# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια στον χώρο της ψυχολογίας έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα ο κλάδος της θετικής ψυχολογίας. Η θετική ψυχολογία στηρίζεται στην αρχή ότι η έρευνα και η πρακτική στο χώρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς θα πρέπει να απομακρυνθούν από την μελέτη της ασθένειας και της δυσλειτουργίας και να στραφούν προς ένα περισσότερο «αισιόδοξο» και θετικό μοντέλο μελέτης των θετικών χαρακτηριστικών των ανθρώπων αλλά και των οργανισμών (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). O Seligman (2011) τόνισε, ότι ανθρώπινα χαρακτηριστικά όπως το θάρρος, η αισιοδοξία και η ανθεκτικότητα βοηθούν τους ανθρώπους να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν.

Λόγω της εμφάνισης της θετικής ψυχολογίας, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι οι θετικές πτυχές της υγείας και της ευημερίας αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στην εργασιακή ψυχολογία της υγείας (Shimazu & Schaufeli, 2009). Ιδιαίτερα δημοφιλής θετική πτυχή, τα τελευταία χρόνια, είναι η εργασιακή δέσμευση. Πρώτη απόπειρα μελέτης της εργασιακής δέσμευσης έγινε από τον Kahn (1990, 1992), ο οποίος υποστήριξε πως οι «δεσμευμένοι» εργαζόμενοι, κατά τη διάρκεια επιτέλεσης των εργασιακών τους καθηκόντων, εκφράζονται σωματικά, διανοητικά και συναισθηματικά. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν χαμηλά επίπεδα δέσμευσης, υποχωρούν και προστατεύουν τον εαυτό τους σε ότι δυσκολία προκύψει στον εργασιακό τους χώρο. Βάση της προαναφερθείσας προσέγγισης, η εργασιακή δέσμευση επιφέρει ποικίλα οφέλη τόσο σε επίπεδο οργανισμού όσο και σε ατομικό επίπεδο (Kahn, 1992).

Στη βάση αυτής της λογικής δεν είναι τυχαίο που οι επιχειρήσεις αναζητούν εργαζόμενους οι οποίοι να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό αλλά και τα ίδια άτομα να εμπνέονται από την εργασία τους. Η παραγωγικότητα και η απόδοση των εργαζομένων πηγάζει, κατά κύριο λόγο, από τη διάθεση και τα συναισθήματα που έχουν τόσο για την εργασία τους όσο και για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, καθώς και από το πόσο ικανοί αισθάνονται να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του ρόλου τους. Στόχος των οργανισμών είναι η αναζήτηση μιας λύσης ‘win-win’ η οποία από τη μια θα ικανοποιεί τις ανάγκες του ίδιου του οργανισμού και από την άλλη αυτές των ανθρώπων τους.

# Α΄ΜΕΡΟΣ: Θεωρητικό

## 1.1 Η έννοια της εργασιακής δέσμευσης.

Ως εργασιακή δέσμευση ορίζεται η ενεργητική, θετική, συναισθηματική-παρακινητική κατάσταση εργασιακής ευεξίας (work-related well-being) η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως το αντίθετο της εργασιακής εξουθένωσης και στην οποία ο εργαζόμενος βιώνει ένα αίσθημα εκπλήρωσης και ολοκλήρωσης (Leiter & Bakker, 2010).

H εργασιακή δέσμευση αναφέρεται στην απόλυτη συγκέντρωση και απορρόφηση ενός ατόμου στη δουλειά του (Strom, Sears & Kelly, 2013). Η εργασιακή δέσμευση απαρτίζεται από τις ακόλουθες τρεις διαστάσεις: ενεργητικότητα (vigor), αφοσίωση (dedication) και απορρόφηση (absorption) (Schaufeli & Baker, 2010). H ενεργητικότητα χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ενέργειας και πνευματικής αντοχής στην εργασία, την επιθυμία να επενδύσει κάποιος στην εργασία του και την επιμονή στην αντιμετώπιση δυσκολιών. Η αφοσίωση χαρακτηρίζεται από ένα συναίσθημα σημαντικότητας, ενθουσιασμού, έμπνευσης, περηφάνιας και πρόκλησης. Η απορρόφηση χαρακτηρίζεται από απόλυτη συγκέντρωση στην εργασία, όπου ο χρόνος περνάει πολύ γρήγορα, και ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει δυσκολίες στην απεμπλοκή του από αυτή.

