας την εργασιακή ικανοποίηση ως στάση στην εργασία, οι ακαδημαϊκοί εξέτασαν τα χαρακτηριστικά που φαίνεται να προβλέπουν συμπεριφορές ικανοποίησης. Σύμφωνα με το μοντέλο των χαρακτηριστικών εργασίας (job characteristics model), υπάρχουν πέντε χαρακτηριστικά, η ταυτότητα εργασίας, η σημαντικότητα του έργου, η ποικιλία δεξιοτήτων, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση (Judge, Parker, Colbert, Heller, & Ilies, 2001 από Hackman & Oldham, 1976) τα οποία ως εγγενή χαρακτηριστικά έχουν αναδειχθεί ως προγνωστικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης (Judge, Parker, Colbert, Heller, & Ilies, 2001). Συγκεκριμένα, διαμορφώνουν ψυχολογικές καταστάσεις κατά τις οποίες το άτομο αντιλαμβάνεται τη σημασία του έργου και την ευθύνη για τα αποτελέσματα· εν τέλει οδηγούνται στα ίδια τα αποτελέσματα (Judge, Parker, Colbert, Heller, & Ilies, 2001).

Στον τομέα της εκπαίδευσης, οι Høigaard, Giske, & Sundsli, (2011) ισχυρίστηκαν πως η ικανοποίηση αναφέρεται στην αντίληψη που έχει το άτομο για το πόσο καλά η εργασία του καλύπτει τις ανάγκες που θεωρεί σημαντικές. Επιπλέον, η ίδια ομάδα βρήκε πως εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική σχέση με την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού και την εργασιακή του δέσμευση. Λίγο αργότερα, οι Nath et al.(2012) διευκρίνισαν πως τα χαρακτηριστικά των καθηγητών επηρεάζουν την ικανοποίησή τους, καθώς οι νέοι εκπαιδευτικοί δυσκολεύονται να ικανοποιηθούν, διότι συνεχώς ψάχνουν κάτι καλύτερο. Επίσης, ανέδειξαν τη σημασία που έχει για τους καθηγητές να διατηρούν καλές σχέσεις μεταξύ του διευθυντή με το προσωπικό αλλά και με τους υπολοίπους ανθρώπους στην κοινότητα, ενώ το ανεπαρκές περιβάλλον της τάξης και οι σχολικές εγκαταστάσεις παρήγαγαν αρνητική ικανοποίηση (negative teacher job satisfaction) (Nath et al., 2012).

Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης γίνεται με μερικά εργαλεία τα οποία ελέγχουν και καταγράφουν την ικανοποίηση με αξιόπιστους τρόπους. Αναλυκότερα, περίπου μισό αιώνα πριν, στη Μινεσσότα των Ηνωμένων Πολιτειών, συντέθηκε το Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης της Μινεσσότα (Minnesota Satisfaction Questionnaire) (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967). Λίγο αργότερα, δημιουργήθηκε ο Περιγραφικός Δείκτης Εργασίας (Job Descriptive Index) από τους Smith, Kendall, & Hulin (1969), ο οποίος λαμβάνει υπ'όψιν πέντε πτυχές της εργασίας (αμοιβή, προώθηση, συνάδελφοι, εποπτεία και η ίδια η δουλειά).

1.1.7. Εργασιακή δέσμευση και υγεία

Είναι κοινώς αποδεκτό πως τα θετικά συναισθήματα, έχουν θετική επίδραση στην υγεία των ατόμων (Bakker & Leiter, 2010 από Fredrickson, 2002; Tugade, Fredrickson, & Feldman Barrett, 2004). Επίσης, έχει σημειωθεί από τους Leiter & Maslach, (2010) πως η φυσική (σωματική) υγεία και η ψυχική συγκαταλέγονται στους προσωπικούς πόρους. Προς επίρρωση των παραπάνω, έχει διατυπωθεί πως το σθένος, ένα από τα τρία συστατικά της δέσμευσης, σχετίζεται με την υγεία των εργαζομένων και με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Bakker & Leiter, 2010) και είναι δυνατό να εξεταστεί ως δείκτης της βέλτιστης ψυχολογικής τους λειτουργίας. Ωστόσο, έχει επισημανθεί πως το παραπάνω σχετίζεται θετικά και με την σωματική υγεία των εργαζόμενων. Σε μια μελέτη που διεξήχθη στο Ισραήλ, οι επιστήμονες βρήκαν πως η αίσθηση σθένους, συνδέονταν θετικά με την αυτο-

αξιολογούμενη υγεία και την υποκειμενική ικανότητα εργασίας, ενώ ταυτόχρονα συναισθηματική εξάντληση, που είναι ο αρνητικός αντίποδας του σθένους, επηρέασε αρνητικά τους ίδιους δείκτες στην εν λόγω έρευνα (Bakker & Leiter, 2010 από Shirom, A., Vinokur, A. D., & Vaananen, A., 2008).

Αναφορικά με την σωματική υγεία, σε έρευνες που πραγματοποιήθηκαν με σκοπό να εξετάσουν τη σχέση της με την δέσμευση, αποδείχθηκε πως δεν είχε καμία σύνδεση η μεταβλητή με τα προβλήματα υγείας των εργαζομένων, σε αντίθεση με την εξουθένωση, η οποία σχετιζόταν αρνητικά με την υγεία, συμπεριλαμβανομένων πονοκεφάλων, καρδιαγγειακών προβλημάτων και πόνων στομάχου (Schaufeli & Bakker, 2004). Δεν έχει βρεθεί, όμως, ακόμη, κάποιο στοιχείο που να συνδέει ξεκάθαρα τη δέσμευση με την υγεία σε σωματικό επίπεδο.

Ωστόσο, παρόλο που οι πολλές ώρες εργασίας είναι λογικό να επιφέρουν κάποιου είδους σωματική ή/και ψυχική εξάντληση, έχει διαπιστωθεί πως οι υπάλληλοι σε κατάσταση δέσμευσης ή εργασιομανίας διαχειρίζονται διαφορετικά την σωματική τους κούραση. Συγκεκριμένα, οι Bakker & Demerouti (2008) βρήκαν πως οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι περιγράφουν την κούραση τους ως μια μάλλον ευχάριστη κατάσταση επειδή σχετίζεται με θετικά επιτεύγματα, σε αντίθεση με τους εργασιομανείς που παραπονιούνται έντονα για την υγεία τους (Schaufeli, Taris, & Bakker, 2008 από Burke, 1999, 2000; Burke et al., 2004; Kanai et al., 1996; McMillan et al., 2003; Spence & Robbins, 1992; Taris et al., 2005).

Οι Hakanen, Bakker, & Schaufeli, (2006) εξέτασαν τον τρόπο με τον οποίο οι συνθήκες εργασίας των εκπαιδευτικών σχετίζονται με την εργασιακή τους ευεξία, συγκεκριμένα τη σχέση της εξουθένωσης και της εργασιακής δέσμευσης με τα προβλήματα υγείας και την οργανωτική δέσμευση. Εν τέλει, τα πορίσματα έδειξαν πως η εξουθένωση είχε μεσολαβητικό ρόλο στην επίδραση των υψηλών απαιτήσεων δουλειάς (κακή συμπεριφορά των μαθητών, φόρτος εργασίας και φυσικό εργασιακό περιβάλλον) στην κακή υγεία, ενώ η δέσμευση σχετίζεται με την θετική αυτο-αξιολόγηση της υγείας και της λειτουργικότητάς τους.

1.1.8. Δέσμευση και άγχος στην εργασία

Η βιβλιογραφία αναφορικά διαχωρίζεται για δεκαετίες ανάμεσα στις θεωρίες που μελετούσαν την διαδικασία παρακίνησης και τα μοντέλα που εξέταζαν το

εργασιακό άγχος , ενώ θα ήταν συνετό να μελετούνται ταυτόχρονα, καθώς έχουν άμεση σχέση με την ευμερία των εργαζομένων (Bakker & Demerouti, 2014). Αν και κατά το μοντέλο απαιτήσεων- ελέγχου (job Demands- Control model) το εργασιακό άγχος δημιουργείται εξαιτίας της ανισορροπίας μεταξύ απαιτήσεων και ελέγχου, το επάγγελμα του δασκάλου είναι σε πολλές περιπτώσεις στρεσογόνο και σίγουρα αυτό μπορεί να προκαλέσει αρνητικές σκέψεις και συμπεριφορές (π.χ. εξουθένωση). Ωστόσο, έχει διατυπωθεί πως, οι δεσμευμένοι υπάλληλοι –και σε πολλές μελέτες οι καθηγητές συγκεκριμένα- μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα το άγχος στην εργασία τους (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006) και να αντιμετωπίσουν τις δύσκολες καταστάσεις ως προκλήσεις, αντί για αγχωτικές και απαιτητικές (Bakker & Leiter, 2010).

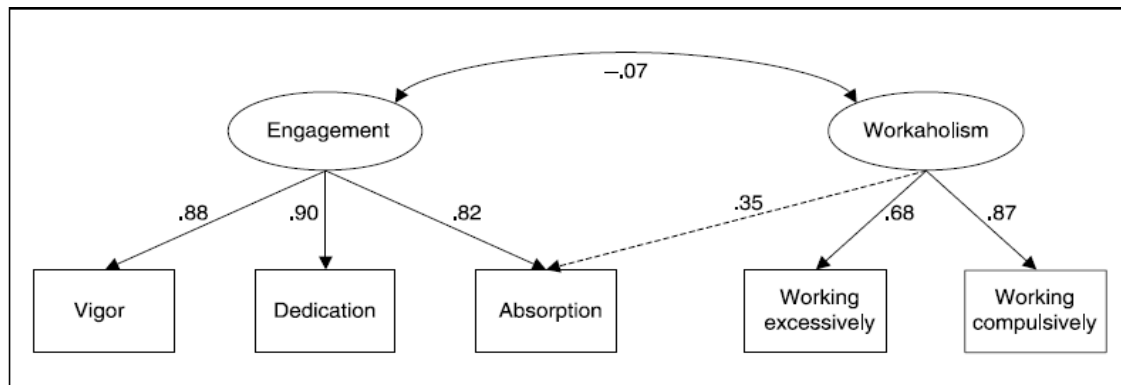
Παρόλα αυτά, οι παράγοντες άγχους δεν έχουν εξεταστεί εκτενώς ως παράγοντες πρόβλεψης της δέσμευσης, πιθανώς διότι εφαρμόζοντας το μοντέλο εργασιακών πόρων-απαιτήσεων, οι συγκεκριμένοι δείκτες δεν τίθενται ως σημαντικοί και άμεσοι παράγοντες πρόβλεψης της. Αντίθετα, επιβεβαιώθηκαν υποθέσεις για περιπτώσεις αποδέσμευσης (disengagement), κατά τις οποίες εάν η ικανότητα του ατόμου για ευελιξία είναι χαμηλή, και οι πόροι εργασίας είναι λίγοι, τότε δεν θα είναι σε θέση να ρυθμίσει την επίδραση των εργασιακών απαιτήσεων και συνεπώς θα βιώσει μεγαλύτερα επίπεδα άγχους, οδηγώντας σε βαθύτερη αποδέσμευση (Bakker & Leiter, 2010). Η σημασία των πόρων αναφορικά με τη δέσμευση και το άγχος, επισημαίνεται και από άλλες έρευνες, κατά τις οποίες, επειδή η δέσμευση είναι «μεταδοτική», οι πόροι που σχετίζονται με την ανατροφοδότηση του υπάλληλου από τον εργοδότη και την ποιότητα της μεταξύ τους σχέσης, δίνουν στοιχεία για τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να παραμείνουν οι υπάλληλοι σε κατάσταση δέσμευσης κατά τη διάρκεια υψηλά στρεσογόνων συνθηκών (Bakker & Leiter, 2010).

Συσχετίζοντας τη δέσμευση με συγκεκριμένες σωματικές λειτουργίες και ενδείξεις η έρευνα δυστυχώς δεν έχει ακόμη μεγάλο δείγμα μελετών να επιδείξει. Επιστήμονες εξέτασαν δυσλειτουργίες στη διαδικασία και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ του υποθαλάμου, της υπόφυσης και κατ'έκταση των επινεφριδίων, λόγω χρόνιου άγχους, μετρώντας τα επίπεδα κορτιζόλης εργασιακά δεσμευμένων και εξουθενωμένων ομάδων (Langelaan, Bakker, Schaufeli, Van Rhenen, & Van Doornen, 2006). Διαπιστώθηκε πως οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι διέφεραν οριακά και όχι στατιστικά σημαντικά στα εν λόγω επίπεδα, τα οποία κατά κανόνα

αυξάνονται σε καταστάσεις άγχους, αλλά και στην ταχύτερη ανταπόκριση που έδειξαν για καταστολή των επιπέδων κορτιζόλης μέσω του τεστ καταστολής δεξαμεθαζόνης (Langelaan, Bakker, Schaufeli, Van Rhenen, & Van Doornen, 2006).

Δέσμευση και εργασιomanία

Έχει ήδη επισημανθεί πως η δέσμευση είναι σε γενικές γραμμές η κατάσταση κατά την οποία το άτομο νιώθει ευφορία και διάθεση να καταβάλλει προσπάθεια αναφορικά με την εργασία του. Ωστόσο, ορισμένοι μελετητές θεωρούν πως τα χαρακτηριστικά της δέσμευσης (σθένος/ αφοσίωση/ απορρόφηση), κατά έναν τρόπο μοιάζουν με εκείνα της εργασιomanίας (Bakker & Leiter, 2010). Συγκεκριμένα, στην έρευνα τους οι Schaufeli, Taris, & Bakker, (2006) συνέκριναν τις διαστάσεις της δέσμευσης με εκείνες της εργασιomanίας, διαπιστώνοντας πως είναι δύο αρκετά διαφορετικές έννοιες, καθώς οι δεσμευμένοι υπάλληλοι έχουν την τάση να εργάζονται σκληρά αλλά όχι καταναγκαστικά, και κυρίως επειδή νιώθουν χαρά κατά τη διάρκεια (Bakker & Demerouti, Towards a model of work engagement, 2008a). Στην εργασιomanία, τα άτομα εμφανίζουν την ανεξέλεγκτη ανάγκη να εργάζονται και αδιάκοπα, με τρόπο που να υπερβολικό ότι μπορεί να συνιστά κίνδυνο για τους ίδιους, δηλαδή για την υγεία, την προσωπική ευτυχία, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την κοινωνική τους λειτουργία (Oates, 1971). Παρόλα αυτά, αξιοσημείωτο θεωρήθηκε το πόρισμα κατά το οποίο, το χαρακτηριστικό της απορρόφησης παρουσίασε σημαντική σχέση με την εργασιomanία, γεγονός που επιβεβαιώνει πως ίσως είναι το μόνο που μπορεί να ερμηνευτεί ως δείκτης και των δύο μεταβλητών. Συμπληρωματικά, σύναγεται το συμπέρασμα πως οι εργασιomanείς είναι πλήρως «βυθισμένοι» στην εργασία τους και πλήρως απρόθυμοι να αποδεσμευτούν από τη δουλειά τους (Bakker & Leiter, 2010 από McMillan & O'Driscoll, 2006).



2. Συσχετίσεις μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής δέσμευσης και της εργασιομανίας (Bakker & Leiter, 2010).

Αρκετοί μελετητές αναφερόμενοι στη δέσμευση και την εργασιομανία, μιλούσαν για «καλή» και «κακή» διάσταση του ίδιου πράγματος. Εντούτοις, μπορούμε πλέον να ξεχωρίσουμε τις δύο έννοιες και επαναδιατυπώνοντας, να μελετούμε την εργασιακή δέσμευση και την εργασιομανία (Oates, 1971).

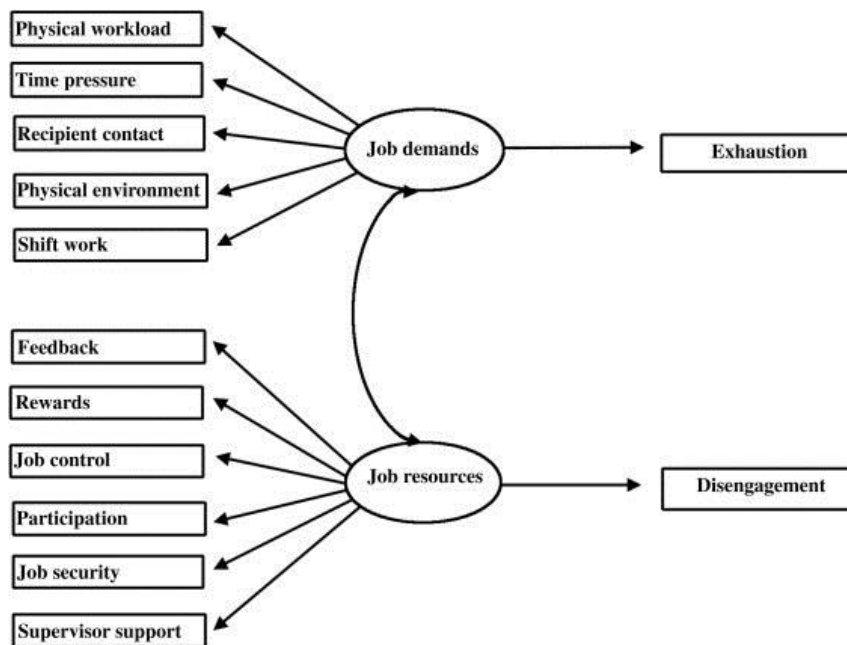
1.1.9. Δέσμευση και εξουθένωση

Η έννοια της εργασιακής δέσμευσης προέκυψε από την έρευνα για την εξουθένωση, ως μια προσπάθεια κάλυψης ολόκληρου του φάσματος γύρω από τον εργαζόμενο και τις διακυμάνσεις της διάθεσής του (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Οι πρώτες μελέτες και προσπάθειες συστηματικής παρατήρησης της έλλειψης δέσμευσης οδηγούν πολύ σύντομα και πάλι στη διατύπωση συμπερασμάτων για την εξουθένωση (Bakker & Leiter, 2010). Εξουθένωση είναι « η απάντηση στους χρόνιους συναισθηματικούς και διαπροσωπικούς στρεσογόνους παράγοντες στην εργασία, και χαρακτηρίζεται από εξάντληση, κινισμό και αναποτελεσματικότητα» (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Συνοψίζοντας, περιγράφεται μια κατάσταση ψυχικής κούρασης η οποία ο εργαζόμενος εξαντλεί τους ψυχικούς του πόρους, αδιαφορεί για τη δουλειά του και λόγω αρνητικής αξιολόγησης της απόδοσης αισθάνεται ανεπάρκεια και μειωμένη εργασιακή αποτελεσματικότητα.

Κατά τη σύγκριση των διαστάσεων των παραπάνω, οι Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli (2001) αναγνωρίζουν την επίδραση των εργασιακών και προσωπικών πόρων αλλά και των εργασιακών απαιτήσεων στη δέσμευση και την εξουθένωση (Job Demands –Resource model), διακρίνοντας τις συμπεριφορές που εκδηλώνουν οι εργασιακά δεσμευμένοι υπάλληλοι να συνοδεύονται από ψυχική ευδιαθεσία και ευεξία. Στο ίδιο επίπεδο, οι Halbesleben & Bowler (2005) αναφέρουν

πως υπάρχει μια αιτιακή σχέση μεταξύ της εξουθένωσης και της απουσίας δέσμευσης (disengagement), στην οποία η πρώτη δημιουργεί τη δεύτερη. Σίγουρα πάντως η δέσμευση και η εξουθένωση είναι δυο μεταβλητές που συνδέονται

Το μοντέλο J-DR ενσωματώνει τις προηγούμενες γραμμές έρευνας για την δέσμευση στην εργασία, καθώς και την εξουθένωση, τοποθετώντας την δέσμευση της εργασίας ως αντίποδα της εξουθένωσης (Bakker & Leiter, 2010). Λειτουργώντας ως πλαίσιο για τις επόμενες μελέτες, η παραπάνω ερευνητική ομάδα επισημαίνει πως η ανάπτυξη της εξουθένωσης ακολουθεί δύο διαδικασίες, κατά τις οποίες οι απαιτητικές πτυχές της εργασίας οδηγούν στην εξάντληση και εν τέλει στην εξουθένωση, ενώ η έλλειψη πόρων περιπλέκει την κατάσταση και οδηγεί σε συμπεριφορές απόσυρσης. Στην έρευνα τους εξετάζουν τις διακυμάνσεις στα συστατικά της εξουθένωσης, όπως αυτά προκύπτουν από την αλληλεπίδραση μεταξύ πόρων και απαιτήσεων.



3. The Job- Demands Resource model of burnout , Demerouti et al. (2001)

Παρόμοια, οι Hakanen et al. (2006) μελετώντας τη δέσμευση και την εξουθένωση μεταξύ των καθηγητών, έκριναν πως αφενός η εξουθένωση μεσολαβούσε στην κακή επίδραση των υψηλών απαιτήσεων εργασίας στην υγεία και σε έλλειψη εργασιακών πόρων που εν τέλει οδηγούν και στην απουσία δέσμευσης, ενώ η ίδια η δέσμευση λειτουργούσε ως διαμεσολαβητικό στοιχείο μεταξύ των πόρων της δουλειάς και της οργανωτικής δέσμευσης. Επιπλέον, σε μια μελέτη ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι Bakker, Demerouti,

&Euwema, (2005) έδειξαν ότι τα υψηλά επίπεδα των εργασιακών απαιτήσεων που εξέτασαν (εργασιακός φόρτος, συναισθηματικές και σωματικές απαιτήσεις και οι παρεμβολές της αλληλεπίδρασης εργασίας - σπιτιού) επηρέασαν την εξουθένωση, σε επίπεδο εξάντλησης και κυνισμού, μόνο στις περιπτώσεις που οι εκπαιδευτικοί είχαν χαμηλούς εργασιακούς πόρους (αυτονομία, κοινωνική υποστήριξη, και ανατροφοδότηση). Αντίστοιχα, οι Bakker, Hanaker, Demerouti, & Xanthopoulou, (2007) συμπεριέλαβαν έξι πόρους εργασίας που έχουν αναγνωριστεί ως βασικοί παράγοντες παρακίνησης, κατά την παρουσία των οποίων αυξάνεται η δέσμευση και αναλόγως, κατά την απουσία τους αυξάνεται η εξουθένωση.

Το συμπέρασμα πως η παρουσία υψηλών απαιτήσεων στην εργασία σε συνδυασμό με την έλλειψη πόρων (κοινωνική στήριξη, αυτονομία, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων κ.α.) συνεπάγεται εξουθένωση, επιβεβαιώνεται και από τους Schaufeli & Bakker, (2004), οι οποίοι επεσήμαναν πως η δέσμευση μπορεί να προβλεφθεί αποκλειστικά από την παρουσία εργασιακών πόρων. Αντίστοιχα, έχει διαπιστωθεί πως όταν οι πόροι απασχόλησης είναι υψηλοί, η επίδραση των απαιτήσεων στην εργασία –που οδηγούν στην εξάντληση- μειώνεται σημαντικά (Cullinane, Bosaka, Flood, & Demerouti, 2014). Επιπλέον σημείωσαν πως η εξουθένωση αναμένεται να οδηγήσει σε προβλήματα υγείας, καθώς η ίδια μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ απαιτήσεων και σωματικών ασθενειών (Schaufeli & Bakker, 2004). Ωστόσο, η μελέτη των Langelaan et al., (2007) δεν επιβεβαίωσε τις συνδέσεις μεταξύ της εξουθένωσης με δείκτες σωματικής υγείας. Λίγα χρόνια αργότερα, διατυπώθηκε παρόμοιο συμπέρασμα για την εξάντληση - κύρια διάσταση της εξουθένωσης – σύμφωνα με το οποίο η διάσταση αυτή συνδέεται θετικά με τα εμπόδια στις απαιτήσεις εργασίας (Van den Broeck, De Cuypere, & De Witte, 2010).

Η μέτρηση της εξουθένωσης διενεργήθηκε αρχικά από τους Maslach & Jackson, (1981), οι οποίοι συνέθεσαν ένα εργαλείο που ελέγχθηκε μέσα από διάφορες ψυχομετρικές αναλύσεις, για τη μέτρηση εξουθένωσης στους υπαλλήλους που εργάζονται με ανθρώπους, για παράδειγμα στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, τις κοινωνικές υπηρεσίες ή την εκπαίδευση (Schaufeli, Salanova, González-Roma, & Bakker, 2002). Διαπιστώθηκε, ότι παρόλο που η κλίμακα Maslach Burnout Inventory (MBI) έχει υψηλή αξιοπιστία και εγκυρότητα ως μέτρο της εξουθένωσης, η αίσθηση της εξουθένωσης υπάρχει και σε όλα τα υπόλοιπα επαγγέλματα (Schaufeli, Salanova, González-Roma, & Bakker, 2002). Για τον λόγο αυτό, αναπροσαρμόστηκε και διαμορφώθηκε το νέο εργαλείο MBI-General Survey, το οποίο και ελέγχθηκε σε

πολλές μελέτες ανα τον κόσμο, με θετικά αποτελέσματα ως προς την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του.

1.2. Μέτρηση εργασιακής δέσμευσης

Μια πρώτη απόπειρα μέτρησης της δέσμευσης πραγματοποιήθηκε με το ερωτηματολόγιο Gallup, που δημιουργήθηκε το 1998 και δόθηκε σε εκατομμύρια υπαλλήλους ανά τον κόσμο (Bakker & Leiter, 2010). Οι Bakker & Leiter (2010), ωστόσο, σημειώνουν πως το συγκεκριμένο αντί να μετρήσει την εργασιακή δέσμευση, κατέγραφε τους «προγόνους» της, δηλαδή τους εργασιακούς πόρους των υπαλλήλων. Στη συνέχεια, αναπτύχθηκε ένα ερωτηματολόγιο που επιχείρησε να εξετάσει την γνωστική, συναισθηματική και σωματική δέσμευση (Bakker & Leiter, 2010 από May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M., 2004), το οποίο κατά την παραγοντική ανάλυση προέκυψε πως μόνο ένας από τους ανωτέρω παράγοντες επηρεάζει τα αποτελέσματα της κλίμακας.

Λίγα χρόνια αργότερα, βασισμένοι στη θεωρία πως η δέσμευση συντίθεται από τα τρία συστατικά του σθένους, της αφοσίωσης και της απορρόφησης, οι (Schaufeli & Bakker, 2003) έφτιαξαν την κλίμακα εργασιακής δέσμευσης της Ουτρέχτης (The Utrecht Work Engagement Scale/ UWES) με δεκαεπτά ή εννιά (η σύντομη έκδοσή του) σημεία / δηλώσεις, που βαθμολογούνται σε επταβαθμιαία κλίμακα από το μηδέν («ποτέ») έως το έξι («πάντα»), αναφορικά με τον βαθμό που ανταποκρίνονται στις σκέψεις και την κατάσταση του κάθε εργαζόμενου.

2. Θεωρία του αυτοπροσδιορισμού

Πρώτοι στο βιβλίο τους οι Ryan & Deci, (2017) αναφέρουν ότι η θεωρία του αυτο-προσδιορισμού (εφεξής SDT) εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο *«οι βιολογικές, κοινωνικές και πολιτιστικές συνθήκες είτε ενισχύουν, είτε υπονομεύουν τις εγγενείς ανθρώπινες ικανότητες για ψυχολογική ανάπτυξη, δέσμευση και ευημερία, τόσο σε γενικές γραμμές όσο και σε συγκεκριμένους τομείς και προσπάθειες»*. Η θεωρία αυτή, ανάμεσα στις άλλες οργανωτικές θεωρίες που επάγονται τις ψυχολογικές ανάγκες ως κίνητρα, επισημαίνει το γεγονός ότι οι άνθρωποι είναι εγγενώς υποκινούμενοι να αναπτύσσουν τα ενδιαφέροντά τους, να δραστηριοποιούνται σωματικά και να επικοινωνούν με άλλους (Sheldon, Kenneth, Brown, Barrick, & Judge, 2003; Ryan & Deci, 2017). Παρόλο που η θεωρία βρίσκει εφαρμογή σε πολλούς τομείς ως μακρο-θεωρία που αποτελείται από αρκετές άλλες θεωρίες (θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης, της οργανικής ολοκλήρωσης, θεωρία βασικών αναγκών κ.α.) (Sheldon & al., 2003), η βιβλιογραφική ανασκόπηση στη συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε υπό το πρίσμα της εργασιακής ψυχολογίας για την προώθηση της ευημερίας και της παραγωγικότητας (Ryan & Deci, *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*, 2017) των καθηγητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Η πρώτη από τις βασικές ανάγκες που προσδιορίζονται στη SDT είναι η αυτονομία ή *«η ανάγκη αυτορρύθμισης των εμπειριών και των ενεργειών»* (Ryan & Deci, *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*, 2017). Η αυτονομία (autonomy) θεωρείται ότι συνάδει με την αίσθηση εθελοντισμού και χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι οι συμπεριφορές του ατόμου αυτοπροσδιορίζονται ή είναι σύμφωνες με τις αξίες του. Η ανάγκη για ικανότητα (competence) αναφέρεται στη βασική μας ανάγκη να νιώσουμε την αποτελεσματικότητά μας και την τελέσφορη λειτουργία μας μέσα στα σημαντικά περιβάλλοντα ζωής (Ryan & Deci, *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*, 2017). Τέλος, οι άνθρωποι αισθάνονται κατά κανόνα την ανάγκη να επικοινωνούν με τους άλλους (relatedness) και θέλουν να την ικανοποιούν για να συνδέονται με τους ανθρώπους, να είναι μέλη κοινωνικών ομάδων, αλλά και για να γίνονται αντικείμενα φροντίδας. Η ικανοποίηση, λοιπόν, των παραπάνω αναγκών είναι απαραίτητη για την μέγιστη

παρακίνηση αλλά και για ευημερία των ατόμων (Ryan & Deci, Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness, 2017).

Γίνεται σαφές ήδη από τον ορισμό πως το σημείο αναφοράς της θεωρίας βρίσκεται στον αυτο-καθορισμό των ανθρώπων. Συγκεκριμένα, όπως αναφέρει και η Κωσταρίδου - Ευκλείδη (2012) η ανάγκη αυτο-προσδιορισμού ικανοποιείται όταν οι άνθρωποι έχουν τον έλεγχο των αποφάσεων που τους αφορούν αλλά και όταν οι δράσεις τους δεν είναι ετερόνομες. Το παραπάνω εντοπίζεται από πολύ μικρή ηλικία στους ανθρώπους και η σημασία του είναι μεγάλη, ιδιαίτερα όταν μελετάται σε συνδυασμό με αυτορρυθμιστικούς μηχανισμούς κινήτρων. Βέβαια, η θεωρία του αυτο-προσδιορισμού αναφέρεται σε διάφορους τύπους και πηγές κινήτρων που επηρεάζουν την ποιότητα και τη δυναμική της συμπεριφοράς. Ωστόσο, βάσει της διάστασης εσωτερικού-εξωτερικού ελέγχου, τα εσωτερικά κίνητρα είναι εκείνα που στη συγκεκριμένη έρευνα θα βρεθούν στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, καθώς αυτά οδηγούν το άτομο να επιτελέσει μια δραστηριότητα εξαιτίας της ίδιας της δραστηριότητας καθεαυτής που τους προσφέρει ευχαρίστηση (Makki & Abid, 2017), σε αντίθεση με τα εξωτερικά κίνητρα, τα οποία υπόκεινται σε εξωτερικούς ελέγχους (Ryan & Deci, Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness, 2017).

Με τη βοήθεια ενός συνεχούς, στο οποίο αναπαριστώνται η έλλειψη κινήτρου και η εκ προθέσεως ρύθμιση στο ένα άκρο, και η εσωτερική, αυτορρυθμιζόμενη παρακίνηση στο αντίθετο άκρο, οι Ryan & Deci, (2017) εξηγούν τις διαφοροποιήσεις στην παρακίνηση και τη ρύθμιση της συμπεριφοράς, ενώ παράλληλα περιγράφουν τον βαθμό εσωτερικευσης μιας εξωτερικής ρύθμισης (Gagne & Deci, 2005). Επιπλέον, μεταξύ των πιο κεντρικών και σημαντικών κατασκευών εντός της θεωρίας είναι αυτή της αντιλαμβανόμενης εστίας της αιτιότητας (perceived locus of causality), ως έννοια που αντικατοπτρίζει τα διαφορετικά επίπεδα της ανθρώπινης αυτονομίας. Συγκεκριμένα, ο De Charms (Gagne & Deci, 2005 από De Charms 1698) πρότεινε ότι μια εκ προθέσεως και εσκεμμένη συμπεριφορά μπορεί να είναι είτε ενδογενώς αιτιολογημένη, οπότε θα έχει έναν εσωτερικό αντιληπτό τόπο αιτιότητας, είτε εξωγενώς αιτιολογημένη, οπότε θα έχει έναν εξωτερικό αντιληπτό τόπο αιτιότητας. Άρα, οι συμπεριφορές με εσωτερική εστία αιτιότητας αντιμετωπίζονται ως αυτόνομες και εκείνες με εξωτερική εστία αιτιότητας αντιμετωπίζονται ως ελεγχόμενες. Εκκινώντας, λοιπόν, από την έλλειψη κινήτρου (amotivation), το οποίο συνιστά και παντελή έλλειψη αυτο-προσδιορισμού, παρουσιάζεται ο βαθμός στον οποίο οι

άνθρωποι είναι παθητικοί, αναποτελεσματικοί ή χωρίς σκοπό σε σχέση με οποιεσδήποτε ενδεχόμενες ενέργειες (Ryan & Deci, Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness, 2017). Εν συνεχεία, τοποθετούνται τα είδη εξωγενών κινήτρων (extrinsic motivation), τα οποία αφορούν στο βαθμό που οι συμπεριφορές που εντοπίζονται έχουν μεγαλύτερο ή μικρότερο αυτοπροσδιορισμένο ή ετεροκατευθυνόμενο χαρακτήρα (Ryan & Deci, 2017), ενώ η εστία αιτιότητας της συμπεριφοράς είναι εξωτερική. Τέλος, τα εσωτερικά κίνητρα είναι στην αντίπερα όχθη του συνεχούς και είναι αυτόνομα a priori, καθώς ορίζουν μέσω εσωτερικών αναγκών την κινητοποίηση του ατόμου να δράσει προς μία κατεύθυνση (Ryan & Deci, Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness, 2017) και έτσι η εστία αιτιότητας είναι εσωτερική.

Αξίζει να σημειωθεί πως τα εξωτερικά κίνητρα, στα οποία παρεμβάλεται ένα μέσο μεταξύ του ατόμου και της δραστηριότητας (Gagne & Deci, 2005), χωρίζονται σε πολλές κατηγορίες ανάλογα με τη φύση της ρύθμισής τους και ποικίλουν ευρέως ως προς τον βαθμό που ελέγχονται έναντι των αυτόνομων (Ryan & Connell, 1989). Η Κωσταρίδου - Ευκλείδη, (2012) αναφέρει τρεις κατηγορίες, την ενδοβαλλόμενη (introjected) την ταυτιζόμενη (identified), και την ολοκληρωμένη (integrated) ρύθμιση, ενώ οι Ryan & Deci, (2017) αναγνωρίζουν μια ακόμη κατηγορία, αμέσως μετά από την έλλειψη κινήτρων, την εξωτερική παρακίνηση (external motivation), η οποία είναι κατά τους Gagne & Deci, (2005) και «η πιο ελεγχόμενη, συνεπώς και η λιγότερο αυτό-προσδιορισμένη».

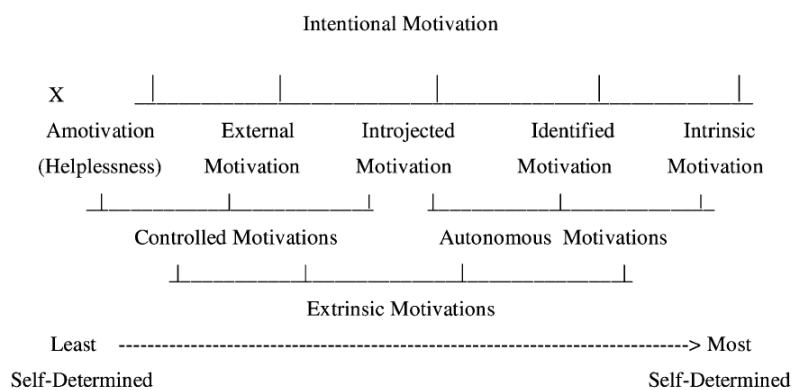


Fig. 1. Schematic Relation of the Five Types of Motivation.

4. Τα πέντε στάδια της παρακίνησης (Sheldon, Turban, Brown, Barrick, & Judge, 2003)

Σύμφωνα με την εξωτερική παρακίνηση, τα άτομα ρυθμίζουν τις πράξεις τους με σκοπό να αποφύγουν τιμωρίες ή να επιδιώξουν αμοιβές. Κατά την ενδοβολή, η αποφυγή συναισθημάτων όπως η ενοχή, η ντροπή και ο φόβος της αποδοκιμασίας ή η ανάγκη να ενισχύσειτο εγώ του, παρακινούν τη συμπεριφορά του ατόμου (Ryan & Deci, Self-Determination Theory:Basic Psychological Needs in Motivation, Development,and Wellness, 2017). Ενώ, οι δύο τελευταίες κατηγορίες ρύθμισης της συμπεριφοράς αντιπροσωπεύουν ελεγχόμενα κίνητρα, διαφέρουν ως προς τους παράγοντες που τις καθοδηγούν διότι, η εξωτερική παρακίνηση (external) τείνει να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις περιστάσεις τιμωρίας ή επιβράβευσης του περιβάλλοντος, η ενδοβαλλόμενη (introjected) εφόσον οδηγείται εσωτερικά μπορεί να υπάρξει και χωρίς εξωτερικά ερεθίσματα καθώς συνδέεται με εσωτερική πίεση, ένταση και σύγκρουση (Ryan & Deci, Self-Determination Theory:Basic Psychological Needs in Motivation, Development,and Wellness, 2017).

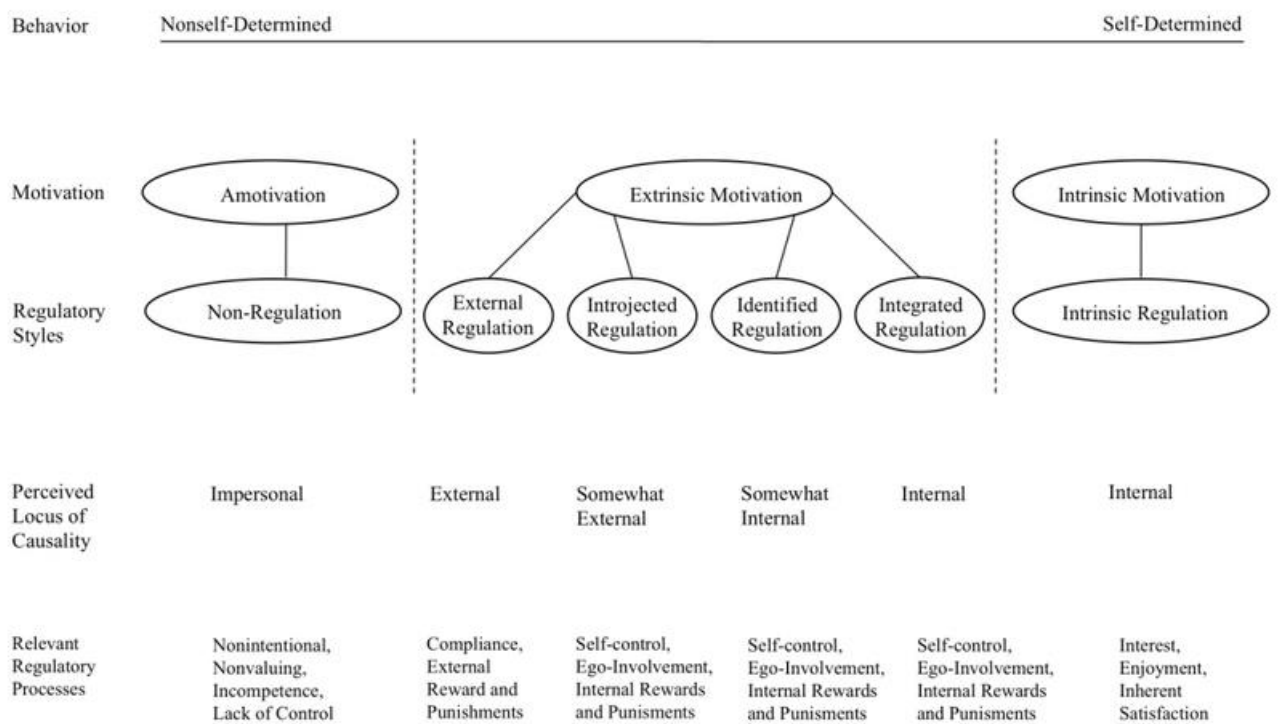
Άμεσως μετά, τη θέση της στο συνεχές παίρνει η ταυτιζόμενη / αναγνωρίσιμη (identified) ρύθμιση, η οποία οδηγεί το άτομο να συμπεριφερθεί με τρόπο που αναγνωρίζει την αξία αυτής της εξωγενούς συμπεριφοράς. Συντελείται σε συνειδητό επίπεδο και αναγνωρίζεται από το υποκείμενο πως η συμπεριφορά είναι σημαντική για τον ίδιο (Κωσταρίδου - Ευκλείδη, 2012). Τέλος, το εξωγενές κίνητρο γίνεται πιο αυτόνομο από τα προηγούμενα, όταν ρυθμίζεται ολοκληρωμένα και εμφανίζεται ως ο πληρέστερος τύπος εσωτερίκευσης (Gagne & Deci, 2005). Συγκεκριμένα, μέσω της ολοκληρωμένης (integrated) ρύθμισης, οι εν λόγω ταυτισμένες συμπεριφορές έχουν φτάσει να ενσωματωθούν στις αξίες και τις πεποιθήσεις του ατόμου (Ryan & Deci, Self-Determination Theory:Basic Psychological Needs in Motivation, Development,and Wellness, 2017). Ως απόρροια του πιο αυτόνομου χαρακτήρα του οι παραπάνω δραστηριότητες διακρίνονται ως προς την υψηλότερη ποιότητα των επιδόσεων τους από ότι με τα ελεγχόμενα κίνητρα (Ryan & Deci, Self-Determination Theory:Basic Psychological Needs in Motivation, Development,and Wellness, 2017).

Στο τελευταίο άκρο του συνεχές βρίσκεται η αυτο-ρύθμιση (intrinsic) της συμπεριφοράς, η οποία παρατηρείται όταν η εκ φύσεως, αυτόνομη παρακίνηση οδηγεί το άτομο να δραστηριοποιηθεί με σκοπό να ευχαριστηθεί την ίδια την πράξη κατά την εκτέλεση της(Barkoukis, Tsorbatzoudis, Grouios, &Sideridis, 2008).Μια εύστοχη παρατήρηση σημειώνεται στο βιβλίο των Ryan & Deci, (2017) κατά τους οποίους η εσωτερική παρακίνηση και η ολοκληρωμένη ρύθμιση του εξωγενούς κινήτρου, είναι δύο διαφορετικοί τύποι αυτόνομων κινήτρων, αναγνωρίζοντας τη

σχετική αυτονομία του τελευταίου, διότι σε αυτό το στάδιο της ολοκλήρωσης, το άτομο βιώνει το υψηλότερο επίπεδο αυτοπροσδιορισμού για εξωγενώς παρακινημένες συμπεριφορές (Vallerand & Bissonnette, 1992). Όπως επισημαίνουν οι ίδιοι, τα εγγενή κίνητρα, τα οποία είναι αμετάβλητα αυτό-προσδιοριζόμενα, υπάρχουν στην ίδια τη σχέση ατόμων – δραστηριοτήτων και είναι συνετό να εξεταστούν μελετώντας τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα βιώνουν και αντιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά και το περιεχόμενο μιας δραστηριότητας.

Ως απότοκο των παραπάνω, η εσωτερική παρακίνηση διακρίθηκε και αυτή σε κατηγορίες από τους Vallerand & Bissonnette, (1992) στα εγγενή κίνητρα για γνώση, για επίτευξη και για αισθητική διέγερση. Συγκεκριμένα, κατά την εσωτερική παρακίνηση για γνώση το άτομο δραστηριοποιείται «για την ευχαρίστηση και την ικανοποίηση που κάποιος βιώνει όταν μαθαίνει, εξερευνά ή προσπαθεί να καταλάβει κάτι νέο» (Vallerand & Bissonnette, 1992), ενώ κατά την παρακίνηση για επίτευξη, συμμετέχει σε κάποια δραστηριότητα για να βιώσει ικανοποίηση από την επίτευξη ενός έργου, με έμφαση στη διαδικασία και όχι στο αποτέλεσμα (Vallerand & Bissonnette, 1992). Τέλος, το ενδογενές κίνητρο για αισθητική διέγερση αντιπροσωπεύει τη συμμετοχή των ατόμων για την εμπειρία της διασκέδασης και τον ενθουσιασμό που προκύπτει από τη δραστηριότητα (Vallerand & Bissonnette, 1992).

Όπως γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω, τα αυτόνομα και ελεγχόμενα κίνητρα διαφέρουν τόσο ως προς τις βασικές ρυθμιστικές τους διαδικασίες όσο και ως προς τις εμπειρίες που τα συνοδεύουν (Gagne & Deci, 2005). Η θεωρία στη συνέχεια υποθέτει ότι η ικανοποίηση των βασικών ψυχολογικών αναγκών παρέχει τα απαραίτητα συστατικά για ενδογενή κίνητρα και εσωτερική ευεξία.



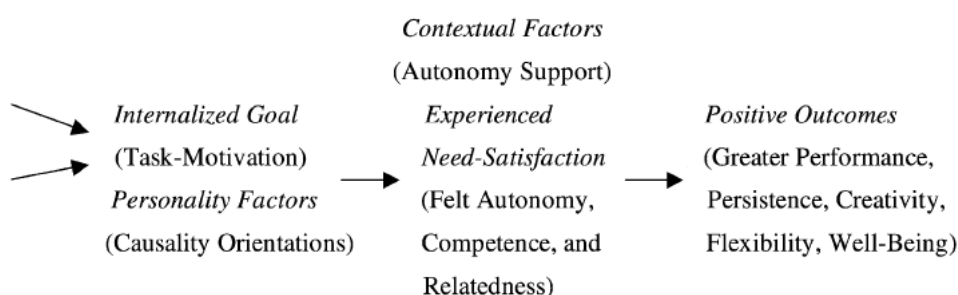
5. Θεωρία Οργανισμικής Ενσωμάτωσης - *The Organismic Integration Theory (OIT) taxonomy of regulatory styles Ryan & Deci (2000c)*

2.1. Θεωρία αυτο-προσδιορισμού και απόδοση

Πάνω από μισό αιώνα πριν ο Maier (Arshadi, 2009 από Maier, 1955) ισχυρίστηκε μέσω μιας εξίσωσης πως τα κίνητρα και οι ικανότητες του ατόμου συνδέονται με την απόδοση στην εργασία τους ($Job\ Performance = Ability \times Motivation$) (Landy & Conte, 2013). Παράλληλα, διάφορες μελέτες πεδίου έχουν δείξει ότι το αυτόνομο κίνητρο συνδέεται με πιο αποτελεσματικές εργασιακές επιδόσεις, ενώ δεν υπάρχει κανένα πλεονέκτημα για τα ελεγχόμενα κίνητρα, επιφέροντας μάλιστα και φτωχότερες επιδόσεις (Gagne & Deci, 2005). Πιο αναλυτικά, το ενδογενές κίνητρο υπονομεύεται όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ελεγχόμενοι και σε συνδυασμό με το εξωγενές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην απόδοση των καθηκόντων του εργαζόμενου, καθώς αντιπροσωπεύει το επίπεδο των κινήτρων του στο έργο και τον οργανισμό (Makki & Abid, 2017).