Στην βιβλιογραφία εμφανίζεται σαν ο αντίποδας της εργασιακής εξουθένωσης (burn out) όρος που περιλαμβάνει τις εξής τρεις: την εξάντληση, τον κυνισμό και την αναποτελεσματικότητα (Maslach et al, 2001). Οι ερευνητές έχουν καταλήξει πως η εξάντληση και ο κυνισμός είναι τα εντελώς αντίθετα της ενεργητικότητας και της αφοσίωσης (Maslach et al, 2001).

 Η εργασιακή προσήλωση έχει εμφανιστεί στην έρευνα σαν ζωτικής σημασίας παράγοντας με θετικά αποτελέσματα σε επίπεδο εργαζομένων και επιχειρήσεων (Alan, 2006).

## 1.2 Παράγοντες επιρροής

Αδιαμφισβήτητα, σύμφωνα με την υπάρχουσα διεθνή βιβλιογραφία, οι παράγοντες που δύνανται να επηρεάσουν το βαθμό της εργασιακής δέσμευσης (work engagement) είτε με θετικό, είτε με αρνητικό πρόσημο, ποικίλλουν ως προς το περιεχόμενο.

Η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με ορισμένα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος ή της προσωπικότητας του ατόμου τα οποία ορίζονται στην βιβλιογραφία ως πόροι ή κίνητρα ή ενεργοποιητές. Κατά τον Crant (2000) και πολλούς ακόμη μελετητές μπορούν να εντοπιστούν δύο ευρείες κατηγορίες παραγόντων που διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στη θεωρία της επαγγελματικής δέσμευσης. Η πρώτη κατηγορία έχει σχέση με εργασιακούς πόρους (job resources), ενώ η δεύτερη με εσωτερικούς (personal resources).

Αναλυτικότερα, όσον αφορά τους εργασιακούς πόρους, αυτοί συνδέονται με τις συνθήκες εργασίας και αναφέρονται σε σωματικές, ψυχολογικές και κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας που είτε μειώνουν τις εργασιακές απαιτήσεις και το σχετικό σωματικό και ψυχολογικό βάρος είτε ενθαρρύνουν την προσωπική ανάπτυξη μάθηση και εξέλιξη (Deremouti et al., 2004).

Έρευνες που διεξήχθησαν στο παρελθόν (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Saks, 2006; Xanthopoulou et all., 2007) έχουν πράγματι αποδείξει ότι πλείστοι εργασιακοί πόροι σχετίζονται θετικά με την εργασιακή δέσμευση όχι μόνο λόγω των φυσικών κινητήριων ιδιοτήτων τους αλλά και επειδή η έλλειψη αυτών των πόρων έχει συνδεθεί στενά με το άγχος (Burke, 1988), αντιθέτως η ύπαρξή τους με την ικανοποίηση των στόχων των εργαζομένων. Σε αυτούς τους πόρους συγκαταλέγονται η αυτονομία των εργαζομένων στο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται, η κοινωνική τους υποστήριξη από τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους, η εποπτική καθοδήγηση από όλους τους ανωτέρους και οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη σε συνδυασμό με εκπαιδευτικές επιμορφώσεις (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2001, 2003; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003; Schaufeli & Bakker, in press).

Οι πόροι τους οποίους παρέχει το εργασιακό περιβάλλον ικανοποιούν τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες, όπως υποδηλώνεται στη θεωρία αυτοπροσδιορισμού (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Frederick, 1997). Για παράδειγμα, η κατάλληλη ανατροφοδότηση ενθαρρύνει τη μάθηση, αυξάνοντας έτσι την επαγγελματική ικανότητα, ενώ ένας ευρύς χώρος λήψης αποφάσεων και η κοινωνική υποστήριξη ικανοποιούν τις ανάγκες αυτονομίας και αναγκαιότητας των ατόμων να ανήκουν σε ένα σύνολο αντίστοιχα. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, τα περιβάλλοντα εργασίας που προσφέρουν άφθονους πόρους ενισχύουν την προθυμία των εργαζομένων να αφιερώσουν τις προσπάθειες και τις ικανότητές τους στο έργο τους. Σε τέτοια περιβάλλοντα, είναι πιθανόν η εργασία να ολοκληρωθεί με επιτυχία και να επιτευχθεί ο στόχος εργασίας. Αυτό σημαίνει πως οι συνάδελφοι που λειτουργούν υποστηρικτικά μεταξύ τους και η ανατροφοδότηση που λαμβάνουν αυξάνουν την πιθανότητα επιτυχίας και την επίτευξη των στόχων εργασίας ενός ατόμου. Ως εκ τούτου, οι εργασιακοί πόροι πιθανολογείται ότι προωθούν την εμπλοκή στην εργασία μέσω μιας διαδικασίας κινητοποίησης που αντανακλά μόνο σε θετικά αποτελέσματα.