Παρόμοια αποτελέσματα έδειξαν ότι το ενδογενές και εξωγενές κίνητρο έχει θετική συσχέτιση με την απόδοση των καθηκόντων του υπαλλήλου και το ενδογενές και εξωγενές κίνητρο έχει αντίκτυπο στην απόδοση των καθηκόντων του υπαλλήλου

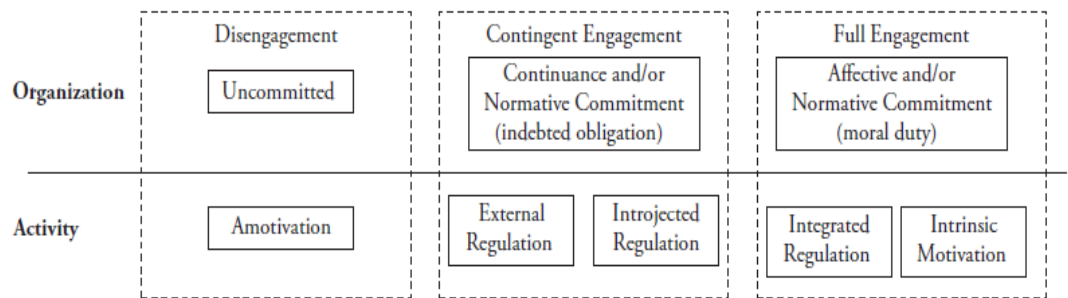
(Makki & Abid, 2017). Ακόμα, παράγοντες προσωπικότητας φαίνεται να επηρεάζουν τον βαθμό στον οποίο εσωτερικοποιούνται οι στόχοι και τα καθήκοντα. Πιο συγκεκριμένα, άτομα με αυτόνομο προφίλ προσωπικότητας είναι πιο πιθανό να έχουν εσωτερικά κίνητρα όταν επιτελούν έναν στόχο ή μια εργασία. Ως αποτέλεσμα των εσωτερικοποιημένων κινήτρων, τα άτομα είναι πιθανό να αντλήσουν θετικά στιγμιαία συναισθήματα την αυτονομία, την ικανότητα και τη συγγένεια από το έργο. Αυτά τα συναισθήματα οδηγούν σε μια ποικιλία θετικών αποτελεσμάτων, συμπεριλαμβανομένης της απόδοσης, της δημιουργικότητας και της ψυχικής ευημερίας (Sheldon, Turban, Brown, Barrick, & Judge, 2003).



6. Γενικό μοντέλο αιτιώδους διαδικασίας της SDT. (Sheldon, Turban, Brown, Barrick, & Judge, 2003)

2.2. Θεωρία αυτοπροσδιορισμού και δέσμευση

Οι ερευνητές έχουν μελετήσει μια μεγάλη ποικιλία πιθανών παραγόντων που οδηγούν στη δέσμευση, μεγάλο μέρος της οποίας επικεντρώθηκε στο ρόλο των εργασιακών πόρων, βάσει πολλών θεωρητικών προσεγγίσεων συμπεριλαμβανομένης της θεωρίας του αυτοπροσδιορισμού (Bakker & Leiter, 2010) και των ενδογενών και εξωτερικών κινήτρων. Η SDT ξεκίνησε όταν ο Edward Deci εξέτασε τις συνθήκες ελέγχου που μπορούν να υπονομεύσουν το εγγενές κίνητρο, δηλαδή την επιθυμία για δέσμευση σε μια δραστηριότητα λόγω απόλαυσης της ίδιας της δραστηριότητας (Sheldon, Turban, Brown, Barrick, & Judge, 2003).



Εικόνα 7. Μοντέλο δέσμευσης των εργαζομένων με βάση τη θεωρία του αυτοπροσδιορισμού και το μοντέλο δέσμευσης τριών στοιχείων. (Gagné, 2014 Reprinted from Meyer, J. P., Gagné, M., & Parfyonova, N. M., 2010).

Αναλυτικότερα, τα παραπάνω κίνητρα και ιδιαίτερα το ενδογενές, μπορούν να περιγραφούν ως η κατεύθυνση ενός εργαζόμενου προς τις δραστηριότητες της δουλειάς του ή για το τι κάνει το άτομο να θέλει να επαναλάβει μια συμπεριφορά (Makki & Abid, 2017). Η αυτονομία – βασικός πυλώνας της θεωρίας του αυτοπροσδιορισμού- έχει εξεταστεί εκτενώς ως προσωπικός πόρος που συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση. Ο Halbesleben J. R., (2010) απέδειξε ότι η αυτονομία, ο εργασιακός έλεγχος και η αυτο-αποτελεσματικότητα φαίνεται να έχουν ιδιαίτερα υψηλές συσχετίσεις με τη δέσμευση. Επιπλέον, οι Bakker & Demerouti (2008) διαπίστωσαν ότι οι εργασιακοί πόροι ενεργοποιούν μια κινητήρια διαδικασία που μπορεί να οδηγήσει σε εργασιακή δέσμευση. Συνεπώς, γίνεται ξεκάθαρα αντιληπτό ότι οι εν λόγω πόροι ικανοποιούν μεταξύ άλλων τη βασική ανάγκη των ανθρώπων για αυτονομία, παίζοντας σε μερικές περιπτώσεις έναν εσωτερικό παρακινητικό ρόλο, διότι ενισχύουν την ανάπτυξη, την μάθηση και την εξέλιξη των εργαζομένων, ή παίζουν έναν εξωγενή κινητήριο ρόλο, διότι συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της εργασίας (Bakker & Leiter, 2010).

3. Εργασιακή απόδοση

Οι ερευνητές παγκοσμίως συμφωνούν ότι η απόδοση πρέπει να θεωρείται ως μια πολυδιάστατη έννοια (Sonnentag, Volmerand, & Spsychala, 2008). Η απόδοση της εργασίας ορίζεται από τον Motowidl, (2003) ως «*η συνολική αναμενόμενη τιμή των διακριτών επεισοδίων της συμπεριφοράς σε ένα οργανισμό, που πραγματοποιούνται από ένα άτομο για ένα τυπικό χρονικό διάστημα*». Εδώ, εντοπίζονται δυο πολύ σημαντικά σημεία εστίασης, αφενός το γεγονός πως η απόδοση εναπόκειται στη συμπεριφορά και αφετέρου, πως το εν λόγω κομμάτι της συμπεριφοράς που περιλαμβάνει την απόδοση είναι η αναμενόμενη αξία για τον οργανισμό. Συνεπώς συμπεριφορά και απόδοση είναι δύο διαφορετικές μεταβλητές που όμως συνυφαίνονται, με την πρώτη να αναφέρεται μόνο στις συμπεριφορές που μπορούν να κάνουν τη διαφορά, θετικά ή αρνητικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Sonnentag, Volmerand, & Spsychala, 2008).

Ένα σημαντικό στοιχείο αποσαφήνισης του ορισμού της απόδοσης είναι η διαφορά της με τις έννοιες της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας ενός εργαζόμενου (Sonnentag, Volmerand, & Spsychala, 2008 από Campbell et al., 1993, Pritchard et al., 1992). Πιο αναλυτικά, η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στις αξιολογήσεις των αποτελεσμάτων της απόδοσης –δηλαδή στην οικονομική τους αξία - ενώ η παραγωγικότητα είναι ο λόγος της αποτελεσματικότητας προς το κόστος επίτευξης του επιθυμητού αποτελέσματος (Sonnentag, Volmerand, & Spsychala, 2008).

3.1. Απόδοση εργασίας (Task Performance / In- role Performance)

Συνεχίζοντας την προσπάθεια για τον προσδιορισμό της απόδοσης, χωρίζεται στη βιβλιογραφία σε δύο κατηγορίες, την εντός και εκτός ρόλου επίδοση, την εργασιακή και πλαισιακή, οι οποίες αναφέρονται σε διαφορετικές πτυχές της ίδιας της εργασιακής απόδοσης (Kim, Kolb, & Kim, 2012). Όπως διατυπώνεται από τους Kim, Kolb, & Kim (2012) (από Borman & Motowidlo, 1997) «*οι εργασιακές επιδόσεις εντός του απαιτούμενου ρόλου (in-role/task performance) περιλαμβάνουν δραστηριότητες που σχετίζονται με τις τυπικές απαιτήσεις των εργαζομένων, ενώ η πλαισιακή απόδοση (extra-role/contextual performance) αναφέρεται σε δραστηριότητες οι οποίες δεν αποτελούν μέρος των επίσημων απαιτήσεων για τον*

συγκεκριμένο εργασιακό ρόλο, αλλά θεωρούνται ότι προάγουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα».

Η απόδοση της εργασίας που καλύπτει τη συμβολή ενός ατόμου σε τυπικές, εντός ρόλου επιδόσεις, αναφέρεται σε ενέργειες που αποτελούν μέρος των επίσημων απαιτήσεων που ορίζονται στην περιγραφή της συγκεκριμένης θέσης εργασίας (Sonnentag, Volmerand, & Spychala, 2008 από Williams and Karau, 1991). Σε γενικό επίπεδο, συνίσταται σε δραστηριότητες όπως την επαγγελματική ικανότητα εργασίας και τις τεχνικές πτυχές της απόδοσης, την ικανότητα για εκτέλεση κοινών καθηκόντων, τη γραπτή και προφορική επικοινωνία, την εποπτεία, σε περίπτωση ηγετικής θέσης και εν μέρει τη διαχείριση (Sonnentag, Volmerand, & Spychala, 2008 από Campbell, 1990). Περιλαμβάνει, δηλαδή, δραστηριότητες που μετασχηματίζονται άμεσα στα αγαθά και τις υπηρεσίες που είναι τα προϊόντα του οργανισμού, όπως η πώληση εμπορευμάτων σε ένα κατάστημα λιανικής, η λειτουργία μιας μηχανής παραγωγής σε ένα εργοστάσιο, η διδασκαλία σε ένα σχολείο, η χειρουργική επέμβαση σε νοσοκομείο και η εξαργύρωση των επιταγών σε μια τράπεζα (Weiner, 2003). Επιπλέον, υπάρχει και μια ακόμη μορφή εκτέλεσης εργασιών στη συγκεκριμένη κατηγορία απόδοσης, που περιλαμβάνει τη μορφή εκτέλεσης εργασιών, δηλαδή δραστηριότητες για τη διατήρηση του τεχνικού πυρήνα ενός οργανισμού με την ανανέωση της προμήθειας πρώτων υλών, τη διανομή των τελικών προϊόντων ή την παροχή σημαντικών σχεδιασμών, συντονισμού, εποπτείας ή λειτουργιών του προσωπικού που θα τον επιτρέψουν να λειτουργήσει αποτελεσματικά (Weiner, 2003).

3.2. Πλαισιακή απόδοση (Contextual Performance/ Extra role Performance)

Μερικές φορές, όμως, οι υπάλληλοι αναγνωρίζεται πως υπερβαίνουν αυτό που απαιτείται τυπικά από τη θέση τους. Η απόδοση εκτός του εργασιακού τους ρόλου αποτελείται από συμπεριφορές που συμβάλλουν στο οργανωτικό, κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον και ονομάζεται πλαισιακή (Γαβαλάς, 2009; Weiner, 2003). Συγκεκριμένα, ο εθελοντισμός για δραστηριότητες πέραν των τυπικών απαιτήσεων εργασίας, η εμμονή στον ενθουσιασμό όταν χρειάζεται για να ολοκληρωθούν μερικές σημαντικές απαιτήσεις ενός έργου, η βοήθεια σε άλλους, η συμμόρφωση με τους κανόνες και τις καθορισμένες διαδικασίες ακόμη και όταν είναι ενοχλητικοί και η υπεράσπιση των οργανωτικών στόχων είναι οι βασικές διαστάσεις

της εργασιακής συμπεριφοράς εκτός του ρόλου (Sonnentag, Volmerand, & Spychala, 2008).

Η απόδοση αναφορικά με τον επιπρόσθετο ρόλο που διαδραματίζει ο υπάλληλος κατά τη διάρκεια της εργασίας του συμπεριλαμβάνει και την οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς (organizational citizenship behavior) η οποία με τη σειρά της περιέχει εκείνες τις συμπεριφορές που, συνολικά, διαχρονικά και μεταξύ των ατόμων, συμβάλλουν στην οργανωτική αποτελεσματικότητα (Bakker & Leiter, 2010). Οι συμπεριφορές των εργαζομένων κατευθύνονται προς όφελος άλλων ατόμων ή προς όφελος του οργανισμού στο σύνολό του και όπως ταξινομούνται και από τον Organ (1988) συνίστανται σε αλτρουισμό, ευγένεια, ευσυνειδησία, αστική ακεραιότητα και αθλητικό πνεύμα τα οποία αποτελούν μέρος μιας συνολικής διάστασης βοήθειας (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009).

Εν ολίγοις, η επίδοση πρέπει να θεωρείται ως ένα πολυδιάστατο κατασκεύασμα με τις διαστάσεις του να είναι και οι ίδιες πολυδιάστατες. Όλες οι δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων των κύριων διαδικαστικών και όσων αφορούν τον τεχνικό πυρήνα του οργανισμού αλλά και όσων εστιάζουν σε παράγοντες όπως η ηθική, η αφοσίωση στην εργασία και η συνεργασία (Yusoff, Ali, & Khan, 2014 από Borman & Brush, 1993; Cai & Lin, 2006) είναι ζωτικής σημασίας για να συντεθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα απόδοσης.

3.3. Οργανωσιακή Αλτρουιστική Συμπεριφορά (Organizational Citizenship Behavior)

Η οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά (κατά άλλους φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά ή οργανωσιακή συμπεριφορά του πολίτη) περιέχει εκείνες τις συμπεριφορές που, συνολικά και διαχρονικά συμβάλλουν στην οργανωτική αποτελεσματικότητα. Πρώτος, ο Organ(1997) ορίζει την εν λόγω συμπεριφορά ως *«ατομική συμπεριφορά που είναι διακριτική, δεν αναγνωρίζεται άμεσα ή ρητά από το επίσημο σύστημα ανταμοιβής και προωθεί συνολικά την αποτελεσματική λειτουργία της οργάνωσης»*. Διέκρινε σε αυτή τη συμπεριφορά, διαστάσεις όπως ο αλτρουισμός, η ευσυνειδησία, ο αθλητισμός, η ευγένεια και η αρετή του πολίτη. Αναπτύχθηκε επιπλέον, ένα όργανο που μπορεί να μετρήσει αυτή τη συμπεριφορά και καταστάσεις όπως το να βοηθά ένας εργαζόμενος τους άλλους που απουσιάζουν, να συμμετέχει εθελοντικά σε πράγματα που δεν απαιτούνται και να βοηθάει τους άλλους που έχουν

μεγάλο φόρτο εργασίας (Weiner, 2003 από Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter, 1990).

3.4. Απόδοση και δέσμευση εργαζομένων

Η σχέση μεταξύ της δέσμευσης στην εργασία και της απόδοσης, αξίζει της προσοχής δεδομένης της εστίασης της πρώτης στη βελτίωση των επιδόσεων (Kim, Kolb, & Kim, 2012). Έχει υποστηριχθεί εκτενώς από τη βιβλιογραφία πως η θετική αλλαγή στους οργανισμούς ενθαρρύνει το άτομο να αποδώσει καλύτερα και ότι τα κίνητρα που προκύπτουν τελικά οδηγούν σε βελτίωση της απόδοσής του (Bakker & Demerouti, Towards a model of work engagement, 2008a). Πιο συγκεκριμένα, μέσω θετικών οργανωτικών αλλαγών, η εργασιακή δέσμευση θα μπορούσε να θεωρηθεί ως βασικό στοιχείο στη καθοδήγηση τους και στη βελτίωση της απόδοσής τους (Kim, Kolb, & Kim, 2012). Φαίνεται, επίσης, από τη βιβλιογραφία πως η πτυχή του σθένους της δέσμευσης είναι ζωτικής σημασίας για την απόδοση (Bakker & Leiter, 2010).

Επιπρόσθετα, έχει επισημανθεί ότι οι εργασιακοί πόροι (εποπτική υποστήριξη, ανατροφοδότηση απόδοσης, αυτονομία και ευκαιρίες μάθησης) αλλά και οι προσωπικοί πόροι (π.χ., αυτο-αποτελεσματικότητα και αισιοδοξία) οδηγούν στη δέσμευση, η οποία σχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή απόδοση και τη βελτίωση της (Bakker & Demerouti, Towards a model of work engagement, 2008a). Αναλόγως, το μοντέλο JD- R , οδηγεί στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ορισμένα χαρακτηριστικά της εργασίας - όπως οι απαιτήσεις και οι πόροι - συμβάλλουν στην εξήγηση της διακύμανσης των επιδόσεων τόσο εντός όσο και εκτός του εργασιακού ρόλου (Bakker & Demerouti, Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward, 2016). Με άλλα λόγια, υπονοείται μέσω του μοντέλου απαιτήσεων-πόρων εργασίας ότι ένα υψηλό επίπεδο δέσμευσης οδηγεί σε αυξημένη απόδοση εργασίας (Bakker & Leiter, 2010).

Παράλληλα, οι Borman & Motowidlo, (2009) δείχνοντας ότι η προσωπικότητα προβλέπει με επιτυχία την απόδοση εκτός ρόλου, παρέχουν μια διαπίστωση για τη συσχέτιση της προσωπικότητας με τη συνολική απόδοση. Ο ρόλος της προσωπικότητας, διερευνήθηκε και στη σχέση δέσμευσης -απόδοσης. Ωστόσο, όπως αποδεικνύει η Demerouti (2006), είναι πιθανό κάποιοι τύποι προσωπικότητας να είναι σε θέση να μετασχηματίζουν την δέσμευση τους έτσι ώστε να είναι επωφελής και να οδηγεί σε αυξημένη απόδοση.

Οι Bakker και Bal (2010) μελέτησαν τη σχέση μεταξύ της εβδομαδιαίας εργασιακής δέσμευσης και της απόδοσης εργασίας μεταξύ πενήντα τεσσάρων ολλανδών εκπαιδευτικών. Σύμφωνα με τα πορίσματά της αυτο-αξιολόγησης της δέσμευσης (UWES-9 ερωτηματολόγιο) η εβδομαδιαία δέσμευση βρέθηκε να σχετίζεται θετικά με την εβδομαδιαία απόδοση εργασίας. Ακόμη και σε άλλους τομείς εργασίας οι Chughtai και Buckley (2011) (από Kim, Kolb, & Kim, 2012) διεξήγαγαν έρευνα στον ρόλο που παίζει ως μεσολαβητής ο προσανατολισμός του στόχου μάθησης μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και των δύο διαστάσεων της απόδοσης της εργασίας (των επιδόσεων εντός ρόλου και της καινοτόμου συμπεριφοράς στην εργασία) μεταξύ 168 ερευνητών από έξι ιρλανδικά ερευνητικά κέντρα, καταδεικνύοντας πως οι μεταβλητές συνδέονται μεταξύ τους.

Αρκετές είναι και οι έρευνες που επισημαίνουν πως η δέσμευση μπορεί να διαδραματίσει έναν μεσολαβητικό ρόλο μεταξύ κάποιων μεταβλητών και της εργασιακής απόδοσης. Συγκεκριμένα, οι Xanthoroulou et al.(2009) διεξήγαγαν μια μελέτη μεταξύ αεροσυνοδών για τη σχέση μεταξύ της στήριξης των συναδέλφων ως πόρος εργασίας και της απόδοσης τους μέσω του μεσολαβητικού ρόλου της δέσμευσης και της αυτοεκτίμησης. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η δέσμευση μεσολαβούσε μερικώς μεταξύ αυτο-αποτελεσματικότητας και εντός εργασιακού ρόλου επιδόσεων, ενώ μεσολαβεί πλήρως στη σχέση μεταξύ αυτο-αποτελεσματικότητας και έκτος εργασιακού ρόλου επιδόσεων (Xanthoroulou, Demerouti, Bakker, & Schaufeli, 2009). Μερική διαμεσολάβηση έδειξαν και τα πορίσματα που προέκυψαν από έρευνα που χρησιμοποίησε δεδομένα οικονομικών αποδόσεων για τη μέτρηση της απόδοσης. Αφορούσε, δηλαδή στη σχέση μεταξύ του coaching και της οικονομικής απόδοσης των εργαζόμενων, δείχνοντας πως η καθημερινή καθοδήγηση είχε άμεση, θετική σχέση με την εργασιακή δέσμευση σε καθημερινή βάση, η οποία, με τη σειρά της, προέβλεπε ημερήσιες οικονομικές αποδόσεις (Xanthoroulou D. , Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009).

3.5. Μέτρηση εργασιακής απόδοσης

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες χρησιμοποιήθηκαν ποικίλα όργανα για την μέτρηση της απόδοσης εργασίας. Κλίμακες αξιολόγησης, οι δοκιμές εργασιακής γνώσης και άλλα έχουν λειτουργήσει ως αξιολογητές της απόδοσης στην εργασία (Sonnentag, Volmerand, & Spsychala, 2008 από Campbell et al., 1990).Ο πιο

συνηθισμένος τρόπος είναι η αξιολόγηση της απόδοσης μέσω εποπτικού φορέα, αλλά αυτή η τεχνική θεωρήθηκε σύντομα περιορισμένη, και έτσι υποστηρίχθηκε ότι η απόδοση πρέπει να μετρηθεί μέσω διαφορετικών τρόπων, συμπεριλαμβανομένης της μέτρησής μέσω συναδέλφων, υφισταμένων, πελατών κ.α.(Yusoff, Ali, &Khan, 2014 από Berk, 2006). Τα παραπάνω, συνυφαίνονται σε μεγάλο βαθμό με τον προσδιορισμό των στρατηγικών στόχων του οργανισμού και τις ιδιαιτερότητές του, τους στόχους της συγκεκριμένης θέσης εργασίας στα οργανωτικά πλαίσια, της διεύθυνσης και των ευθυνών που έχει αναλάβει αλλά και της ομάδας με τις υποχρεώσεις της. Φυσικά, όπως μπορεί να συμβεί σε κάθε μέτρηση, υπάρχει πιθανότητα λάθος ενδείξεων και μετρήσεων, γεγονός που καθιστά αναγκαία την προσεκτική και επαληθευμένη αξιολόγηση, με τα μικρότερα δυνατά σφάλματα.

Αναφορικά με το επάγγελμα του διδακτικού προσωπικού, έχει υποστηριχθεί από τους Yusoff et al. (2014) ότι οι επιδόσεις των εκπαιδευτικών θα πρέπει να αξιολογούνται τόσο από τους επιβλέποντες όσο και από τους σπουδαστές και, εάν κρίνεται απαραίτητο, τότε θα μπορούσαν να αναληφθούν ανατροφοδοτήσεις από τους συναδέλφους και τους γονείς (από Tsui & Cheng, 2000). Παρόλο που έχουν δημιουργηθεί πολλά όργανα για την μέτρηση της απόδοσης των εκπαιδευτικών, επικρατέστερα των οποίων είναι η Κλίμακα αξιολόγησης εκπαιδευτικών επιδόσεων (Teaching Performance Assessment Scale) από το Κέντρο του Στανφορντ για την Αξιολόγηση, τη Μάθηση και την Ισότητα, η Κλίμακα Επιδόσεων των Εκπαιδευτικών και η Κλίμακα Ακρίβειας (The Teacher Performance Rate and Accuracy Scale), στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η Κλίμακα απόδοσης εργασίας (Job Performance Scale) για την αξιολόγηση της παρούσας απόδοσης εργασίας των εκπαιδευτικών του δείγματος (Goodman&Svyantek, 1999). Συγκεκριμένα, μετρήθηκε η συμπεριφορά των καθηγητών (contextual performance) με την κλίμακα του αλτροουισμού, που πιστεύεται ότι προάγει άμεσα την αποτελεσματική λειτουργία του σχολικού οργανισμού χωρίς να επηρεάζει αναγκαστικά και άμεσα την παραγωγικότητα του εργαζομένου και πέρα από τις απαιτήσεις της θέσης του (Demerouti, Xanthoroulou, Tsaousis, & Bakker, 2014 από MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991), παράλληλα με την απόδοση του εντός εργασιακού πλαισίου (in-role/ taskperformance).