Αξίζει σε αυτό το σημείο να αναφερθούμε σύντομα στο μοντέλο Job Demands (εργασιακές απαιτήσεις) Resources (πόροι) (JD-R). Σύμφωνα με τη θεωρία του μοντέλου αυτού η αύξηση στις απαιτήσεις εργασίας (δηλαδή η εργασιακή και συναισθηματική υπερφόρτωση) σε συνδυασμό με τη μείωση εργασιακών πόρων (δηλαδή την κοινωνική υποστήριξη, την αυτονομία, την ανατροφοδότηση κ.α.) προβλέπουν την επικείμενη έναρξη του burnout. Σε αντιδιαστολή με την παραπάνω θέση, βρίσκεται η αύξηση των πόρων εργασίας που προοικονομεί την εργασιακή δέσμευση (John Wiley & Sons Ltd, 2009).

Το (JD-R) είναι ένα εξειδικευμένο μοντέλο που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η εργασιακή καταπόνηση (burnout) και η βελτίωση (εργασιακή δέσμευση) μπορούν να παραχθούν από δύο συγκεκριμένα σύνολα συνθηκών εργασίας τα οποία βρίσκονται σε κάθε οργανωτικό πλαίσιο: στις απαιτήσεις εργασίας και στους πόρους εργασίας. Με την χρήση του όρου απαιτήσεις υποδηλώνονται «οι δραστηριότητες που πρέπει να υλοποιηθούν» (Jones & Fletcher, 1996 σελ.34) και αναφέρονται σε εκείνες τις σωματικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας που απαιτούν σταθερή σωματική και ψυχολογική (δηλαδή γνωστική ή συναισθηματική) προσπάθεια και συνεπώς συνδέονται με ορισμένα φυσιολογικά και ψυχολογικά κόστη (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Αν και οι απαιτήσεις εργασίας δεν είναι αναγκαστικά αρνητικές, μπορεί να μετατραπούν σε άγχος εργασίας, όταν η ικανοποίηση αυτών αλληλοσυνδέεται με μεγάλη προσπάθεια από τον εργαζόμενο (Meijman & Mulder, 1998; Sonnentag & Zijlstra, 2006).

Το δεύτερο σύνολο συνθηκών εργασίας αφορά τον βαθμό στον οποίο η εργασία προσφέρει πόρους μεμονωμένα στον κάθε εργαζόμενο. Αναφέρονται στις πτυχές εκείνες που μπορούν να μειώσουν τις απαιτήσεις εργασίας και το συναφές φυσιολογικό και ψυχολογικό κόστος, και να ενθαρρύνουν την προσωπική ανάπτυξη, μάθηση και εξέλιξη (Demerouti, Bakker, Nachreiner, et al., 2001).

Όσον αφορά τους προσωπικούς πόρους αυτοί είναι μια μορφή θετικής αυτοαξιολόγησης που συνδέεται με την ανθεκτικότητα και αναφέρεται στην αίσθηση των ατόμων για την ικανότητα τους να ελέγχουν και να έχουν επίδραση στο περιβάλλον τους με επιτυχία (Hobfoll et al, 2003).