Ερευνητικό μέρος

4. Ερευνητικοί στόχοι

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να επιβεβαιωθούν οι υποθέσεις κατά τις οποίες η εργασιακή δέσμευση πρέπει να αποτελεί σκοπό των εκπαιδευτικών οργανισμών. Συγκεκριμένα, επιχειρείται η καταγραφή και η μελέτη των κινήτρων, της εργασιακής δέσμευσης και της εργασιακής απόδοσης των καθηγητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Θεσσαλονίκης. Έπειτα, η έρευνα εστιάζεται στην εξαγωγή συμπερασμάτων για την απόδοση των εκπαιδευτικών στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, μέσα από τον διαμεσολαβητικό ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει η εργασιακή δέσμευση. Στο πλαίσιο, λοιπόν, της θεωρίας του αυτο-προσδιορισμού (self-determination theory), απώτερος σκοπός ήταν να αποδειχθεί πως οι εκπαιδευτικοί με ισχυρή εργασιακή δέσμευση φαίνεται να έχουν εγγενή παρακίνηση η οποία θεωρείται αυτόνομη μορφή ρύθμισης εντός της θεωρίας του αυτο – προσδιορισμού και είναι συμβατή με τη νοοτροπία επιθυμίας που χαρακτηρίζει την αποτελεσματική δέσμευση, με την έννοια της θετικής εργασιακής απόδοσης. Συνεπώς, εξετάστηκαν οι παρακάτω υποθέσεις:

Υπόθεση 1: Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις μεταβλητές της *α)* εσωτερικής και *β)* εξωτερικής παρακίνησης και στους παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης (σθένος, αφοσίωση, απορρόφηση).

Υπόθεση 1α: Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις μεταβλητές των εσωτερικών αυτόνομων υποκλιμάκων παρακίνησης και στους παράγοντες της επαγγελματικής δέσμευσης (σθένος, αφοσίωση, απορρόφηση). Δηλαδή όσο πιο εσωτερικά και αυτόνομα παρακινείται ο εργαζόμενος, τόσο μεγαλύτερη δέσμευση επιδεικνύει.

Υπόθεση 1β: Υπάρχει αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στις μη αυτο-καθοριζόμενες μεταβλητές παρακίνησης που εξετάστηκαν και εμφανίστηκαν στην έρευνα και στους παράγοντες της επαγγελματικής δέσμευσης (σθένος, αφοσίωση, απορρόφηση). Δηλαδή όσο πιο εξωτερικά και ετεροπροσδιορισμένα είναι τα κίνητρα του εργαζόμενου, τόσο λιγότερη δέσμευση επιδεικνύει.

Υπόθεση 2: Η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την απόδοση των εκπαιδευτικών.

Υπόθεση 2α: Η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την πλαισιακή απόδοση (contextual performance) των εκπαιδευτικών.

Υπόθεση 2β: Η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την απόδοση στην εργασία (task performance) των εκπαιδευτικών.

Υπόθεση 3: Τα εσωτερικά και τα εξωτερικά κίνητρα εμφανίζουν συσχέτιση με την απόδοση (Πλαισιακή απόδοση και απόδοση στην εργασία).

Υπόθεση 3α: Τα εσωτερικά κίνητρα επηρεάζουν θετικότερα την απόδοση (Πλαισιακή απόδοση και απόδοση στην εργασία) από τα εξωτερικά.

Υπόθεση 3β: Τα εξωτερικά κίνητρα επηρεάζουν αρνητικότερα την απόδοση (Πλαισιακή απόδοση και απόδοση στην εργασία) από τα εσωτερικά.

Υπόθεση 4: Η έλλειψη παρακίνησης αναμένεται να συνδέεται αρνητικά με τη δέσμευση.

Υπόθεση 5: Τα εσωτερικά κίνητρα μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή δέσμευση.

Υπόθεση 6: Η εργασιακή δέσμευση μπορεί να επηρεάσει την *α)* απόδοση στην εργασία και *β)* πλαισιακή απόδοση.

Υπόθεση 7: Η εσωτερική παρακίνηση μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή απόδοση (απόδοση στην εργασία και πλαισιακή απόδοση) μέσω της εργασιακής δέσμευσης.

4.1. Ερευνητική μεθοδολογία

4.1.1. Συμμετέχοντες

Όλοι οι καθηγητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στα δημόσια και ιδιωτικά Γυμνάσια και Λύκεια (Γενικά και ΕΠΑΛ, Εργαστήρια Ειδικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, Εργαστηριακά Κέντρα και Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας) συνέθεσαν τον πληθυσμό της έρευνας. Η δειγματοληψία πραγματοποιήθηκε μέσω καθορισμένης πιθανότητας επιλογής με τη μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας (simple random sampling) (Σίμος & Κομίλη, 2003). Αρχικά, δημιουργήθηκε ένα αρχείο, που συμπεριλάμβανε με αλφαβητική σειρά τα 326 ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Θεσσαλονίκης, ιδιωτικά και δημόσια, γενικής και ειδικής εκπαίδευσης, όπως αυτά προέκυψαν από τους καταλόγους των

επίσημων ιστοσελίδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δυτικής¹ και ανατολικής². Θεσσαλονίκης, χωρίς ελλείψεις ή επαναλήψεις. Έπειτα, ορίστηκε ένας αύξοντας αριθμός σε κάθε μονάδα από το 02 ως το 327. Εισήχθη η συνάρτηση =RANDOM() στη στήλη Α', από την οποία προέκυψε ένας τυχαίος αριθμός από το 0 έως το 1 για το κάθε σχολείο. Μετά από ανακατανομή και ταξινόμηση των κελιών με βάση τη στήλη Α' των σχολείων -με αύξουσα σειρά- τα σχολεία κατατάχθηκαν τυχαία.

Με τη διεξαγωγή της έρευνας συλλέχθηκαν 174 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια (ποσοστό απόκρισης 44%) από καθηγητές/τριες που συμφώνησαν να συμμετάσχουν, εκ των οποίων το 48% ήταν άνδρες και το 52% γυναίκες, όπως απεικονίζεται και στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1. Συμμετέχοντες

Συμμετέχοντες	Αριθμός	Ποσοστό
Άνδρες	83	48%
Γυναίκες	91	52%
Σύνολο	174	100%

Από το σύνολο των σχολείων (N = 326), συμπεριλαμβανομένων 3 Εργαστηριακών Σχολικών Κέντρων, 106 δημόσιων (εκ των οποίων 2 διαπολιτισμικών) και 16 ιδιωτικών Γενικών Λυκείων, 146 δημοσίων (εκ των οποίων 2 διαπολιτισμικών) και 16 ιδιωτικών Γυμνασίων, 31 δημοσίων και 1 ιδιωτικού ΕΠΑΛ, 5 Εργαστηρίων Ειδικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης και 2 σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας, διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια μόνο σε εκείνα που σε πρώτη φάση συναίνεσαν για τη διεξαγωγή της έρευνας τηλεφωνικά. Το δείγμα εν τέλει συντέθηκε από 93% εργαζόμενων σε δημόσια και 7% σε ιδιωτικά εκπαιδευτήρια, ποσοστό που αναλύεται στο 44,3% από καθηγητές Γενικής και 4% Ειδικής αγωγής στα σχολεία αλλά και στο 40,8% καθηγητών στα ΕΠΑΛ. Τον αριθμό συμπληρώνουν σε ποσοστό 0,6% καθηγητές σε Εργαστηριακά Σχολικά Κέντρα, 7,5% σε Πειραματικά και 2,9% σε σχολεία Διαπολιτισμικής εκπαίδευσης (Πίνακες 2 και 3).

¹ Πηγή: <https://srv-dide-v.thess.sch.gr/portal/mainmenu-149/mainmenu-31>

² Πηγή: <https://srv-dide-a.thess.sch.gr/portal2/index.php?Itemid=>

Πίνακας 2. Εργασία

Εργασία	Αριθμός απαντήσεων	Ποσοστό
Δημόσιος τομέας	161	93%
Ιδιωτικός τομέας	13	7%
Σύνολο	174	100%

Πίνακας 3. Σχολεία

Σχολεία	Αριθμός απαντήσεων	Ποσοστό
Γενικό	77	44,3%
Ειδικής	7	4%
ΕΠΑΛ	71	40,8%
Σ.Ε.Κ	1	0,6%
Πειραματικό	12	7,5%
Διαπολιτισμικής	6	2,9%
Σύνολο	174	100%

4.1.2. Εργαλεία

Για την μέτρηση των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκαν τρία ερωτηματολόγια. Αναφορικά με τη δέσμευση εργασίας, αξιολογήθηκε μέσω της κλίμακας δέσμευσης εργασίας της Ουτρέχτης [Utrecht Work Engagement Scale (UWES)] στην ελληνική μετάφραση της από τους ίδιους Schaufeli & Bakker,(2003) <http://www.wilmarschaufeli.nl/>). Αποτελείται από 17 δηλώσεις οι οποίες αντικατοπτρίζουν το σθένος, την αφοσίωση και την απορρόφηση των εργαζόμενων (π.χ. «νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι», «είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου», «όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου»), αλλά και μια συνολική τιμή για τη δέσμευση. Οι παραπάνω απαντήθηκαν σε μια επταβάθμια κλίμακα Likert, όπου 0= Ποτέ, 1=Σχεδόν ποτέ/μερικές φορές τον χρόνο ή λιγότερο, 2= Μερικές φορές/μια φορά τον μήνα ή λιγότερο, 3= Τακτικά/μερικές φορές τον μήνα, 4=Συχνά/μια φορά την εβδομάδα, 5= Πολύ συχνά/μερικές φορές την εβδομάδα και 6= Πάντα/ κάθε μέρα. Για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης, χρησιμοποιήθηκε η συνολική βαθμολογία δέσμευσης εργασίας καθώς και οι τρεις υποκλίμακες ξεχωριστά.

Οι κλίμακες απόδοσης εργασίας είναι ευρείας ποικιλίας και έχουν επίσης πολυδιάστατο χαρακτήρα. Ωστόσο, σε αυτή την έρευνα όπως και σε πολλές μελέτες στο παρελθόν για την αξιολόγηση της απόδοσης εργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, η απόδοση εκτιμήθηκε με μια κλίμακα επιδόσεων εργασίας δύο διαστάσεων (εντός και εκτός ρόλου εργασίας) που αναπτύχθηκε από τους Goodman & Svyantek, (1999), αποτελούμενη από 16 δηλώσεις. Στην ερώτηση «Γιατί κάνετε αυτή τη δουλειά;» οι συμμετέχοντες απάντησαν σε μια κλίμακα με τέσσερα σημεία τύπου Likert, όπου 1= Διαφωνώ πλήρως και 4= Συμφωνώ απόλυτα. Εννέα δηλώσεις σχετίζονται με την συνάφεια, την ποσότητα και την ποιότητα της παραγωγής αλλά και τη συνεταιριστικότητα (Task Performance), ενώ οι υπόλοιπες επτά έχουν σχεδιαστεί για να αναλύουν το επίπεδο των επιδόσεων των εργαζομένων εκτός των καθηκόντων του απαιτούμενου ρόλου τους στον οργανισμό (Contextual Performance). Το υψηλό σκορ στην κλίμακα σημαίνει υψηλότερο επίπεδο επιδόσεων (Makki & Abid, 2017).

Το επίπεδο και τα χαρακτηριστικά της παρακίνησης των εργαζομένων αξιολογήθηκαν μέσω της κλίμακας παρακίνησης των «The Blais Work Motivation Inventory» (Blais, Brie're, Lachance, Riddle, & Vallerand, 1993) τροποποιημένη από τους Χριστοδουλίδη και Παπαϊωάννου(2004). Οι ίδιοι έχουν ελέγξει και επιβεβαιώσει την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου σε καθηγητές φυσικής αγωγής (Χριστοδουλίδης & Παπαϊωάννου, 2004). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 35 ερωτήσεις που απαντούν σε επταβάθμια κλίμακα Likert (1 = δεν ανταποκρίνεται καθόλου, 7 = ανταποκρίνεται ακριβώς) στην ερώτηση «γιατί κάνετε αυτή τη δουλειά;» που αντιστοιχούν σε 5 παράγοντες:α) «Εσωτερική Παρακίνηση» (12 θέματα): 1.Για γνώση (4 θέματα), 2.Για επίτευξη (4 θέματα), 3. Για αισθητική απόλαυση (4 θέματα), β) «Αναγνωρίσιμη Ρύθμιση» (4 θέματα), γ) «Εσωτερική πίεση» (3 θέματα), δ) «Εξωτερική Ρύθμιση» (6 θέματα), ε) «Μη Παρακίνηση» (10 θέματα) (Γοροζίδης, 2009).

4.1.3. Διαδικασία

Αρχικά, προηγήθηκε γραπτή επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικών διευθύνσεων για την έρευνα, συνοδευόμενη από επιστολή που εξηγούσε το στόχο της μελέτης. Μετά την πρώτη θετική ανταπόκριση, πραγματοποιήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με σκοπό να ελεγχθεί ο τρόπος με τον οποίο το κάθε σχολείο επιθυμούσε να διανεμηθούν τα ερωτηματολόγια, ηλεκτρονικά ή δια ζώσης. Συνολικά, διανεμήθηκαν

174 ερωτηματολόγια σε ιδρύματα και με τους δύο τρόπους. Οι διευθύνσεις ηλεκτρονικών ταχυδρομείων ελήφθησαν από τους επίσημους δικτυακούς συνδέσμους των επιλεγμένων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να συμπληρώσουν ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο μετά από την προώθησή του από τις γραμματείες των ιδρυμάτων, καθώς δεν είχαμε πρόσβαση στις προσωπικές ηλεκτρονικές διευθύνσεις των εκπαιδευτικών. Σχετικά με τη διαζώσης διανομή, ύστερα από προκαθορισμένη συνάντηση, αφού εξηγήσαμε τον στόχο της έρευνας στο διάλειμμα σε όλο το διδακτικό προσωπικό, αφήσαμε τα ερωτηματολόγια να συμπληρωθούν από όσους το επιθυμούσαν. Στο τέλος του διαλείμματος συλλέγονταν τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Τα στοιχεία συγκεντρώθηκαν εντός περιόδου δύο μηνών.

4.2. Στατιστική ανάλυση δεδομένων

Η στατιστική ανάλυση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS 23 (Statistical Package for Social Services). Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι ερωτήσεις προέκυψαν από τη συνένωση τριών ερωτηματολογίων για να μετρηθούν τα κίνητρα, η δέσμευση και η απόδοση των καθηγητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Για να μπορέσουν να εξαχθούν επιμέρους συμπεράσματα σχετικά με τις υποθέσεις της έρευνας, ομαδοποιήθηκαν οι ερωτήσεις σε κατηγορίες, ανάλογα με τα μεγέθη που μετρούν, όπως προέκυψαν από τους δημιουργούς τους. Έπειτα, παρουσιάζονται οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών και των διευθυντών στα βασικά ερωτήματα της έρευνας με πίνακες συχνοτήτων. Για την εκτίμηση της αξιοπιστίας των παραγόντων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το τεστ άλφα του Cronbach. Για την εξέταση των γραμμικών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής του Pearson. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε ανάλυση απλής παλινδρόμησης (simple regression analysis) για να μελετηθεί κατά πόσο τα εσωτερικά κίνητρα ερμηνεύουν τη δέσμευση (Υπόθεση 5), και εν τέλει εάν η δέσμευση συνδέεται με την απόδοση (Υπόθεση 6), αξιολογώντας τη μεταξύ τους σχέση, προκειμένου να βρεθεί μια γραμμή που να ερμηνεύσει πιθανώς τις τιμές τους. Τέλος, για τον έλεγχο της υπόθεσης 7, διερευνήθηκε ο διαμεσολαβητικός ρόλος που μπορεί να λαμβάνει η εργασιακή δέσμευση στη ρύθμιση της σχέσης μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και απόδοσης μέσω της μερικής συσχέτισης (partial correlation).

4.2.1. Ανάλυση αξιοπιστίας

Αρχικά, εξετάστηκε η αξιοπιστία των παραγόντων με τον συντελεστή Cronbach's alpha για την κάθε κατηγορία.

Πίνακας 4. Πίνακας δείκτη άλφα του Cronbach για αξιοπιστία παραγόντων

Μεταβλητές	Παράγοντες	Δείκτης α Cronbach's
Εξωτερική παρακίνηση	13	0,795
Εσωτερική παρακίνηση	12	0,924
Έλλειψη παρακίνησης	10	0,874
Σθένος	6	0,877
Αφοσίωση	5	0,883
Απορρόφηση	6	0,888
Συνολική δέσμευση	17	0,956
Απόδοση εργασίας	8	0,733
Πλαισιακή απόδοση	8	0,820

Κατά την εν λόγω ανάλυση, το κατώτερο όριο αξιοπιστίας θεωρείται το 0,7. Όλοι οι παράγοντες εμφάνισαν το alpha του Cronbach υψηλότερο του ορίου, συνεπώς δεν χρειάστηκε καμία απαλοιφή μεταβλητών από την κλίμακα.

4.2.2. Περιγραφικά στοιχεία παραγόντων

Κατά την επεξεργασία των ερωτήσεων ανά ομάδες προκύπτουν σημαντικά ευρήματα, από την μελέτη περιγραφικών στατιστικών στοιχείων των παραγόντων σχετικά με τη σημασία των δηλώσεων. Εκκινώντας από τις μεταβλητές εξωτερικής (extrinsic) παρακίνησης (δηλώσεις 4, 5, 9, 15, 17, 21, 23, 28, 29, 30, 34, 36, 38) γίνεται εύκολα αντιληπτό πως οι εκπαιδευτικοί εμφανίζουν υψηλότερους μέσους όρους στις δηλώσεις της αναγνωρίσιμης και ολοκληρωμένης ρύθμισης σε σχέση με τις υπόλοιπες μορφές των εξωγενών κινήτρων, αναγνωρίζουν δηλαδή την εργασία ως μια σημαντική δραστηριότητα, χωρίς απαραίτητα να νιώθουν ευχαρίστηση από αυτή.

Συγκεκριμένα, επιθυμούν να εργάζονται ως καθηγητές, έχοντας κατά νου ότι το συγκεκριμένο επάγγελμα προσδίδει πρωτίτως κοινωνική καταξίωση, η οποία λειτουργεί ως το πιο ισχυρό εξωγενές κίνητρο για εργασία (μέσος όρος = 5,29). Στη συνέχεια, εξίσου σημαντικό κίνητρο αναγνωρίζεται η δυνατότητα να επιτυγχάνουν άλλους, σημαντικούς στόχους, χρησιμοποιώντας την εργασία τους όχι ως αυτοσκοπό, αλλά ως μέσο για την επίτευξη ενός άλλου σκοπού (μέσος όρος = 5,10). Τέλος, η ολοκλήρωση του ατόμου μέσω της εργασίας (μέσος όρος = 4,99) και η συγκεκριμένη ποιότητα ζωής που αυτή προσφέρει (μέσος όρος = 4,65) αποτελούν σημαντικούς παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης για εργασία στους εκπαιδευτικούς.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, οι δύο δηλώσεις που ανταποκρίνονται λιγότερο στα εξωγενή κίνητρα των εκπαιδευτικών αφορούν στην εσωτερική πίεση («Γιατί προσωπικά αισθάνομαι ότι πραγματικά θα όφειλα να είμαι καλός/ή σ' αυτή τη δουλειά και θα ένιωθα πολύ ατυχής διαφορετικά», «Γιατί η δουλειά μου είναι η ζωή μου και δεν θέλω να αποτύχω»).

Πίνακας 5. Περιγραφικά στοιχεία εξωτερικής παρακίνησης

Εξωτερική (extrinsic) παρακίνηση	Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση
Για τις κοινωνικές παροχές που παρέχει αυτή η δουλειά (περίθαλψη, ασφαλιστικά ταμεία κλπ.)	3,24	1,84
Γιατί είναι η δουλειά που διάλεξα και που προτιμώ, για να έχω μια συγκεκριμένη ποιότητα ζωής.	4,99	1,47
Γιατί μου επιτρέπει να βγάλω λεφτά.	3,11	1,77
Για την πληρωμή.	3,01	1,78
Γιατί προσωπικά αισθάνομαι ότι πραγματικά θα όφειλα να είμαι καλός/ή σ' αυτή τη δουλειά και θα ένιωθα πολύ ατυχής διαφορετικά.	2,12	1,41
Γιατί αυτή η δουλειά μου παρέχει ασφάλεια.	4,18	1,45
Γιατί αυτή τη δουλειά τη διάλεξα, επειδή μου δίνει τη δυνατότητα να επιτυγχάνω μερικούς σημαντικούς στόχους, ενώ την ίδια στιγμή μου επιτρέπει να ασχολούμαι και με τις άλλες πλευρές της ζωής μου.	5,10	1,38
Γιατί η δουλειά μου είναι η ζωή μου και δεν θέλω να αποτύχω.	2,01	1,30
Γιατί πραγματικά θέλω να επιτύχω σ' αυτή τη δουλειά και διαφορετικά θα ντρεπόμουν.	4,77	1,53

Γιατί είναι ο τύπος της δουλειάς που διάλεξα ότι με εκφράζει ως τρόπος ζωής.	3,79	1,84
Γιατί θέλω να είμαι ένας/μια «νικητής»/ «νικήτρια» κι όχι αποτυχημένος/η.	2,63	1,61
Γιατί είναι η δουλειά που διάλεξα και προτιμώ, αφού με βοηθάει να ολοκληρώνομαι ως άτομο.	4,65	1,16
Για την κοινωνική καταξίωση του επαγγέλματος μου.	5,29	0,87

Αναφορικά με τις μεταβλητές εσωτερικής (intrinsic) παρακίνησης (7, 8, 10, 12, 14, 18, 19, 22, 24, 26, 32, 35), φαίνεται πως οι περισσότερες συγκέντρωσαν μέσους όρους >5 (4= ανταποκρίνεται μέτρια και 7= ανταποκρίνεται ακριβώς). Η πρόκληση απέναντι σε δύσκολες καταστάσεις (μέσος όρος = 5,88), η ευχαρίστηση της ανταπόκρισης στις εν λόγω προκλήσεις (μέσος όρος = 5,53) αλλά και γενικά τα ωραία συναισθήματα που απορρέουν από την εργασία (μέσος όρος = 5,61) αποτελούν τα ισχυρότερα εσωτερικά επαγγελματικά κίνητρα.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως το σύνολο των εκπαιδευτικών στην δήλωση « περνάει πραγματικά ευχάριστα σε αυτή τη δουλειά» απάντησε πως δεν ανταποκρίνεται καθόλου στις κινητήριες σκέψεις τους (μέσος όρος = 1,98), συγκεντρώνοντας τη χαμηλότερη μέση τιμή από το σύνολο των μεταβλητών εσωτερικής παρακίνησης.

Πίνακας 6. Περιγραφικά στοιχεία εσωτερικής παρακίνησης

Εσωτερική (intrinsic) παρακίνηση	Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση
Για τις ανεπανάληπτες στιγμές χαράς που μου δίνει αυτή η δουλειά.	5,07	1,33
Λόγω της ευχάριστης εμπειρίας του να μαθαίνω καινούργια πράγματα σ' αυτή τη δουλειά.	4,99	1,47
Για τα ωραία συναισθήματα που νιώθω σ' αυτή τη δουλειά.	5,61	1,23
Για την αίσθηση της επίτευξης που νιώθω κάνοντας τη δουλειά μου με ένα προσωπικό και μοναδικό τρόπο.	5,11	1,37
Για την ευχαρίστηση που βιώνω από τη διεύρυνση των γνώσεών μου σε διάφορα ενδιαφέροντα θέματα.	5,30	1,46
Γιατί διάφορες πλευρές αυτής της δουλειάς διεγείρουν την περιέργειά μου.	5,06	1,22

Για την ευχαρίστηση που νιώθω όταν ανταποκρίνομαι στις ενδιαφέρουσες προκλήσεις της δουλειάς μου.	5,53	1,24
Γιατί περνώ πραγματικά ευχάριστα σ' αυτή τη δουλειά.	1,98	1,39
Γιατί συχνά μαθαίνω ενδιαφέροντα πράγματα κάνοντας αυτή τη δουλειά.	3,12	1,93
Για τη χαρά που αισθάνομαι κάνοντας ενδιαφέρουσες εργασίες, σαν μέρος αυτής της δουλειάς.	5,06	1,80
Για την πρόκληση να προσπαθώ σε δύσκολα πράγματα.	5,88	1,16
Για την ευχαρίστηση της δημιουργίας που προσφέρει η δουλειά μου.	3,17	1,54

Το τρίτο σκέλος του ερωτηματολογίου αφορούσε στην «έλλειψη παρακίνησης» (amotivation) με δέκα δηλώσεις (6, 11, 13, 16, 20, 25, 27, 31, 33, 37). Από τον παρακάτω πίνακα φαίνεται πως το σύνολο των εκπαιδευτικών νιώθει ανήμπορο γι' αυτή τη δουλειά (μέσος όρος = 5,53) ενώ παράλληλα δεν τα καταφέρνει καλά με τα σημαντικά καθήκοντα αυτής της εργασίας (μέσος όρος = 5,30). Σε αντιδιαστολή με τα παραπάνω, χαμηλή βαθμολογία συγκέντρωσε η δήλωση «δεν ξέρω, μου λείπουν σημαντικές ικανότητες που είναι αναγκαίες για να ανταποκριθώ στα καθήκοντα αυτής της δουλειάς» (μέσος όρος = 1,98).

Πίνακας 7. Περιγραφικά στοιχεία έλλειψης παρακίνησης

Έλλειψη παρακίνησης (amotivation)	Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση
Δεν ξέρω, έχω την εντύπωση ότι δεν έχω αυτά που χρειάζονται για να κάνω αυτή τη δουλειά καλά.	3,11	1,77
Δεν ξέρω, δεν τα καταφέρνω καλά με τα σημαντικά καθήκοντα αυτής της δουλειάς.	5,30	1,46
Δεν ξέρω, το επίπεδο των απαιτήσεων για την απόδοση που επιβάλλεται να έχουμε, είναι πολύ υψηλό.	2,68	1,88
Δεν ξέρω, πολλές φορές νιώθω ανήμπορος/η γι' αυτή τη δουλειά.	5,53	1,24
Δεν ξέρω, την ώρα που δουλεύω υπάρχουν στιγμές που νιώθω να τα έχω πραγματικά χαμένα.	2,12	1,41
Δεν ξέρω, μου λείπουν σημαντικές ικανότητες που είναι αναγκαίες για να ανταποκριθώ στα καθήκοντα αυτής της δουλειάς.	1,98	1,39

Δεν ξέρω, περιμένουν πάρα πολλά από μας.	3,12	1,93
Δεν ξέρω, πολλές φορές παρακαλώ μέσα μου κάποιος να με βοηθήσει.	2,01	1,30
Δεν ξέρω, οι συνθήκες εργασίας μας είναι πολύ δύσκολες.	3,79	1,84
Δεν ξέρω, οι συνθήκες εργασίας μας είναι μη ρεαλιστικές.	2,63	1,61

Στην κατηγορία των μεταβλητών της εργασιακής δέσμευσης (δηλώσεις 39-55) εξετάστηκαν οι τιμές που πήραν οι διαστάσεις της δέσμευσης, το σθένος, η αφοσίωση και η απορρόφηση (vigor, dedication, absorption). Αρχικά, οι εκπαιδευτικοί, χαρακτηρίζοντας τα επίπεδα ενέργειας και διανοητικής ανθεκτικότητας τους, ενώ εργάζονται, φαίνεται να δηλώνουν πως νιώθουν ζωντάνια και δύναμη κατά τη διάρκεια της εργασίας (μέσος όρος = 5,06). Αυτό ευθυγραμμίζεται με τα σχόλια των Schaufeli & Bakker (2004) πως εκείνοι που έχουν υψηλό σθένος συνήθως έχουν πολλή ενέργεια, εξαιρετικά μεγάλο ζήλο και αντοχή όταν δουλεύουν.

Ωστόσο, σε χαμηλότερη τιμή - με μικρή διαφορά από την υψηλότερη - εμφανίζεται η διάθεση των εκπαιδευτικών να πάνε στη δουλειά τους (μέσος όρος = 4,62). Συνεπώς, το σθένος, όπως προέκυψε από τις μετρήσεις του ερωτηματολογίου, εμφανίζεται σχετικά υψηλό (μέσος όρος = 4,5), δηλώνοντας προθυμία να επενδύσουν προσπάθεια στο έργο τους αλλά και επιμονή, ενόψει δυσκολιών (Bakker & Leiter, 2010).

Αναφορικά με την αφοσίωση, η οποία αναφέρεται στην έντονη εμπλοκή στην εργασία και στην εμπειρία ενός αισθήματος σημαντικότητας, ενθουσιασμού και υπερηφάνειας (Bakker & Leiter, 2010), ενδιαφέρουσες είναι οι τιμές που συγκέντρωσαν οι δηλώσεις «η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα» και «νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω» με μέσος όρος = 5,04 και στις δυο. Η δήλωση «η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα» ήταν εκείνη που συγκέντρωσε τη χαμηλότερη μέση τιμή (μέσος όρος = 4,75), γεγονός που φαίνεται ότι το αίσθημα της πρόκλησης είναι εκείνο που βιώνεται λιγότερο στο σύνολο των εκπαιδευτικών.

Τέλος, ο πίνακας με την απορρόφηση δείχνει πως οι καθηγητές απορροφώνται από την δουλειά τους, καθώς νιώθουν ότι ο χρόνος περνάει γρήγορα κατά τη διάρκεια της εργασίας τους (μέσος όρος = 5,28), ενώ η δήλωση «μου είναι δύσκολο να

αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά» συγκέντρωσε μέσος όρος 4,23. Από τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα πως είναι αρκετά συγκεντρωμένοι και απορροφημένοι στο έργο τους, δηλώνοντας πως συχνά ή μερικές φορές την εβδομάδα είναι δύσκολο να αποσπάσουν τον εαυτό τους από την εργασία.

Η δέσμευση εργασίας μπορεί να θεωρηθεί ως μονοδιάστατη και τρισδιάστατη δομή, διότι οι υψηλοί συσχετισμοί μεταξύ των τριών διαστάσεων και οι υψηλές τιμές του συντελεστή Cronbach για τη συνολική κλίμακα υποστηρίζουν αφενός ένα μονοδιάστατο μοντέλο, ενώ στηρίζεται και η εφαρμογή του τρισδιάστατου μοντέλου (Schaufeli&Bakker, www.schaufeli.com, 2003). Αποδείχτηκε, λοιπόν, από τις τρεις βαθμολογίες που συγκέντρωσαν οι υποκλίμακες που αντιπροσωπεύουν την δέσμευση (μέση τιμή σθένους= 4,81, μέση τιμή αφοσίωσης = 4,91 και μέση τιμή απορρόφησης =4,69) και με βάση τις πέντε κατηγορίες στατιστικών κανόνων που θέσπισαν οι Schaufeli & Bakker (2004) για τη δέσμευση, πως οι εκπαιδευτικοί του δείγματος εμφανίζουν υψηλή εργασιακή δέσμευση (υψηλό επίπεδο σθένους = 4.81 – 5.60, υψηλό επίπεδο αφοσίωσης = 4.91 – 5.79, υψηλό επίπεδο απορρόφησης = 4.41 – 5.35) (Schaufeli&Bakker, www.schaufeli.com, 2003).

Πίνακας 8. Περιγραφικά στοιχεία σθένους

Σθένος (Vigor)	Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση
Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.	4,64	1,16
Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι.	5,06	0,93
Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου.	4,62	1,31
Όταν εργάζομαι είμαι ικανός/ή να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα.	4,88	1,17
Στην δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή.	4,77	1,13
Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου, ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά.	4,87	1,06

Πίνακας 9. Περιγραφικά στοιχεία αφοσίωσης

Αφοσίωση (Dedication)	Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση
Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα.	5,04	1,03

Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.	4,82	1,16
Η εργασία μου με εμπνέει.	4,92	1,16
Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.	5,04	1,08
Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα.	4,75	1,24

Πίνακας 10. Περιγραφικά στοιχεία απορρόφησης

Απορρόφηση (Absorption)	Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση
Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι.	5,28	0,87
Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου.	4,87	1,19
Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς.	4,53	1,36
Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου.	4,52	1,27
Η δουλειά μου με συναρπάζει.	4,69	1,20
Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου.	4,23	1,44

Στην τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου μετρήθηκε η απόδοση των εκπαιδευτικών εντός και εκτός ρόλου καθηκόντων (Task and Contextual Performance). Αρχικά, στην επίδοση εντός ρόλου (δηλώσεις 57, 59, 61, 63, 65, 67, 69, 71) οι εκπαιδευτικοί απάντησαν πως συμφωνούν με την δήλωση ότι προγραμματίζουν και οργανώνουν για την επίτευξη στόχων αλλά και την τήρηση των χρονικών προθεσμιών (deadlines), καθώς ο συγκεκριμένος παράγοντας εμφάνισε μέσο όρο 3,52 (όπου 3= συμφωνώ και 4= συμφωνώ απόλυτα). Ωστόσο, πολύ σημαντικό θεωρείται το συμπέρασμα που εξάγεται από τη χαμηλή μέση τιμή της δήλωσης «φαίνεται να είστε το κατάλληλο άτομο για ανώτερη/υψηλότερη θέση» με μέσο όρο = 2,84, που υποδεικνύει πως το σύνολο των εκπαιδευτικών δεν αυτοαξιολογούν την επίδοσή τους στα πλαίσια των καθηκόντων τους ικανοποιητική, ώστε να τους ανεβάσει στην ιεραρχία του ιδρύματος.

Τέλος, αξιολογώντας την απόδοσή τους εκτός των απαιτούμενων καθηκόντων τους, οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν να βοηθούν τους συναδέλφους τους με τις αρμοδιότητές τους, όταν εκείνοι έχουν απουσιάσει (μέσος όρος = 3,59), ενώ παράλληλα διαπιστώνεται πως παρακολουθούν με προθυμία δράσεις που δεν

απαιτούνται από τον οργανισμό, αλλά βοηθούν στην συνολική του εικόνα, παρόλο που η μέση τιμή της συγκεκριμένης δήλωσης είναι η χαμηλότερη (μέσος όρος = 3,10).

Πίνακας 11. Περιγραφικά στοιχεία απόδοσης στην εργασία

Απόδοση εργασίας (Task Performance)	Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση
Πετυχαίνετε τους στόχους της δουλειάς σας.	3,29	0,51
Ανταποκρίνεστε στα κριτήρια αποδοτικότητας.	3,30	0,53
Επιδεικνύετε τις εξειδικευμένες επαγγελματικές σας ικανότητες σε όλα τα καθήκοντα που σχετίζονται με την εργασία.	3,07	0,70
Πληροίτε τα απαραίτητα κριτήρια για την συγκεκριμένη θέση.	3,38	0,53
Μπορείτε να διαχειριστείτε περισσότερες δραστηριότητες από αυτές που τυπικά σας έχουν ανατεθεί.	3,37	0,73
Φαίνεται να είστε το κατάλληλο άτομο για ανώτερη/υψηλότερη θέση.	2,84	0,83
Επιδεικνύετε ικανότητα σε όλους τους τομείς της δουλειάς και χειρίζεστε τα καθήκοντα με επάρκεια.	3,22	0,56
Προγραμματίζετε και οργανώνετε για την επίτευξη στόχων αλλά και την τήρηση των χρονικών προθεσμιών (deadlines).	3,52	0,60

Πίνακας 12. Περιγραφικά στοιχεία πλαισιακής απόδοσης

Πλαισιακή απόδοση (Contextual Performance)	Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση
Βοηθάτε άλλους υπαλλήλους με τις αρμοδιότητές τους όταν έχουν απουσιάσει.	3,59	0,55
Προσφέρεστε εθελοντικά να αναλάβετε αρμοδιότητες που δεν απαιτούνται τυπικά για την συγκεκριμένη δουλειά.	3,24	0,80
Παίρνετε πρωτοβουλίες για την προσαρμογή νέων εργαζομένων στο τμήμα, παρόλο που αυτό δεν αποτελεί μέρος της δουλειάς σας.	3,32	0,77
Βοηθάτε συναδέλφους όταν έχουν αυξημένο φόρτο εργασίας (τους βοηθάτε να ξεπεράσουν τις δυσκολίες/προβλήματα).	3,53	0,50
Βοηθάτε τους συνεργάτες σας με τα καθήκοντά τους.	3,43	0,53
Συνθέτετε καινοτόμες προτάσεις που αποσκοπούν στην συνολική βελτίωση της ποιότητας του τμήματος.	3,31	0,60
Παρακολουθείτε με προθυμία δράσεις που δεν απαιτούνται από τον οργανισμό, αλλά βοηθούν στην συνολική του εικόνα.	3,10	0,70
Έχετε καλή απόδοση στο σύνολο της εργασίας σας, σύμφωνα με τις προσδοκίες της θέσης.	3,30	0,50

Στη συνέχεια, επιχειρήθηκε να ομαδοποιηθούν οι ερωτήσεις, ανάλογα με τον παράγοντα που αντιστοιχούν. Εφεξής, οι δείκτες που θα διαμορφωθούν ενσωματώνουν τις βαθμολογίες της κάθε υποκλίμακας τους σε ένα ενιαίο σκορ, μειώνοντας έτσι τον αριθμό των μεταβλητών που χρησιμοποιούνται στις αναλύσεις.

Πιο αναλυτικά, ο παράγοντας «εξωτερική παρακίνηση», προκύπτει από την ομαδοποίηση των δηλώσεων 4, 5, 9, 15, 17, 21, 23, 28, 29, 30, 34, 36, 38 του ερωτηματολογίου (Χριστοδουλίδης & Παπαϊωάννου, 2004), περικλείοντας τις υποκλίμακες της εξωτερικής ρύθμισης, της ενδοβαλλόμενης παρακίνησης, της ταυτιζόμενης και της ολοκληρωμένης ρύθμισης. Ο παράγοντας «εσωτερική παρακίνηση» προκύπτει από την ενσωμάτωση των εγγενών κινήτρων για γνώση, για επίτευξη και για αισθητική διέγερση από τις δηλώσεις 7, 8, 10, 12, 14, 18, 19, 22, 24, 26, 32, και 35 (Vallerand & Bissonnette, 1992), ενώ η έλλειψη παρακίνησης συντίθεται από δέκα δηλώσεις (6, 11, 13, 16, 20, 25, 27, 31, 33, 37). Οι υποκλίμακες του σθένους, της απορρόφησης και της αφοσίωσης συνδιαμορφώνουν τη συνολική δέσμευση του δείγματος (δηλώσεις, 39-55), όπως προτείνεται από τους Schaufeli & Bakker (2003). Τέλος, ο παράγοντας «απόδοση στην εργασία» ορίζεται σύμφωνα με τους Goodman & Svyantek (1999) από τις δηλώσεις 57, 59, 61, 63, 65, 67, 69, 71 ενώ η πλαισιακή απόδοση από τις δηλώσεις 56, 58, 60, 62, 64, 66, 68, 70.

Τα παραπάνω αναλύθηκαν ως προς τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση τους κατά παράγοντα, συμπεριλαμβανομένων κάθε φορά όλων των ερωτήσεων που του αντιστοιχούν. Από την ανάλυση των παραγόντων και τα περιγραφικά στοιχεία που προκύπτουν, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 14, η εσωτερική παρακίνηση εμφάνισε τον υψηλότερο μέσο όρο ($M.O.= 5,24$), ενώ στον αντίποδα βρίσκεται η έλλειψη παρακίνησης με μέσο όρο = $2,51$. Τέλος, προκύπτει το συμπέρασμα πως οι μικρότερες τυπικές αποκλίσεις εμφανίστηκαν στις αξιολογήσεις αποδόσεων εργασίας ($TA = 0,66$), ενώ υψηλότερη τυπική απόκλιση παρουσίασε η εξωτερική παρακίνηση ($TA = 1,73$).

Πίνακας 13. Περιγραφικά στοιχεία παραγόντων

Μεταβλητές	Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση
Εξωτερική παρακίνηση	4,95	1,73
Εσωτερική παρακίνηση	5,24	1,37
Έλλειψη παρακίνησης	2,51	1,70
Σθένος	4,81	1,14

Αφοσίωση	4,92	1,14
Απορρόφηση	4,69	1,28
Συνολική Δέσμευση	4,80	1,20
Απόδοση εργασίας	3,25	0,66
Πλαισιακή απόδοση	3,35	0,65

4.2.3. Συσχέτιση μεταβλητών

Οι υποθέσεις της έρευνας αφορούσαν μεταξύ άλλων στη συσχέτιση μεταβλητών και στο είδος των σχέσεων μεταξύ τους. Αρχικά, οι μεταβλητές ταξινομήθηκαν ως διάταξης (ordinal), με βάση τις τιμές των δεδομένων τους, οι οποίες δεν έχουν σταθερή μονάδα μέτρησης. Ωστόσο, επειδή πρωτίστως η έρευνα επεδίωκε την εξέταση της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών, δημιουργήθηκαν με τη βοήθεια του SPSS σύνθετες μεταβλητές και στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 14, για όλους τους πιθανούς συνδυασμούς.

Πιο αναλυτικά, ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson, δηλαδή ο αριθμός μεταξύ -1 και 1 που δείχνει την έκταση στην οποία δύο μεταβλητές είναι γραμμικές, υποδηλώνει τα εξής: εάν λάβει τιμή 1, σημαίνει ότι για κάθε θετική αύξηση στη μια μεταβλητή, υπάρχει μια θετική αύξηση, σταθερού ποσοστού στην άλλη, ενώ η τιμή -1 δηλώνει τέλεια αρνητική συσχέτιση. Τέλος, η τιμή 0.00 σημαίνει ότι δεν υπάρχει θετική ή αρνητική συσχέτιση, δηλαδή ότι οι δύο μεταβλητές δεν εμφανίζουν συνάφεια (Howitt & Duncan, 2010). Επιπλέον, μέσω του συντελεστή συμπεραίνουμε και το ποσοστό διακύμανσης μεταξύ δύο μεταβλητών, όπου η τιμή 1.00 εξηγεί όλη τη διακύμανση, ενώ η τιμή 0.00 υποδηλώνει πως η προσαρμογή των σημείων στην ευθεία γραμμή είναι τυχαία. Επομένως, ο συντελεστής δείχνει τη διασπορά των δεδομένων γύρω από την ευθεία βέλτιστης προσαρμογής (Howitt & Duncan, 2010).

Πίνακας 14. Συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ των μεταβλητών

Μεταβλητές		Εσωτερική παρακίνηση	Εξωτερική παρακίνηση	Έλλειψη παρακίνησης	Σθένος	Αφοσίωση	Απορρόφηση	Συνολική Δέσμευση	Απόδοση εργασίας
Εξωτερική παρακίνηση	Pearson correlation	,557**							
Έλλειψη παρακίνησης	Pearson correlation	-,100	,061						
Σθένος	Pearson correlation	,578**	,327**	-,365**					
Αφοσίωση	Pearson correlation	,689**	,438**	-,333**	,867**				
Απορρόφηση	Pearson correlation	,721**	,371**	-,306**	,870**	,878**			
Συνολική Δέσμευση	Pearson correlation	,694**	,393**	-,349**	,954**	,951**	,962**		
Απόδοση εργασίας	Pearson correlation	,218**	,163*	-,206**	,469**	,388**	,435**	,453**	
Πλαισιακή απόδοση	Pearson correlation	,458**	,138	-,138	,540**	,461**	,569**	,551**	,666**

* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 (2-tailed)

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01 (2-tailed)

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται εύκολα αντιληπτό πως οι περισσότερες συσχετίσεις προέκυψαν ως στατιστικά σημαντικές, καθώς όπως φαίνεται και από τον δίπλευρο έλεγχο σημαντικότητας, η πιθανότητα να προέκυψαν κατά τύχη είναι μικρότερη του 0.001 ($p < 0.001$). Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί πως η επικείμενη παρουσίαση αφορά μόνο στα αποτελέσματα που άπτονται των ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων της εν λόγω μελέτης.

Εκκινώντας, λοιπόν, από την εσωτερική παρακίνηση διαπιστώνεται πως σχετίζεται στατιστικά σημαντικά και θετικά με την εργασιακή δέσμευση τόσο στο σύνολό της ($r = 0.694$, $p < 0.001$) όσο και με τις επιμέρους διαστάσεις της (σθένος $r = 0.578$, $p < 0.001$, αφοσίωση $r = 0.689$, $p < 0.001$ και απορρόφηση $r = 0.721$, $p < 0.001$). Συνεπώς, η κάλυψη των εσωτερικών κινήτρων των καθηγητών/τριων σχετίζεται θετικά με τη δέσμευση που εμφανίζουν. Στατιστικά σημαντική είναι και η συσχέτιση των εγγενών κινήτρων με την απόδοση εργασίας ($r = 0.218$, $p < 0.001$) και την πλαισιακή απόδοση ($r = 0.458$, $p < 0.001$), γεγονός που υποδηλώνει πως όσοι

καθηγητές/τριες έχουν εκπληρώσει τα εσωτερικά τους κίνητρα, εμφανίζουν συνήθως μια αύξηση στην απόδοσή τους είτε όσον αφορά τα εργασιακά τους καθήκοντα είτε την πλαισιακή τους απόδοση.

Η εξωτερική παρακίνηση εμφανίζει στατιστικά θετική συσχέτιση με τη συνολική δέσμευση ($r = 0.393$, $p < 0.001$), αλλά και με τις τρεις διαστάσεις της (σθένος $r = 0.327$, $p < 0.001$, αφοσίωση $r = 0.438$, $p < 0.005$ και απορρόφηση $r = 0.371$, $p < 0.001$). Τέλος, μόνο η απόδοση στην εργασία συσχετίζεται σημαντικά με την εξωτερική παρακίνηση και μάλιστα θετικά ($r = 0.1363$ $p < 0.005$), ενώ στη συσχέτισή της με την πλαισιακή απόδοση, το παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας έλαβε τιμή $p > 0.005$ και γι' αυτό η εν λόγω σχέση δεν θεωρείται σημαντική.

Αναλύοντας τα δεδομένα σχετικά με την έλλειψη παρακίνησης είναι αξιοσημείωτο το γεγονός πως σχετίζεται με όλους τους παράγοντες αρνητικά. Συγκεκριμένα, αρνητική φαίνεται να είναι η φύση της σχέσης της με τη συνολική δέσμευση ($r = -0.349$ $p < 0.001$) και των υποενοτήτων της (σθένος $r = -0,365$ $p < 0.001$, αφοσίωση $r = -0.333$ $p < 0.001$ και απορρόφηση $r = -0.306$ $p < 0.001$) αλλά και με την απόδοση εντός εργασιακού ρόλου ($r = -0.206$ $p < 0.001$). Ωστόσο, η πλαισιακή απόδοση εμφανίζει $p > 0.005$ στη συσχέτισή της με την έλλειψη παρακίνησης, συνεπώς δεν μπορεί να ληφθεί υπ όψιν η εν λόγω σχέση ως σημαντική.

Ολοκληρώνοντας, η πλαισιακή απόδοση και η απόδοση στην εργασία δείχνουν μια θετική συνάφεια με τις διαστάσεις της δέσμευσης και συνεπώς με τη συνολική δέσμευση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η απόδοση στην εργασία συνδέεται θετικά με το σθένος με $r = 0.469$ $p < 0.001$, με την αφοσίωση με $r = 0.388$ $p < 0.001$ και την απορρόφηση $r = 0.453$ $p < 0.001$ συνεπώς και με τη συνολική κατάσταση δέσμευσης που βρίσκεται ο εργαζόμενος ($r = 0.453$ $p < 0.001$), ενώ παράλληλα είναι σύνηθες να αυξάνεται και η πλαισιακή του απόδοση στις περιπτώσεις που αυξάνονται και τα επίπεδα δέσμευσής του (σθένος $r = 0.540$ $p < 0.001$, αφοσίωση $r = 0.461$ $p < 0.001$, απορρόφηση $r = 0.569$ $p < 0.001$, συνολική δέσμευση $r = 0.551$ $p < 0.001$).

4.2.4. Ανάλυση απλής παλινδρόμησης

Έχοντας ήδη πραγματευτεί μέσω του συντελεστή Pearson τη διασπορά των παρατηρήσεων στην ευθεία γραμμή της βέλτιστης προσαρμογής, θα χρειαστεί να περιγράψουμε και τα χαρακτηριστικά της ίδιας της ευθείας γραμμής, δηλαδή της

γραμμής παλινδρόμησης και συγκεκριμένα το σημείο τομής του κατακόρυφου άξονα αλλά και την κλίση της. Για να ερμηνευτούν οι τιμές του Y με βάση το X χρησιμοποιείται ο ακόλουθος τύπος, όπου B είναι ο συντελεστής κλίσης της γραμμής και το X είναι η τιμή στον άξονα x από την οποία μπορεί να γίνει η πρόβλεψη για την τιμή στον άξονα Y (Howitt & Duncan, 2010) : *Προβλεπόμενη τιμή (Y) = σταθερός όρος + B * X*. Για να διαπιστωθεί, λοιπόν, εάν τα εσωτερικά κίνητρα μπορούν να ερμηνεύσουν τη δέσμευση (υπόθεση 5) και εν συνεχεία η δέσμευση την απόδοση των εκπαιδευτικών (υπόθεση 6) εφαρμόστηκε ανάλυση απλής παλινδρόμησης.

1η παλινδρόμηση

Αρχικά για τον έλεγχο της υπόθεσης 5, παρουσιάζεται το μοντέλο που σχηματίστηκε στον Πίνακα Model Summary no1, κατά το οποίο η εργασιακή δέσμευση είναι η εξαρτημένη μεταβλητή και η εσωτερική παρακίνηση η ανεξάρτητη. Τα ευρήματα δείχνουν πως ο δείκτης συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι $R = 0.694$, ο συντελεστής προσδιορισμού είναι $R^2 = 0.482$ εύρημα που δείχνει το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής (εν προκειμένω της εργασιακής δέσμευσης) που εξηγείται από την ανεξάρτητη (εσωτερική παρακίνηση). Με άλλα λόγια, η εσωτερική παρακίνηση είναι υπεύθυνη για το 48.2% της μεταβλητότητας της εργασιακής δέσμευσης και συνεπώς η υπόθεση 5 επιβεβαιώνεται. Ο συντελεστής Adjusted $R^2 = 0.479$, δεν είναι πολύ μικρότερος από το R^2 γεγονός που επιτρέπει την γενίκευση του μοντέλου στον πληθυσμό.

Παρακάτω, στον Πίνακα με την ανάλυση ANOVA φαίνεται η στατιστική σημαντικότητα του λόγου $F(1,172) = 159.807$, με $p < 0.001$, γεγονός που δηλώνει πως υπάρχει στατιστικά σημαντική ερμηνεία της εργασιακής δέσμευσης από την εσωτερική παρακίνηση με το συγκεκριμένο μοντέλο. Αντίστοιχα, ο Πίνακας συντελεστών (coefficients) δείχνει πως μπορούμε να διαμορφώσουμε τις γραμμές παλινδρόμησης συνδέοντας τους αριθμούς στο μοντέλο και να χρησιμοποιήσουμε στη συνέχεια αυτόν τον τύπο για να ερμηνεύσουμε την μεταβλητή των αποτελεσμάτων. Συγκεκριμένα, η εξίσωση που προκύπτει είναι: $1.498 + 0.630$ *εσωτερική παρακίνηση.

Ερμηνεύοντας το μοντέλο, παρουσιάζεται η κλίση (B) της γραμμής παλινδρόμησης, ο μη τυποποιημένος συντελεστής (Unstandardized regression coefficient) να λαμβάνει τιμή 0.630. Αυτό σημαίνει πως για κάθε μια μονάδα

αύξησης του οριζόντιου άξονα, δηλαδή της μεταβλητής της εσωτερικής παρακίνησης, η τιμή του κατακόρυφου άξονα, δηλαδή της δέσμευσης αυξάνεται κατά 0.630. Επιπλέον, ο σταθερός όρος 1.498 δηλώνει το σημείο στο οποίο η γραμμή παλινδρόμησης τέμνει τον κατακόρυφο άξονα. Επιπλέον, το t-test δίνει σημαντικότητα $\text{sig}=.000 < 0.001$ οπότε συμπεραίνεται πως το μοντέλο είναι πράγματι σημαντικό για την πρόβλεψη της μεταβλητότητας. Τέλος, το 95% διάστημα εμπιστοσύνης κυμαίνεται από 0.532 ως 0.729, που σημαίνει πως ο μη τυποποιημένος συντελεστής με τιμή 0.630 είναι 95% σίγουρο ότι έχει μια πραγματική τιμή στον πληθυσμό.

2η παλινδρόμηση

Ακολούθως, εφαρμόστηκε απλή παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την απόδοση στην εργασία και ανεξάρτητη μεταβλητή την εργασιακή δέσμευση.

Τα αποτελέσματα του Πίνακα Model Summary no2 φανερώνουν πως ο δείκτης συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι $R= 0.453$, ο συντελεστής προσδιορισμού είναι $R^2= 0.205$ και ο συντελεστής Adjusted $R^2= 0.200$, εύρημα που δείχνει το ποσοστό της διακύμανσης της απόδοσης στην εργασία (εξαρτημένη μεταβλητή) που εξηγείται από την εργασιακή δέσμευση (ανεξάρτητη μεταβλητή). Επομένως, δηλώνεται πως η δέσμευση επηρεάζει το 20.5% της μεταβλητότητας της απόδοσης στην εργασία και συνεπώς η υπόθεση θα επιβεβαιώνεται.

Παρακάτω, στον Πίνακα της ανάλυσης ANOVA, φαίνεται η στατιστική σημαντικότητα του λόγου $F(1,172) = 44.307$, με $p < 0.001$, γεγονός που δηλώνει πως υπάρχει στατιστικά σημαντική ερμηνεία της απόδοσης στην εργασία από την εργασιακή δέσμευση με το συγκεκριμένο μοντέλο.

Τέλος, από τον Πίνακα Coefficients προκύπτει πως μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την εργασιακή δέσμευση για να ερμηνεύσουμε την μεταβλητή της απόδοσης στην εργασία. Συγκεκριμένα, η εξίσωση που προκύπτει είναι: $2.349 + .188 * \text{εργασιακή δέσμευση}$. Αναλυτικότερα, παρουσιάζεται ο μη τυποποιημένος συντελεστής να λαμβάνει τιμή 0.188. Αυτό σημαίνει πως για κάθε μια μονάδα αύξησης της μεταβλητής της εργασιακής δέσμευσης, η τιμή της απόδοσης στην εργασία αυξάνεται κατά 0.188. Επιπλέον, η σταθερά 2.349 δηλώνει το σημείο στο οποίο η γραμμή παλινδρόμησης τέμνει τον κατακόρυφο άξονα. Επιπλέον, το t-test δίνει σημαντικότητα $\text{sig}=.000 < 0.001$ οπότε συμπεραίνεται πως το μοντέλο είναι

στατιστικά σημαντικό για την ερμηνεία της μεταβλητότητας . Τέλος, το 95% διάστημα εμπιστοσύνης κυμαίνεται από 0.132 ως 0.244, που σημαίνει πως ο μη τυποποιημένος συντελεστής με τιμή 0.188 είναι 95% σίγουρο ότι έχει μια πραγματική τιμή στον πληθυσμό.

3η παλινδρόμηση

Με την ίδια διαδικασία, πραγματοποιήθηκε ανάλυση απλής παλινδρόμησης και για το ζεύγος μεταβλητών εργασιακής δέσμευσης (ως ανεξάρτητη) και πλαισιακής απόδοσης (ως εξαρτημένη). Αναλυτικότερα, ο Πίνακας Model Summary 3 δείχνει πως ο δείκτης συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι $R = 0.551$, ο συντελεστής προσδιορισμού είναι $R^2 = 0.304$ και ο συντελεστής Adjusted $R^2 = 0.300$, εύρημα που δείχνει το ποσοστό της διακύμανσης της πλαισιακής απόδοσης (εξαρτημένη μεταβλητή) που εξηγείται από την εργασιακή δέσμευση (ανεξάρτητη μεταβλητή). Επομένως, δηλώνεται πως η δέσμευση επηρεάζει το 30,4 % της μεταβλητότητας της πλαισιακής απόδοσης και συνεπώς η υπόθεση 6β επιβεβαιώνεται.

Παρακάτω, στον Πίνακα ανάλυσης ANOVA, η στατιστική σημαντικότητα του λόγου F είναι $F(1,172) = 75.116$, με $p < 0.001$, γεγονός που δηλώνει πως υπάρχει στατιστικά σημαντική ερμηνεία της πλαισιακής απόδοσης από την εργασιακή δέσμευση με το συγκεκριμένο μοντέλο.

Τέλος, από τον Πίνακα Coefficients των συντελεστών προκύπτει πως μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την εργασιακή δέσμευση για να ερμηνεύσουμε την πλαισιακή απόδοση. Συγκεκριμένα, η εξίσωση που προκύπτει είναι: $2.122 + .257 \cdot \text{εργασιακή δέσμευση}$. Παρουσιάζεται ο μη τυποποιημένος συντελεστής (Unstandardized regression coefficient) να λαμβάνει τιμή 0.257. Αυτό σημαίνει πως για κάθε μια μονάδα αύξησης της μεταβλητής της εργασιακής δέσμευσης, η τιμή της πλαισιακής απόδοσης αυξάνεται κατά 0.257. Επιπλέον, η σταθερά 2.122 δηλώνει το σημείο στο οποίο η γραμμή παλινδρόμησης τέμνει τον κατακόρυφο άξονα. Επιπλέον, το t-test δίνει σημαντικότητα $\text{sig.} = .000 < 0.001$ οπότε συμπεραίνεται πως το μοντέλο είναι συνεισφέρει σημαντικά για την πρόβλεψη της πλαισιακής απόδοσης. Παράλληλα, το 95% διάστημα εμπιστοσύνης κυμαίνεται από 0.198 ως 0.315, που σημαίνει πως ο μη τυποποιημένος συντελεστής με τιμή 0.257 είναι 95% σίγουρο ότι έχει μια πραγματική τιμή στον πληθυσμό. Τέλος, κατά τη γραφική απεικόνιση της

παλινδρόμησης μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και της πλαισιακής απόδοσης, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως η κλίση της ευθείας είναι κι αυτή θετική, ενώ τα σημεία δεν είναι τόσο κοντά στη γραμμή, γεγονός που δείχνει χαμηλή τιμή συσχέτισης.

Μερική συσχέτιση – διαμεσολάβηση εργασιακής δέσμευσης

Επιδιώκοντας να ελέγξουμε τη σχέση της εσωτερικής παρακίνησης με τις μορφές της απόδοσης (πλαισιακής και στην εργασία) εξετάστηκε η επιρροή που έχει η συσχέτισή τους με μια τρίτη μεταβλητή, την εργασιακή δέσμευση. Για τον λόγο αυτό, χρησιμοποιήθηκε η εντολή της μερικής συσχέτισης (partial correlation) στο spss, για να υπολογιστεί ποια θα ήταν η σχέση των δύο μεταβλητών εάν δεν υπήρχε η συσχέτισή τους με την εργασιακή δέσμευση και να ελεγχθεί ο διαμεσολαβητικός της ρόλος. Ενώ, λοιπόν, οι αρχικές συσχετίσεις με την εσωτερική παρακίνηση ήταν στατιστικά σημαντικές, με την πλαισιακή απόδοση να λαμβάνει τιμή 0.458 ($p < 0.000$) και η απόδοση στην εργασία 0.218 ($p < 0.000$), μετά την εξάλειψη της επιρροής της εργασιακής δέσμευσης (ως μεταβλητή ελέγχου στη μερική συσχέτιση) οι συσχετίσεις μειώθηκαν και εμφανίζονται ως μη στατιστικά σημαντικές με τιμές $r = 0.126$ $p < 0.098$, και $r = -0.149$ $p < 0.050$ αντίστοιχα. Το γεγονός αυτό δείχνει πως στο πλαίσιο αυτής της μελέτης δεν είναι δυνατόν να εξαχθεί με ασφάλεια το συμπέρασμα πως η δέσμευση διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ εσωτερικής παρακίνησης και απόδοσης των εργαζομένων. Είναι, όμως, αξιοσημείωτο το γεγονός πως εξαιτίας της σημαντικής μείωσης της συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών εσωτερικής παρακίνησης και απόδοσης -κατά την απουσία της δέσμευσης- δημιουργείται μια ισχυρή ένδειξη πως η τελευταία παίζει σημαντικό ρόλο ως διαμεσολαβητικός παράγοντας στην μεταξύ τους αλληλεπίδραση. Υποστηρίζεται έτσι, χωρίς όμως να επαληθεύεται, η υπόθεση 7.

4.3. Συζήτηση

Ο στόχος της παρούσας έρευνας ήταν διττός, να εξετάσει αφενός τη φύση της σχέσης μεταξύ της παρακίνησης και της εργασιακής δέσμευσης των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και αφετέρου να καθορίσει τη σημαντικότητα της εργασιακής δέσμευσης στην απόδοση των εργαζομένων του δείγματος. Απώτερος

σκοπός ήταν να γίνει κατανοητός ο ρόλος της εσωτερικής παρακινητικής διαδικασίας στην προώθηση καταστάσεων δέσμευσης στην εργασία και εν τέλει στην αύξηση της επίδοσης των καθηγητών, μελετώντας τα δεδομένα στο πλαίσιο της θεωρίας του αυτό - προσδιορισμού. Συνεπώς, οι υποθέσεις της έρευνας αφορούσαν, αρχικά, στην ανάλυση της σχέσης των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων αλλά και της έλλειψης παρακίνησης των καθηγητών με την εργασιακή δέσμευση που επιδεικνύουν. Στη συνέχεια, ερευνήθηκε κατά πόσο η δέσμευση επηρεάζει την πλαισιακή απόδοση αλλά και την απόδοση στην εργασία των εκπαιδευτικών. Τέλος, έγινε μια προσπάθεια ερμηνείας της δέσμευσης από την εσωτερική παρακίνηση αλλά και της απόδοσης από την δέσμευση, μέσω παλινδρόμησης.

Από τις παραπάνω αναλύσεις εξάγονται σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με τα βασικότερα ερευνητικά ερωτήματα της εν λόγω μελέτης. Ένα από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα αφορούσε στον προσδιορισμό της σχέσης της δέσμευσης (στο σύνολό της αλλά και των υποενοτήτων της) με τις υπόλοιπες μεταβλητές. Αρχικά, σύμφωνα με την πρώτη υπόθεση της έρευνας η εργασιακή δέσμευση αναμενόταν να σχετίζεται θετικά με την εσωτερική και αρνητικά με την εξωτερική παρακίνηση. Το αποτέλεσμα της μελέτης επιβεβαίωσε μόνο το πρώτο μέρος της υπόθεσης, καθώς το δείγμα της έρευνας εμφάνισε στατιστικά σημαντική, θετική συσχέτιση και με τις δύο μορφές παρακίνησης. Το γεγονός αυτό τόνισε τη σημαντικότητα της παρακινητικής διαδικασίας στην εμφάνιση δέσμευσης στους καθηγητές, ούσα διαμορφωμένη από εγγενή ή εξωγενή κίνητρα. Έτσι, η παρουσία κινήτρων είναι δυνατόν να αναγνωριστεί ως ένας σημαντικός «πρόγονος» της δέσμευσης.

Αξίζει, βέβαια, να σημειωθεί πως η συσχέτιση ήταν μεγαλύτερη στο ζεύγος εσωτερική παρακίνηση- εργασιακή δέσμευση, εμφανίζοντας σχεδόν διπλάσια τιμή από ότι το ζεύγος εξωτερική παρακίνηση - εργασιακή δέσμευση, επιβεβαιώνοντας την υπόθεση 1α. Συγκεκριμένα, τα ωραία συναισθήματα που νιώθουν στην εργασία τους αλλά και η ευχαρίστηση που βιώνουν από την διεύρυνση των γνώσεών τους οδηγούν τους εκπαιδευτικούς του δείγματος σε κατάσταση δέσμευσης. Συνεπώς, όσο πιο αυτόνομα είναι τα κίνητρα , τόσο μεγαλύτερη είναι η δέσμευση που εμφανίζεται. Αντίστοιχα ευρήματα επιβεβαιώνονται και από τη βιβλιογραφία κατά την οποία έχει υποστηριχθεί πως τα θετικά συναισθήματα παίζουν σημαντικό ρόλο στη δέσμευση (Bakker A. , Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008), αλλά και σχετικά με την εγγενή παρακίνηση των δεσμευμένων υπαλλήλων, όπου η ικανοποίηση των εσωτερικών

αναγκών και κινήτρων, επιφέρει θετικό αποτέλεσμα για τον εργαζόμενο, οδηγώντας τον σε δέσμευση (Κωσταρίδου - Ευκλείδη, 2012; Xanthoroulou D. , Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007). Επιπλέον, η ευχαρίστηση που δήλωσε το δείγμα της έρευνας ότι νιώθει όταν ανταποκρίνεται στις ενδιαφέρουσες προκλήσεις της δουλειάς ευθυγραμμίζεται πλήρως με τη βιβλιογραφία, κατά την οποία όταν καλύπτονται οι βασικές του ανάγκες στα πλαίσια του αυτό – προσδιορισμού, οι προκλήσεις της εργασίας λαμβάνονται ως κίνητρα που επιφέρουν ευημερία (Van den Broeck, De Cuypere, & De Witte, 2010). Γενικά, οι προσωπικοί πόροι όπως η αυτό – αποτελεσματικότητα, η αυτοπεποίθηση, η εργασιακή απόλαυση και η διάθεση να πετύχουν στόχους αντιμετωπίζοντας θετικά τις δυσκολίες του επαγγέλματος έχουν ελεγχθεί και από τους Kim, Shin, & Swanger, (2009) σε ισπανούς δασκάλους, επιβεβαιώνοντας πως οδηγούν σε κατάσταση δέσμευσης.

Ωστόσο, σε αντιδιαστολή με τα προαναφερθέντα αισθήματα ευχαρίστησης, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι καθηγητές δήλωσαν ότι δεν περνούν πραγματικά ευχάριστα στην εργασία τους παρόλο που οι ίδιοι ασκούν το συγκεκριμένο επάγγελμα επειδή νιώθουν πως επιτυγχάνουν την εργασία τους με τον δικό τους, μοναδικό τρόπο. Αυτό το εκ πρώτης όψεως παράδοξο εύρημα, μπορεί να εξηγηθεί μέσα από τη μελέτη της επίδρασης του job crafting στην εργασιακή δέσμευση. Συγκεκριμένα, οι Tims, Bakker, & Derks(2013) υποστήριξαν πως οι εργαζόμενοι καταφέρνουν να μείνουν σε κατάσταση δέσμευσης στο βαθμό που μπορούν να ρυθμίσουν και να προσαρμόσουν το εργασιακό τους περιβάλλον, αυξάνοντας τους πόρους και τις προκλήσεις ενώ παράλληλα μειώνουν τα εμπόδια. Έτσι, παρακινούνται να αναπτύξουν ικανότητες για γνώση και επίτευξη, οι οποίες εμφανίζονται ως υψηλά επίπεδα κινήτρων (Bakker & Demerouti, 2016). Αντίστοιχα, οι Venz & Sonnentag (2015) αναφέρθηκαν στη σημασία του εργασιακού ελέγχου, στον βαθμό δηλαδή που ο εργαζόμενος μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις για τη διεξαγωγή της εργασίας τους και να ελέγχει τα απαιτούμενα καθήκοντά του, παρουσιάζοντας τη θεωρία της επιλεκτικής βελτιστοποίησης με αντιστάθμιση. Μέσω, λοιπόν, της εν λόγω θεωρίας οι άνθρωποι επιλέγουν, βελτιστοποιούν πόρους και αντισταθμίζουν τις ελλείψεις πόρων , ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους.

Ωστόσο, έχει υποστηριχθεί από πολλούς ερευνητές (Schaufeli & Salanova, 2008; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Bakker & Demerouti, 2008a) πως όχι μόνο οι προσωπικοί αλλά και οι εργασιακοί πόροι (εργασιακά επιτεύγματα, επαγγελματική ανάπτυξη, η δουλειά καθαυτή κ.α.) διαδραματίζουν

έναν εσωτερικό ή εξωγενή κινητήριο ρόλο και η απουσία τους οδηγεί σε έλλειψη δέσμευσης. Στην εν λόγω μελέτη υποθέσαμε πως τα εξωγενή κίνητρα θα εμφανίσουν αρνητική συσχέτιση με την δέσμευση (υπόθεση 1β), υπόθεση που απορρίφθηκε από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, καθώς υπήρξε συσχέτιση, αλλά θετική και στατιστικά σημαντική ($r = ,199$ $p < .01$). Μάλιστα, οι καθηγητές του δείγματος έδειξαν με τις απαντήσεις τους πως το ισχυρότερο εξωτερικό κίνητρο τους είναι η κοινωνική καταξίωση που τους προσφέρει ο χαρακτήρας του επαγγέλματός, ενώ σημαντικό ήταν και το γεγονός πως η εργασία αυτή τους επιτρέπει να έχουν μια συγκεκριμένη ποιότητα ζωής. Αυτό, έρχεται σε αντίθεση με την έρευνα των Bakker & Leiter, (2010) που έδειξαν πως οι κοινωνικοί εργασιακοί πόροι - μεταξύ άλλων και η κοινωνική στήριξη – δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικοί πόροι για τους εκπαιδευτικούς, παρόλο που η ίδια έρευνα εστιάζει στο γεγονός πως μερικά περιβάλλοντα εργασίας, συμπεριλαμβανομένου και του εκπαιδευτικού, μπορούν να παίξουν ένα εξωτερικό κινητήριο ρόλο, επειδή προσφέρουν πολλούς πόρους για να προωθήσουν την προθυμία των καθηγητών να αφιερώσουν τις προσπάθειες και τις ικανότητές τους στο έργο τους. Λίγο, αργότερα, όμως, οι Nath, Nwuju & Egu, & N.(2012) έδειξαν πως έχει τελικά σημασία για τους καθηγητές να διατηρούν καλές σχέσεις με τους ανθρώπους της κοινότητας, Έως τότε είχε επισημανθεί μόνο η σημασία της έλλειψης κάποιων πόρων – συμπεριλαμβανομένης και της κοινωνικής στήριξης- από τους οι Schaufeli&Bakker, (2004), η οποία σε συνδυασμό με υψηλές απαιτήσεις στην εργασία συνεπάγεται εξουθένωση, τον αντίποδα δηλαδή της δέσμευσης.

Αναλύοντας περαιτέρω τους παράγοντες της εξωτερικής παρακίνησης του ερωτηματολογίου η δήλωση «γιατί η δουλειά μου είναι η ζωή μου και δεν θέλω να αποτύχω» υποδηλώνει ίσως την τάση των εργαζομένων να δουλεύουν πέραν του δέοντος, έτσι που η αποτυχία της εργασίας να συνιστά κίνδυνο για την προσωπική τους ευτυχία και να ταυτίζεται με την αποτυχία στη ζωή. Ίδιες τάσεις παρουσιάζουν και οι εργασιομανείς, όπως αναφέρει και ο Bakker & Leiter, (2010 από Oates, 1971), άτομα των οποίων η ανάγκη να εργαστούν έχει γίνει τόσο υπερβολική που δημιουργεί αξιοσημείωτες διαταραχές στην υγεία ,την ευτυχία ή σχέσεις του με τους άλλους. Στο εν λόγω δείγμα, που βρέθηκε να είναι σε κατάσταση υψηλής δέσμευσης με βάση τις πέντε κατηγορίες στατιστικών κανόνων των Schaufeli & Bakker(2003) η δήλωση αυτή συγκέντρωσε μέσο όρο < 2 , γεγονός που δείχνει πως δεν ανταποκρίνεται στα κίνητρά τους για εργασία. Αυτό είναι ένα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα, αν λάβει κανείς υπ' όψιν την έρευνα των Schaufeli, Taris, & Bakker

(2006), στην οποία υποστηρίχθηκε πως οι εργασιακά δεσμευμένοι υπάλληλοι δεν εμφανίζουν ομοιότητες με τους εργασιομανείς, επειδή οι πρώτοι εργάζονται μεν σκληρά, αλλά όχι καταναγκαστικά. Λίγο αργότερα, βέβαια, μελέτες έδειξαν πως η διάσταση του σθένους σχετίζεται σημαντικά με την εργασιομανία και ίσως είναι ένας παράγοντας που μπορεί να λειτουργήσει ως κοινός δείκτης ερμηνείας μεταξύ των δύο μεταβλητών (Bakker & Leiter, 2010 από McMillan & O'Driscoll, 2006). Εδώ, αξίζει να σημειωθεί πως το δείγμα της έρευνας εμφάνισε αρκετά υψηλό ποσοστό σθένους (4.81), αλλά δεν ήταν η διάσταση που έλαβε την μεγαλύτερη τιμή από τις τρεις.

Εν κατακλείδι, η εξωτερική παρακίνηση όχι μόνο δεν φαίνεται να αποτελεί τροχοπέδη στην εμφάνιση εργασιακής δέσμευσης των καθηγητών/τριών, αλλά δείχνει και μια τάση να καλλιεργεί τους εργασιακούς πόρους τους προς όφελος της δέσμευσης. Συγκεκριμένα, όπως αναφέρουν και οι Bakker & Leiter, (2010) οι εργασιακοί πόροι του δείγματος πιθανώς να διαδραματίζουν έναν εξωγενή κινητήριο ρόλο που είναι καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων εργασίας. Βιβλιογραφικά, επισημαίνεται ότι τα εργασιακά περιβάλλοντα που προσφέρουν πολλούς πόρους, ενισχύουν την προθυμία των υπαλλήλων να αφιερώσουν τις προσπάθειες και τις ικανότητές τους στο έργο (Bakker & Leiter, 2010 από Meijman & Mulder, 1998) και πως αυτοί οι εξωτερικοί πόροι (π.χ. επίβλεψη, μισθός, διαπροσωπικές σχέσεις και ασφάλεια θέσης εργασίας) είναι παράγοντες που σε περίπτωση έλλειψής τους, μπορεί να οδηγήσουν σε απουσία ικανοποίησης και κατά συνέπεια σε απουσία δέσμευσης. Επομένως, συγκριτικά με τους εσωτερικούς κινητήριους μηχανισμούς, επηρεάζουν σε μικρότερο βαθμό θετικά τη δέσμευση, αλλά όχι επιζήμια. Ως εκ τούτου, οι πόροι εργασίας δημιουργούν μια κινητήρια διαδικασία που μπορεί να οδηγήσει σε δέσμευση (Bakker & Demerouti, 2008, Schaufeli & Bakker, 2004), γεγονός που είναι σύμφωνο με την προσέγγιση της θεωρίας του αυτοπροσδιορισμού (Ryan & Deci, 2000).

Το παραπάνω εύρημα, φαίνεται, εκ πρώτης όψεως παράδοξο, ιδιαίτερα σε περίοδο οικονομικής κρίσης, όπου οι πόροι είναι περιορισμένοι και όλοι αντιλαμβάνονται την έλλειψή τους. Μια πιθανή εξήγηση μπορεί να αποτελεί το γεγονός πως οι καθηγητές δημόσιας εκπαίδευσης έχουν σταθερό μισθό και στο δείγμα δεν συμμετείχαν πολλοί αναπληρωτές ή ωρομίσθιοι, ούτε μεγάλος αριθμός καθηγητών ιδιωτικής εκπαίδευσης. Επιπλέον, οι δηλώσεις της εξωτερικής παρακίνησης που έγραψαν πως ανταποκρίνονται περισσότερο στους λόγους που τους

παρακινούν να εργάζονται, αφορούσαν το κύρος, την κοινωνική καταξίωση και την ποιότητα ζωής που τους δίνει το επάγγελμα, όχι τόσο τους οικονομικούς πόρους, δηλαδή την πλήρως εξωτερικευμένη παρακίνηση. Δηλώσεις, επομένως, που μάλλον συνθέτουν την ολοκληρωμένη ρύθμιση, την πιο εσωτερικοποιημένη μορφή εξωτερικών κινήτρων.

Παράλληλα, σημαντικό θεωρείται και το αποτέλεσμα που προέκυψε από τον παράγοντα της έλλειψης παρακίνησης, κατά το οποίο οι καθηγητές φαίνεται να πιστεύουν πως τελικά δεν τα καταφέρνουν καλά με τα σημαντικά καθήκοντα της δουλειάς τους και πολλές φορές καταλήγουν να νιώθουν ανήμποροι. Λαμβάνοντας ως δεδομένο πως το εκπαιδευτικό επάγγελμα είναι αρκετά στρεσογόνο και μπορεί να επιφέρει αρνητικές σκέψεις ίσως και εξουθένωση, έχει διατυπωθεί πως οι καθηγητές είναι σε θέση να διαχειριστούν καλύτερα το άγχος τους, εάν οι εργασιακοί τους πόροι είναι αρκετοί και να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες ως προκλήσεις (Bakker & Leiter, 2010; Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006), γεγονός που επιβεβαιώθηκε από τις απαντήσεις του δείγματος. Έτσι, λοιπόν, εξηγείται γιατί οι καθηγητές παραμένουν σε κατάσταση δέσμευσης, ενώ παράλληλα βιώνουν στρεσογόνες καταστάσεις που τους οδηγούν σε αρνητικές σκέψεις, αλλά όχι σε αποδέσμευση ή εξουθένωση.

Εξετάζοντας, στη συνέχεια, τις συσχετίσεις μεταξύ δέσμευσης και απόδοσης, προκύπτει το συμπέρασμα πως οι τρεις υποκατηγορίες της δέσμευσης (σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση) εμφανίζουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την απόδοση των εργαζομένων (πλαισιακή αλλά και με την απόδοση στην εργασία) με την οποία μάλιστα συνδέονται θετικά, γεγονός που επιβεβαιώνει τις υποθέσεις 2α και 2β αλλά και τη βιβλιογραφία, όπου κατά τους Bakker & Demerouti, (2008) η δέσμευση στην εργασία, και ιδιαίτερα η αφοσίωσή τους, συνδέονταν θετικά με τις επιδόσεις τόσο σε εντός όσο και εκτός ρόλου επιδόσεις. Άρα, οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν την τάση να αυξάνουν την πλαισιακή τους απόδοση, παρατηρώντας παράλληλα και μια διαφοροποίηση στις επιδόσεις τους εντός των εργασιακών απαιτήσεων της θέσης τους. Συγκεκριμένα, στο σύνολο της η δέσμευση του δείγματος της παρούσας έρευνας έχει θετική συνάφεια με την πλαισιακή απόδοση και στατιστικά σημαντική σχέση με την απόδοση στην εργασία (υπόθεση 2β), όπως ακριβώς και στην έρευνα των Bakker, Demerouti, & ten Brummelhuis (2012) σχετικά με την εργασιακή δέσμευση ολλανδών υπαλλήλων και τη θετική της συσχέτιση με την απόδοση σε επίπεδο καθηκόντων, αλλά και εκτός εργασιακών απαιτήσεων, ειδικά στους εργαζομένους υψηλής ευσυνειδησίας. Ωστόσο, οι Tims,

Bakker, & Derks (2015) επισημαίνουν ότι τα αποτελέσματα της δικής τους έρευνας έδειξαν αφενός ότι οι δεσμευμένοι υπάλληλοι είχαν καλύτερες επιδόσεις όσον αφορά τα καθήκοντά τους, αλλά δεν είχαν εκτελέσει περισσότερα στο πλαίσιο της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς.

Παρόμοια ευρήματα παρουσιάζουν οι Kim & et al. (2012), κατά τους οποίους μέσω θετικών οργανωτικών αλλαγών επέρχεται δέσμευση και εν τέλει βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, διότι οι υπάλληλοι είναι πιθανό, όταν βιώσουν θετικά συναισθήματα, να συσσωρεύσουν τους απαραίτητους πόρους που θα χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της ευημερίας και συνεπώς της απόδοσης στην εργασία τους (Bakker & Bal, 2010). Λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα αυτά, είναι αναμενόμενο οι καθηγητές να ολοκληρώνουν με επιτυχία τα καθήκοντα που περιγράφονται στην επίσημη περιγραφή της θέσης τους (απόδοση στην εργασία). Επιπλέον, μπορούν να δημιουργήσουν και προσωπικούς πόρους, επιτρέποντάς τους να υπερβούν τις επίσημες απαιτήσεις της εργασίας τους και να παρουσιάσουν συμπεριφορές εκτός του ρόλου τους που είναι επωφελείς για τον οργανισμό (πλαισιακή απόδοση) (Bakker & Bal, 2010).

Αναλύοντας πιο συγκεκριμένα τις επιμέρους διαστάσεις της δέσμευσης, έγινε αντιληπτό από την μελέτη των δεδομένων πως η απορρόφηση εμφάνισε την υψηλότερη συσχέτιση με την πλαισιακή απόδοση των εργαζομένων. Παράλληλα, μία άλλη εκ των τριών διαστάσεων, εκείνη του σθένους, εμφάνισε την υψηλότερη συσχέτιση με την απόδοση στην εργασία. Το τελευταίο, έχει κεντρίσει περισσότερο το ενδιαφέρον στις συζητήσεις των ακαδημαϊκών για την συσχέτισή της δέσμευσης με την απόδοση. Παρόλα αυτά, είναι απαραίτητη μια σαφής θεωρητική και πρακτική κατανόηση της σχέσης μεταξύ της συνολικής δέσμευσης αλλά και των υποενοτήτων της με την απόδοση (στην εργασία και πλαισιακή) προκειμένου να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν παρεμβάσεις για την ενίσχυση της δέσμευσης των εκπαιδευτικών και για τη βελτίωση της απόδοσης τους.

Σχετικά με τις υποθέσεις 3α και 3β από τις αναλύσεις προκύπτει πως το συμπέρασμα πως η πρώτη είναι δυνατό να υποστηριχθεί, καθώς η συσχέτιση της εσωτερικής παρακίνησης με την απόδοση ήταν θετική και υψηλότερη και στις δύο κατηγορίες (στην εργασία $r = ,218$ $p < .01$ και πλαισιακή $r = ,458$ $p < .01$) από την εξωτερική. Για την ακρίβεια, η εξωτερική παρακίνηση δεν εμφάνισε στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την πλαισιακή απόδοση των καθηγητών, ενώ μικρό αλλά στατιστικά σημαντικό ήταν το ποσοστό συσχέτισής της με την απόδοση στην

εργασία ($r = ,163$ $p < .05$). Ωστόσο, απορρίπτεται η υπόθεση 3β ,καθώς η εξωτερική παρακίνηση δεν επηρεάζει αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων. Αναφορικά, λοιπόν, με την σύγκριση των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων και των αποδόσεων γίνεται εύκολα αντιληπτό πως οι εξωτερικά παρακινημένοι υπάλληλοι δεν παρουσιάζουν αύξηση στην απόδοση εκτός του εργασιακού τους ρόλου, όντες ελάχιστα επηρεασμένοι σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης τους. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας υποστηρίζει και η πρόσφατη μελέτη των Makki & Abid (2017) που έδειξαν ότι το ενδογενές και εξωγενές κίνητρο έχει θετική συσχέτιση με την απόδοση στην εργασία.

Εν συνεχεία, αρνητικό ήταν το πρόσημο που έλαβε η συσχέτισή της εργασιακής δέσμευσης με την έλλειψη παρακίνησης, επιβεβαιώνοντας την υπόθεση 4 ($r = -,349$ $p < .01$) αλλά και με την απόδοση στην εργασία ($r = -,206$, $p < .01$). Γενικά, το δείγμα συγκέντρωσε χαμηλό μέσο όρο στον παράγοντα έλλειψης παρακίνησης και υψηλή δέσμευση, σε πλήρη ευθυγράμμιση με την υπόθεση της έρευνας. Επιβεβαιωμένα και από τη βιβλιογραφία, υποστηρίζεται πως οι άνθρωποι παραμένουν χωρίς κίνητρα ,όταν οι συμπεριφορές δεν έχουν νόημα ή ενδιαφέρον για αυτούς (Ryan & Deci, 2017) κάτι που δεν εμφάνισαν οι καθηγητές του δείγματος. Επιπλέον, το μοντέλο JD-R προτείνει ότι εάν υπάρχει έλλειψη εγγενών πόρων, ο εργαζόμενος θα οδηγηθεί σε αποδέσμευση (Bakker & Demerouti, 2014). Στην προκειμένη περίπτωση, όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι εκπαιδευτικοί εμφάνισαν πληθώρα πόρων και συνεπώς μεγάλη δέσμευση. Απορρέει, επομένως το συμπέρασμα πως οι καθηγητές που παρουσιάζουν έλλειψη παρακίνησης δεν είναι πιθανό να έρθουν σε κατάσταση δέσμευσης ενώ εμφανίζουν την τάση να είναι αποδίδουν λιγότερο εντός του εργασιακού τους ρόλου, καθώς μόνο μέσω της προώθησης εξωγενών και εγγενών κινήτρων, οι εργαζόμενοι θα είναι ικανοί και πρόθυμοι να δίνουν τις καλύτερες επιδόσεις τους στην εργασία.

Ένα ακόμη από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα αφορούσε στον προσδιορισμό της επιρροής που έχουν τα κίνητρα στην μεταβλητή της δέσμευσης (υπόθεση 5) αλλά και της ίδιας της δέσμευσης στις μεταβλητές των αποδόσεων (υπόθεση 6). Εξετάζοντας, λοιπόν, τα δεδομένα προκύπτει αρχικά το συμπέρασμα πως ο συντελεστής προσδιορισμού μεταξύ των εσωτερικών κινήτρων και της δέσμευσης είναι $R^2=0.482$, που σημαίνει πως το 48% της διακύμανσης της εργασιακής δέσμευσης μπορεί να εξηγηθεί από την εσωτερική παρακίνηση. Με άλλα λόγια, η εσωτερική παρακίνηση μπορεί πράγματι να ερμηνεύσει ένα μέρος της

μεταβλητότητας της εργασιακής δέσμευσης που εμφάνισαν οι καθηγητές του δείγματος και συνεπώς η υπόθεση 5 επιβεβαιώνεται. Αντίστοιχα, οι Fernet et al. (2012) απέδειξαν πως οι εργασιακά δεσμευμένοι υπάλληλοι επηρεάστηκαν θετικά από εσωτερικά κίνητρα και ακόμη πως τα εγγενή κίνητρά τους είχαν αρνητικό αντίκτυπο στον αντίποδα της δέσμευσης, την εξουθένωση. Επιπλέον, οι Bakker & Leiter (2010) αναφέρουν πως όσο πιο πολλοί αυτο-προσδιορισμένοι πόροι είναι διαθέσιμοι από έναν υπάλληλο, τόσο ευκολότερη γίνεται η αντιμετώπιση των απαιτήσεων στην εργασία και συνεπώς η πιθανότητα να βιώσουν εμπειρίες δέσμευσης.

Τέλος, εφόσον σημειώθηκε η φύση των κινήτρων αλλά και τα επίπεδα απόδοσης των εκπαιδευτικών, διατυπώθηκε η υπόθεση 7, κατά την οποία η απόδοση των εκπαιδευτικών μπορεί να επηρεαστεί από τα εσωτερικά κίνητρα μέσω της δέσμευσης. Η ανάλυση έδειξε πως δεν είναι δυνατόν να εξαχθεί με ασφάλεια συμπέρασμα για τον διαμεσολαβητικό ρόλο της δέσμευσης στη σχέση μεταξύ εσωτερικής παρακίνησης και απόδοσης των εργαζομένων. Ωστόσο, η έλλειψη της από τις συσχετίσεις προκαλεί αξιοσημείωτη μείωση της συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών, δημιουργώντας έτσι μια ισχυρή ένδειξη πως η τελευταία παίζει σημαντικό ρόλο καθώς το μοντέλο που περιλάμβανε την δέσμευση εργασίας ήταν σημαντικά καλύτερο. Παρόμοια, οι Bakker & Bal (2010) ερεύνησαν κατά πόσο η εβδομαδιαία εργασιακή δέσμευση διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ εβδομαδιαίων επιπέδων αυτονομίας, κοινωνικής υποστήριξης, ανατροφοδότησης κ.α. και στις εβδομαδιαίες αποδόσεις. Ακόμα, οι Xanthoroulou et al. (2008) στη μελέτη τους σε αεροσυνοδούς, απέδειξαν ότι η εργασιακή δέσμευση διαμεσολαβούσε στη σχέση μεταξύ αυτο-αποτελεσματικότητας και επιδόσεων (πλαισιακής και απόδοσης στην εργασία).

Συνοψίζοντας, οι αναλύσεις έδειξαν ότι και οι δύο κινητήριοι μηχανισμοί (εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση) συσχετίζονται θετικά με τη δέσμευση. Μια τέτοια συσχέτιση μπορεί αρχικά να ερμηνεύεται με βάση τη σημασία που αποδίδουν οι καθηγητές/τριες γενικά στο επάγγελμά τους, ανεξάρτητα από ανταμοιβές, επαίνους και άλλα εξωτερικά κίνητρα. Ωστόσο, σύμφωνα με την SDT είναι πιθανό να υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι εμφανίζουν την ολοκληρωμένη (integrated) ρύθμιση, η οποία είναι η λιγότερο ελεγχόμενη μορφή εξωγενών κινήτρων στο συνεχές του αυτο-προσδιορισμού και συνεπώς η περισσότερο αυτο-προσδιορισμένη. Όντας ο πληρέστερος τύπος εξωτερικής παρακίνησης που

«εσωτερικοποιείται», επιτρέπει το εξωγενές κίνητρο να είναι πραγματικά αυτόνομο και συνεπάγεται την ενσωμάτωση μιας ταυτότητας με άλλες πτυχές του εαυτού του - δηλαδή με άλλες ταυτότητες, συμφέροντα και αξίες. Αντιπροσωπεύει την πιο αναπτυξιακά προηγμένη μορφή εξωγενών κινήτρων και μοιράζεται κάποιες ιδιότητες με τον άλλο τύπο αυτόνομου κινήτρου, δηλαδή το εγγενές κίνητρο (Gagne & Deci, 2005). Ωστόσο, η ολοκληρωμένη ρύθμιση εξακολουθεί να θεωρείται εξωγενές κίνητρο, διότι το κίνητρο δεν χαρακτηρίζεται από το ενδιαφέρον του ατόμου για τη δραστηριότητα αλλά από τη δραστηριότητα που είναι μείζονος σημασίας για την επίτευξη προσωπικών στόχων (Gagne & Deci, 2005). Εναλλακτικά, μπορεί να αποτελεί αντανάκλαση της εκπλήρωσης των βασικών ανθρώπινων αναγκών, κάτι που μπορεί να δοθεί ως κίνητρο από τους εργασιακούς (εξωτερικούς) πόρους.

4.4. Συμπεράσματα και προτάσεις

Από τις παραπάνω αναλύσεις εξάγονται σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με τα βασικότερα ερευνητικά ερωτήματα της εν λόγω μελέτης. Αρχικά, καταδεικνύεται ο -ζωτικής σημασίας- ρόλος που διαδραματίζει η εργασιακή δέσμευση στην ευημερία τόσο των εκπαιδευτικών οργανισμών όσο και των ίδιων των εργαζομένων. Η έρευνα στους καθηγητές μέσης εκπαίδευσης έδειξε πως η παρακίνηση, είτε διαμορφώνεται εγγενώς είτε ρυθμίζεται από εξωτερικούς παράγοντες, συμβάλλει καθοριστικά στη διαμόρφωση της εργασιακής τους δέσμευσης. Δεν αποδείχθηκε η υπεροχή της εσωτερικής παρακίνησης -λόγω της αυτονομίας από την οποία συνίσταται- έναντι της εξωτερικής, όπως επιδιώχθηκε εξ αρχής στην έρευνα. Ιδιαίτερα, φάνηκε πως αφενός τα ενδογενή κίνητρα που συνθέτουν η παρουσία των προκλήσεων στην εργασία αλλά και η ευχαρίστηση που λαμβάνουν όταν τις αντιμετωπίζουν επιτυχώς, και αφετέρου ως εξωγενές κίνητρο η κοινωνική καταξίωση που τους προσδίδει το επάγγελμά τους, ρυθμίζουν έτσι τη σχέση μεταξύ των καθηγητών και των διδακτικών δραστηριοτήτων, που τους οδηγεί σε κατάσταση δέσμευσης. Συνεπώς, ένα εργασιακό περιβάλλον με προκλήσεις και σεβασμό στο κύρος του επαγγέλματος του καθηγητή μπορεί να ενθαρρύνει την εργασιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών και να έχει έμμεσα θετική επίδραση στην εκτέλεση των καθηκόντων του. Εδώ, θα μπορούσε να διερευνηθεί εκτενέστερα το κομμάτι των εξωτερικών κινήτρων στην επίδοση των εκπαιδευτικών εντός των

εργασιακών απαιτήσεων και πιθανώς κάποια μοντέλα που να προβλέπουν την απόδοση τους.

Τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι η δέσμευση των καθηγητών επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την απόδοση τους αναφορικά με τα καθήκοντα της θέσης τους, αλλά εμφανίζει μεγαλύτερη συνάφεια με τις συμπεριφορές που δεν ανήκουν στο πλαίσιο των απαιτήσεων της εργασίας τους και ωφελούν το καλό του οργανισμού. Επιβεβαιώθηκε, επίσης, ότι οι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο εγγενούς κινήτρου μπορούν να επηρεάσουν θετικά την κατάσταση δέσμευσης τους, επομένως μέσα από το μοντέλο κινήτρα – δέσμευση – απόδοση, κατέστη σαφές πως η παρακίνηση των καθηγητών/τριων προς μια πιο αυτο –προσδιορισμένη συμπεριφορά, θα πρέπει να είναι σημαντική συνιστώσα των παρεμβάσεων και των προγραμμάτων αναφορικά με την ευημερία των καθηγητών. Ωστόσο, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η εσωτερική παρακίνηση εμφανίζει θετική συσχέτιση με την απόδοση στην εργασία και με την πλαισιακή απόδοση, χωρίς όμως να επιβεβαιώνεται ο διαμεσολαβητικός ρόλος της δέσμευσης. Επομένως, προτείνεται περαιτέρω έρευνα στο κομμάτι της πρόβλεψης της απόδοσης μέσω εσωτερικών κινήτρων, ιδιαίτερα διαμέσου της δέσμευσης. Ακόμα, θα μπορούσε να διερευνηθεί περαιτέρω η οικονομική ερμηνεία της απόδοσης, δηλαδή η παραγωγικότητα και η επίδοση των καθηγητών μέσω της δέσμευσης. Γενικά, το μοντέλο κινήτρων, δέσμευσης και απόδοσης των εκπαιδευτικών είναι ακόμη σε ένα μεγάλο μέρος ανεξερεύνητο και αποτελεί το κλειδί για την ευημερία των εργαζομένων και την παροχή μιας ποιοτικότερης εκπαίδευσης.

Με αφετηρία την παραδοχή πως η εκάστοτε πολιτική εξουσία ενός κράτους χαράζει εκπαιδευτική πολιτική, ελέγχει και διοικεί τα εκπαιδευτικά συστήματα, θα ήταν φρόνιμο να προτείνουμε να χρησιμοποιηθούν τα παραπάνω ευρήματά από τους υπεύθυνους εκπαιδευτικών πολιτικών, ως εργαλεία που προάγουν την ευημερία των διδασκόντων. Η εκπαιδευτική πολιτική ως μια πολυδιάστατη διαδικασία, είναι αναπόφευκτο -μελετώντας την ευημερία των καθηγητών- να εξεταστούν κι άλλες μεταβλητές που συμμετέχουν στο τελικό αποτέλεσμα. Ωστόσο, για την επίτευξη της ομαλής λειτουργίας των σχολείων, είναι καλό η πολιτική που ακολουθείται να προάγει «δεσμευμένες» συμπεριφορές όλων των εμπλεκόμενων στη διαδικασία, ώστε να εξασφαλίζεται και η συμμετοχή τους στην πραγματοποίηση των στόχων της. Προτείνεται, λοιπόν, να διαμορφωθεί ένα σχέδιο ευέλικτο και διαλλακτικό για κάθε

τοπική περιφέρεια ή ακόμη και για κάθε σχολική μονάδα, ως απαραίτητη προϋπόθεση για τη μέγιστη δυνατή επίτευξη των στόχων της διδακτικής πράξης.

Παραρτήματα

Ερωτηματολόγιο έρευνας

Στα πλαίσια μεταπτυχιακής διατριβής που εκπονείται στο τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης, συντάχθηκε το παρόν ερωτηματολόγιο. Οι ερευνητικοί στόχοι αφορούν στη συσχέτιση των κινήτρων, της εργασιακής δέσμευσης και της απόδοσης των εργαζομένων. Απευθύνεται στους εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που επιλέχθηκαν βάσει τυχαίας δειγματοληψίας και είναι αυστηρά ανώνυμο. Οι απαντήσεις θα αξιοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς και η συμπλήρωση του είναι προαιρετική. Ωστόσο, ελπίζουμε ειλικρινά στη συνεργασία σας.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων

Δημογραφικά χαρακτηριστικά			
1. Φύλο (Να επισημαίνεται μόνο ένα τετράγωνο)			
Αρσενικό <input type="checkbox"/>	Θηλυκό <input type="checkbox"/>		
2. Σχολείο (Να επισημαίνεται μόνο ένα τετράγωνο)			
Γενικό <input type="checkbox"/>	Ειδικό <input type="checkbox"/>	ΕΠΑΛ <input type="checkbox"/>	Σχολικό Εργαστηριακό Κέντρο <input type="checkbox"/>
Πειραματικό <input type="checkbox"/>	Σχολείο Δεύτερης ευκαιρίας <input type="checkbox"/>		Σχολείο Διαπολιτισμικής Εκπ/σης <input type="checkbox"/>
Εργαστήριο Ειδικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης <input type="checkbox"/>			
3. Εργασία (Να επισημαίνεται μόνο ένα τετράγωνο)			
Δημόσιος τομέας <input type="checkbox"/>	Ιδιωτικός τομέας <input type="checkbox"/>		

Αξιολογώντας το περιεχόμενο των παρακάτω δηλώσεων, παρακαλώ σημειώστε με ένα κύκλο σε κάθε σειρά, τον βαθμό που ανταποκρίνονται ως λόγοι για τους οποίους κάνετε αυτή τη συγκεκριμένη δουλειά, ακολουθώντας την εξής διαβάθμιση :

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

Γιατί κάνετε αυτή τη δουλειά;									
1. Για τις κοινωνικές παροχές που παρέχει αυτή η δουλειά (περίθαλψη, ασφαλιστικά ταμεία κλπ.)	1	2	3	4	5	6	7		
2. Γιατί είναι η δουλειά που διάλεξα και που προτιμώ, για να έχω μια συγκεκριμένη ποιότητα ζωής.	1	2	3	4	5	6	7		
3. Δεν ξέρω, έχω την εντύπωση ότι δεν έχω αυτά που χρειάζονται για να κάνω αυτή τη δουλειά καλά.	1	2	3	4	5	6	7		
4. Για τις ανεπανάληπτες στιγμές χαράς που μου δίνει αυτή η δουλειά.	1	2	3	4	5	6	7		
5. Λόγω της ευχάριστης εμπειρίας του να μαθαίνω καινούργια πράγματα σ' αυτή τη δουλειά.	1	2	3	4	5	6	7		
6. Γιατί μου επιτρέπει να βγάλω λεφτά.	1	2	3	4	5	6	7		
7. Για τα ωραία συναισθήματα που νιώθω σ' αυτή τη δουλειά.	1	2	3	4	5	6	7		
8. Δεν ξέρω, δεν τα καταφέρνω καλά με τα σημαντικά καθήκοντα αυτής της δουλειάς.	1	2	3	4	5	6	7		
9. Για την αίσθηση της επίτευξης που νιώθω κάνοντας τη δουλειά μου με ένα προσωπικό και μοναδικό τρόπο.	1	2	3	4	5	6	7		
10. Δεν ξέρω, το επίπεδο των απαιτήσεων για την απόδοση που επιβάλλεται να έχουμε, είναι πολύ υψηλό.	1	2	3	4	5	6	7		
11. Για την ευχαρίστηση που βιώνω από τη διεύρυνση των γνώσεών μου σε διάφορα ενδιαφέροντα θέματα.	1	2	3	4	5	6	7		
12. Για την πληρωμή.	1	2	3	4	5	6	7		
13. Δεν ξέρω, πολλές φορές νιώθω ανήμπορος/η γι' αυτή τη δουλειά	1	2	3	4	5	6	7		
14. Γιατί προσωπικά αισθάνομαι ότι πραγματικά θα όφειλα να είμαι καλός/ή σ' αυτή τη δουλειά και θα ένιωθα πολύ ατυχής διαφορετικά.	1	2	3	4	5	6	7		
15. Γιατί διάφορες πλευρές αυτής της δουλειάς διεγείρουν την περιέργειά μου.	1	2	3	4	5	6	7		
16. Για την ευχαρίστηση που νιώθω όταν ανταποκρίνομαι στις ενδιαφέρουσες προκλήσεις της δουλειάς μου	1	2	3	4	5	6	7		
17. Δεν ξέρω, την ώρα που δουλεύω υπάρχουν στιγμές που νιώθω να τα έχω πραγματικά χαμένα.	1	2	3	4	5	6	7		
18. Γιατί αυτή η δουλειά παρέχει ασφάλεια.	1	2	3	4	5	6	7		
19. Γιατί περνώ πραγματικά ευχάριστα σ' αυτή τη δουλειά.	1	2	3	4	5	6	7		
20. Γιατί αυτή τη δουλειά τη διάλεξα, επειδή μου δίνει τη δυνατότητα να επιτυγχάνω μερικούς σημαντικούς στόχους, ενώ την ίδια στιγμή μου επιτρέπει να ασχολούμαι και με τις άλλες πλευρές της ζωής μου.	1	2	3	4	5	6	7		
21. Γιατί συχνά μαθαίνω ενδιαφέροντα πράγματα κάνοντας αυτή τη δουλειά.	1	2	3	4	5	6	7		
22. Δεν ξέρω, μου λείπουν σημαντικές ικανότητες που είναι αναγκαίες για να ανταποκριθώ στα καθήκοντα αυτής της δουλειάς.	1	2	3	4	5	6	7		
23. Για τη χαρά που αισθάνομαι κάνοντας ενδιαφέρουσες εργασίες, σαν μέρος αυτής της δουλειάς.	1	2	3	4	5	6	7		
24. Δεν ξέρω, περιμένουν πάρα πολλά από μας.	1	2	3	4	5	6	7		
25. Γιατί η δουλειά μου είναι η ζωή μου και δεν θέλω να αποτύχω.	1	2	3	4	5	6	7		
26. Γιατί πραγματικά θέλω να επιτύχω σ' αυτή τη δουλειά και διαφορετικά θα ντρεπόμουν.	1	2	3	4	5	6	7		
27. Γιατί είναι ο τύπος της δουλειάς που διάλεξα ότι με εκφράζει ως τρόπος ζωής.	1	2	3	4	5	6	7		
28. Δεν ξέρω, πολλές φορές παρακαλώ μέσα μου κάποιος να με βοηθήσει.	1	2	3	4	5	6	7		
29. Για την πρόκληση να προσπαθώ σε δύσκολα πράγματα.	1	2	3	4	5	6	7		
30. Δεν ξέρω, οι συνθήκες εργασίας μας είναι πολύ δύσκολες.	1	2	3	4	5	6	7		
31. Γιατί θέλω να είμαι ένας/μια «νικητής»/ «νικήτρια» κι όχι αποτυχημένος/η.	1	2	3	4	5	6	7		

32. Για την ευχαρίστηση της δημιουργίας που προσφέρει η δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
33. Γιατί είναι η δουλειά που διάλεξα και προτιμώ, αφού με βοηθάει να ολοκληρώνομαι ως άτομο.	1	2	3	4	5	6	7
34. Δεν ξέρω, οι συνθήκες εργασίας μας είναι μη ρεαλιστικές.	1	2	3	4	5	6	7
35. Για την κοινωνική καταξίωση του επαγγέλματος μου.	1	2	3	4	5	6	7

Σημειώστε με ένα κύκλο πόσο συχνά ισχύει για σας το περιεχόμενο της κάθε δήλωσης ακολουθώντας την εξής διαβάθμιση :

Ποτέ	Σχεδόν ποτέ	Μερικές φορές	Τακτικά	Συχνά	Πολύ συχνά	Πάντα
0	1	2	3	4	5	6
Ποτέ	Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο	Μια φορά το μήνα ή λιγότερο	Μερικές φορές το μήνα	Μια φορά την εβδομάδα	Μερικές φορές την εβδομάδα	Κάθε μέρα

1. Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα. (VI1)*	0	1	2	3	4	5	6
2. Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα. (DE1)	0	1	2	3	4	5	6
3. Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι. (AB1)	0	1	2	3	4	5	6
4. Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι. (VI2)*	0	1	2	3	4	5	6
5. Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου. (DE2)	0	1	2	3	4	5	6
6. Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου. (AB2)	0	1	2	3	4	5	6
7. Η εργασία μου με εμπνέει. (DE3)*	0	1	2	3	4	5	6
8. Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου. (VI3)*	0	1	2	3	4	5	6
9. Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς. (AB3)*	0	1	2	3	4	5	6
10. Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω. (DE4)*	0	1	2	3	4	5	6
11. Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου. (AB4)*	0	1	2	3	4	5	6
12. Όταν εργάζομαι είμαι ικανός/ή να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα. (VI4)	0	1	2	3	4	5	6
13. Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα. (DE5)	0	1	2	3	4	5	6
14. Η δουλειά μου με συναρπάζει. (AB5)*	0	1	2	3	4	5	6
15. Στην δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή. (VI5)	0	1	2	3	4	5	6
16. Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου (AB6)	0	1	2	3	4	5	6
17. Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου, ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά. (VI6)	0	1	2	3	4	5	6

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις για τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε . Οι αριθμοί αντιστοιχούν στις εξής απαντήσεις:

Διαφωνώ πλήρως	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4

Βοηθάτε άλλους υπαλλήλους με τις αρμοδιότητές τους όταν έχουν απουσιάσει.	1	2	3	4
Πετυχαίνετε τους στόχους της δουλειάς σας.	1	2	3	4
Προσφέρεστε εθελοντικά να αναλάβετε αρμοδιότητες που δεν απαιτούνται τυπικά για την συγκεκριμένη δουλειά.	1	2	3	4
Ανταποκρίνεστε στα κριτήρια αποδοτικότητας.	1	2	3	4
Παίρνετε πρωτοβουλίες για την προσαρμογή νέων εργαζομένων στο τμήμα, παρόλο που αυτό δεν αποτελεί μέρος της δουλειάς σας.	1	2	3	4
Επιδεικνύετε τις εξειδικευμένες επαγγελματικές σας ικανότητες σε όλα τα καθήκοντα που σχετίζονται με την εργασία.	1	2	3	4

Βοηθάτε συναδέλφους όταν έχουν αυξημένο φόρτο εργασίας (τους βοηθάτε να ξεπεράσουν τις δυσκολίες/προβλήματα).	1	2	3	4
Πληροίτε τα απαραίτητα κριτήρια για την συγκεκριμένη θέση.	1	2	3	4
Βοηθάτε τους συνεργάτες σας με τα καθήκοντά τους.	1	2	3	4
Μπορείτε να διαχειριστείτε περισσότερες δραστηριότητες από αυτές που τυπικά σας έχουν ανατεθεί.	1	2	3	4
Συνθέτετε καινοτόμες προτάσεις που αποσκοπούν στην συνολική βελτίωση της ποιότητας του τμήματος.	1	2	3	4
Φαίνεται να είστε το κατάλληλο άτομο για ανώτερη/υψηλότερη θέση.	1	2	3	4
Παρακολουθείτε με προθυμία δράσεις που δεν απαιτούνται από τον οργανισμό, αλλά βοηθούν στην συνολική του εικόνα.	1	2	3	4
Επιδεικνύετε ικανότητα σε όλους τους τομείς της δουλειάς και χειρίζεστε τα καθήκοντα με επάρκεια.	1	2	3	4
Έχετε καλή απόδοση στο σύνολο της εργασίας σας, σύμφωνα με τις προσδοκίες της θέσης.	1	2	3	4
Προγραμματίζετε και οργανώνετε για την επίτευξη στόχων αλλά και την τήρηση των χρονικών προθεσμιών (deadlines).	1	2	3	4

Βιβλιογραφία

- Arshadi, N. (2009). Motivational Traits and Work Motivation: Mediating Role of Self-Efficacy. *Journal of Education & Psychology*, 3(2), σσ. 67-80.
- Bakker, A. (2015). A Job Demands – Resources Approach to Public Service Motivation. *Public Administration Review*(75), σσ. 723–732.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(83 (1)), σσ. 189-206.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–Resources Theory. Στο P. Y. Chen, & C. L. Cooper, *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide* (Τόμ. Volume III). New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Brummelhuis, & t. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*(80), σσ. 555-564.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*(10), σσ. 170–180.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2008a, 05). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, σσ. 209-223.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2014, 04). Job Demands–Resources Theory. *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide, III*.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2016). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(22), σσ. 273–285.
- Bakker, A., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement, A Handbook of Essential Theory and Research*. New York, USA: Psychology Press.
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*(29), σσ. 147-54.
- Bakker, A., & Van Woerkom, M. (2017). Flow at work: A self-determination perspective. *Occupational Health Science*, 1-19.
- Bakker, A., Hanaker, J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands are high. *Journal of Educational Psychology*(99), σσ. 274–284.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*(22), σσ. 187–200.

- Barkoukis, V., Tsorbatzoudis, H., Grouios, G., & Sideridis, G. (2008). The assessment of intrinsic and extrinsic motivation and amotivation: Validity and reliability of the Greek version of the Academic Motivation Scale. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*.
- Beard, K., Hoy, W., & Hoy, A. (2010). Academic optimism of individual teachers: confirming a new construct. *Teaching and Teacher Education, 26*, 1136–1147.
- Berg, R. G. (2005). *www.spss-tutorials.com*. Ανάκτηση 06 05, 2018, από Sigma Plus Consulting: <https://www.spss-tutorials.com/pearson-correlation-coefficient/>
- Blais, M., Brie're, N., Lachance, L., Riddle, A., & Vallerand, R. (1993). L' inventore de motivation au travail de Blais (The Blais Work Motivation Inventory). *Revue Quebecoise de Psychologie, 14*, σσ. 185-215.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (2009). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance, 2(10)*, σσ. 99-109.
- Cullinane, S.-J., Bosaka, J., Flood, P. C., & Demerouti, E. (2014). Job design under lean manufacturing and the quality of working life: a job demands and resources perspective. *The International Journal of Human Resource Management(25)*, σσ. 2996–3015.
- Demerouti, E. (2006). Job resources, work-related flow and performance. *Journal of Occupational Health Psychology(11)*, σσ. 266–280.
- Demerouti, E., & Bakker, A. (2014). Job crafting. Στο M. C. Peeters, J. De Jonge, & T. W. Taris, *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (σσ. 414-433). West Sussex, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, σσ. 499–512.
- Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Tsaousis, I., & Bakker, B. (2014). Disentangling Task and Contextual Performance. *Journal of Personnel Psychology, 2(13)*, σσ. 59–69.
- Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. (26, No. 3), σσ. 213-229.
- Friedman, I. (2002). Burnout in school principals: Role related antecedents. *Social Psychology of Education(5)*, σσ. 229-251.
- Gagné, M. (2014). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Gagne, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior(26)*, σσ. 331–362.

- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), σσ. 254-275.
- Hakanen, J. J., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*(43), σσ. 495–513.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. Στο A. Bakker, & M. P. Leiter, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (σσ. 102-117). New York: Psychology Press.
- Halbesleben, J., & Bowler, W. (2005). *Handbook of organizational citizenship behaviors: A review of good soldier activity*. Hauppauge, NY: Nova Science.
- Herzberg, F. (1967). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Book.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*(44), σσ. 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology: An International review*(50), σσ. 337–370.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*(Vol. 6), σσ. 307–324.
- Høigaard, R., Giske, R., & Sundsli, K. (2011). Newly qualified teachers' work engagement and teacher efficacy influences on job satisfaction, burnout, and the intention to quit. *European Journal of Teacher Education*, σσ. 1–11.
- Howitt, D., & Duncan, C. (2010). *Στατιστική με το SPSS 16, με εφαρμογές στην Ψυχολογία και τις κοινωνικές επιστήμες*. (Σ. Π. Κοντάκος, Μεταφρ.) Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Hultell, D., & Gustavsson, J. P. (2011). Factors affecting burnout and work engagement in teachers when entering employment. *Work*(40), σσ. 85-98.
- Hyyönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2009). Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 183-196.
- Judge, A., Parker, S., Colbert, A., Heller, D., & Ilies, R. (2001). Job satisfaction: A Cross-Cultural Review. Στο N. Anderson, S. Denis, H. Sinangil, & C. Viswesvaran, *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (Τόμ. 2 Organizational Psychology, σσ. 25-52). Great Britain: SAGE Publications.
- Kahn, W. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations* 45, σσ. 321–349.

- Kim, H., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the big five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*(28), σσ. 96-104.
- Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2012). The Relationship Between Work Engagement and Performance: A Review of Empirical Literature and a Proposed Research Agenda. *Human Resource Development Review*, σσ. 1–29.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st century; An introduction to industrial and organizational psychology* (4 εκδ.). United States of America: Aptara, Inc.
- Langelaan, S., Bakker, A., Schaufeli, W., Van Rhenen, W., & Van Doornen, L. J. (2006). Do burned-out and work-engaged employees differ in the functioning of the hypothalamic-pituitary-adrenal axis? *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*(32), σσ. 339–348.
- Langelaan, S., Bakker, A., Schaufeli, W., Van Rhenen, W., & Van Doornen, L. J. (2007). Is burnout related to allostatic load? *International Journal of Behavioral Medicine*(14), σσ. 213–221.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2010). Building engagement: The design and evaluation of interventions. Στο A. B. Bakker, & M. P. Leiter, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (σσ. 164-180). New York: Psychology Press.
- Leiter, M., & Maslach, C. (2000). *Preventing burn out and building engagement: A complete program for organizational renewal*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Στο M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (σσ. 1297–1343). Chicago: Rand McNally.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological. *Academy of Management Perspectives*(16), σσ. 57-72.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*(60), σσ. 541–572.
- Makki, A., & Abid, M. (2017). Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee's Task Performance. *Studies in Asian Social Science*, 4 (No 1).
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*(2), σσ. 99–113.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The Truth About Burnout*. San Francisco: Jossey Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*(52), σσ. 397–422.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*(50), σσ. 370-396.

- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2012). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*(66), σσ. 2163–2170.
- Nath, A. M., Nwaju & Egu, O., & N., H. R. (2012). Teacher Job Satisfaction for Secondary School Effectiveness in ABA Education Zone, South-East Nigeria. *Journal of Curriculum and Teaching*, 1(2).
- Oates, W. (1971). *Confessions of a Workaholic: The Facts about Work Addiction*. New York: World Publishing Co.
- Organ, D. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Rodriguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., & Bakker, A. (2012). Reciprocal Relationships Between Job Demands, Job Resources and Recovery Opportunities. *Journal of Personnel Psychology*(11), σσ. 86–94.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* (25), σσ. 54–67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: The Guilford Press.
- Ryan, R., & Connell, J. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, σσ. 749–761.
- Salancik, G., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*(23), σσ. 224–253.
- Salanova, M., Bakker, A., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1–22.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003, 11). <http://www.wilmarschaufeli.nl/>. Ανάκτηση 12 05, 2017, από http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). www.schaufeli.com. Ανάκτηση 11 05, 2017, από Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual: <http://www.wilmarschaufeli.nl/downloads/test-manuals-2/>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism. Στο R. J. Burke, *Research companion to working time and work addiction* (σσ. 193–217). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, σσ. 293–315.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. Στο K. Näswall, J. Hellgren, & M. Sverke, *The Individual in the Changing Working Life* (σσ. 380-404). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout; a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3, σσ. 71-92.
- Schaufeli, W., Taris, T., & Bakker, A. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology: an international review*, σσ. 173–203.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (2001). Optimism, pessimism, and psychological well-being. Στο E. C. Chang, *Optimism and pessimism: Implications for theory, research, and practice* (σσ. 189-216). Washington DC: American Psychological Association.
- Sheldon, K. M., Turban, D. B., Brown, K. G., Barrick, M. R., & Judge, T. A. (2003). Applying self-determination theory to organizational research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, σσ. 357–393.
- Smith, P., Kendall, L., & Hulin, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Sonnentag, S., Volmerand, J., & Sychala, A. (2008). Job Performance. Στο J. Barling, & C. L. Cooper, *The Sage handbook of Organizational behavior, Volume I: Micro Approaches*. London: SAGE Publications.
- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, σσ. 173-186.
- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2013). The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(18), σσ. 230–240.
- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*(24), σσ. 914-928.
- Vallerand, R., & Bissonnette, R. (1992). Intrinsic, Extrinsic, and Amotivational Styles as Predictors of Behavior: A Prospective Study. *Journal of personality*, 60(3), 599-620.
- Van den Broeck, A., De Cuype, N., & De Witte, H. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands–Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, σσ. 735-759.

- Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. (2015). The impact of personal resources, and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*(56), σσ. 51–67.
- Venz, L., & Sonnentag, S. (2015). Being engaged when resources are low: A multi-source study of selective optimization with compensation at work. *Journal of Vocational Behavior*(91), σσ. 97–105.
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G., & Bauer, G. (2016). The consequences of job crafting: A three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, σσ. 353–362.
- Weiner, I. B. (2003). *Handbook of Psychology; Industrial and organizational Psychology* (Τόμ. 12). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: Industrial Relations Center.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200. doi:10.1348/0963, σσ. 183–200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*(Vol. 14), σσ. 121-41.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the Sky: A Diary Study on Work Engagement Among Flight Attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*(13), σσ. 345–356.
- Xanthopoulou, D., Demerouti, E., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*(74), σσ. 235–244.
- Yusoff, R. B., Ali, A. M., & Khan, A. (2014). Assessing Reliability and Validity of Job Performance Scale among University Teachers. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 1(4), σσ. 35-41.
- Γαβαλάς, Α. (2009). *Απόδοση ομάδων εργασίας*. Αθήνα: Αντώνης Γαβαλάς.
- Γοροζίδης, Γ. (2009). *Παρακίνηση και αυτο-αποτελεσματικότητα καθηγητών φυσικής αγωγής Γυμνασίων στην εφαρμογή των νέων αναλυτικών προγραμμάτων φυσικής αγωγής*. Τρίκαλα.
- Κωσταρίδου - Ευκλείδη, Α. (2012). *Ψυχολογία κινήτρων*. Αθήνα: Πεδίο.
- Σίμος, Π., & Κομίλη, Α. (2003). *Μέθοδοι έρευνας στην Ψυχολογία και τη Γνωστική Νευροεπιστήμη*. Αθήνα: Παπαζήση.

Χριστοδουλίδης, Τ., & Παπαϊωάννου, Α. (2004). Ερωτηματολόγιο εσωτερικής- εξωτερικής παρακίνησης εργαζομένων. *Πρακτικά 3ου Διεθνούς Συνεδρίου Αθλητικής Ψυχολογίας*. Τρίκαλα: Τ.Ε.Φ.Α.Α. & Ε.Ε.Α.Θ., Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.