Αυτό σημαίνει πως δύο εργαζόμενοι στο ίδιο περιβάλλον ενδέχεται να έχουν διαφορετικά επίπεδα προσήλωσης. Αυτή η ανομοιογένεια είναι πιθανό να υπάρχει εξαιτίας της αλλομορφίας των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας τους και των συνθηκών που βιώνουν σε προσωπικό επίπεδο. Ερευνητές έχουν καταλήξει σε πέντε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Mc Crae & John, 1992) τα οποία επιδρούν καταλυτικά στην δέσμευση ή μη του εργαζομένου και είναι τα ακόλουθα: εξωστρέφεια (Extraversion), συναίνεση (Agreeableness), ευσυνειδησία (Conscientiousness), νευρικότητα (Neuroticism) και ανοιχτός σε εμπειρίες (Openness to experience). Καθένα από αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνει μια ευρεία ποικιλία παραμέτρων, παρά ένα μοναδικό (McCrae & John, 1992 ̇ Goldberg, 1993 ̇ John & Srivastava, 1999). Η εξωστρέφεια για παράδειγμα συνάπτεται με μια ενεργητική προσέγγιση και στα χαρακτηριστικά της συγκαταλέγονται η κοινωνικότητα και η έντονη δραστηριότητα. Όσον αφορά τη συναίνεση αυτή διέπεται από χαρακτηριστικά όπως ο αλτρουισμός, η τρυφερότητα, η εμπιστοσύνη και η μετριοπάθεια απομακρυσμένη από κάθε είδος φιλαυτίας (John & Srivastava, 1999). Η ευσυνειδησία αντίστοιχα συνίσταται από χαρακτηριστικά όπως αυτό της οργανωτικότητας, της επιμέλειας και της αξιοπιστίας του ατόμου. Η νευρικότητα παραλληλίζεται με την οξυθυμία, την κυκλοθυμία και την ιδιοσυγκρασία του καθενός. Τέλος, ο τύπος του ατόμου «ανοιχτός σε εμπειρίες» περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά της φαντασίας, της περιέργειας, και της δημιουργικότητας (Goldberg, 1993).

Επιπρόσθετα, όσον αφορά τις προσωπικές εμπειρίες σε μια μελέτη ανάμεσα σε ζευγάρια που εργάζονται, αποδείχθηκε ότι τα επίπεδο αφοσίωσης της συζύγου συμβάλλει με μοναδικό τρόπο στο επίπεδο αφοσίωσης του συζύγου της, αντίστοιχα, ακόμα και όταν προσπαθούν να διευθετήσουν αρκετές οικιακές απαιτήσεις (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003). Το ίδιο ισχύει και για τα επίπεδα δέσμευσης του συζύγου που επηρεάζουν επίσης τον βαθμό δέσμευσης της συζύγου. Αυτό σημαίνει ότι η δέσμευση διασχίζει από τον έναν στον άλλο και αντίστροφα. Σχετικά με τη συνάρτηση των προσωπικών βιωμάτων και της εργασιακής δέσμευση ενδιαφέρον παρουσιάζει η ακόλουθη έρευνα. Σε ένα δείγμα 41 δημοσίων υπαλλήλων, ζητήθηκε να απαντήσουν σε ένα ερωτηματολόγιο 4 φορές (κάθε Δευτέρα) όταν η ποδοσφαιρική τους ομάδα έπαιζε την Κυριακή. Η δυσαρέσκεια με την απόδοση της ποδοσφαιρικής ομάδας οδηγεί σε αρνητική διάθεση και αυτό με τη σειρά του μειώνει την εργασιακή δέσμευση και την εργασιακή απόδοση της επόμενης μέρας. Όταν ο αγαπημένος τους σύλλογος είχε ηττηθεί, στην ουσία δήλωναν λιγότερο απορροφημένοι στη δουλειά τους, λιγότερο αφοσιωμένοι και ότι εργάζονταν με λιγότερο σθένος. Έτειναν περισσότερο να διαφωνούν στην πρόταση: «σήμερα τα πήγα καλά» που τους δινόταν ως επιλογή στο ερωτηματολόγιο. Τα ευρήματα της έρευνας ήταν ότι όταν ο φίλαθλος ή ο οπαδός δεν ήταν ικανοποιημένος με το αποτέλεσμα της ομάδας του, τη Δευτέρα το πρωί έχει αρνητική διάθεση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να έχει χαμηλή εργασιακή δέσμευση και εν τέλει χαμηλή εργασιακή απόδοση»., τονίζει ο Γκορέζης στο GWJ.

Oι προσωπικοί πόροι που αναφέρθηκαν τόσο ανεξάρτητα όσο και σε συνδυασμό μεταξύ τους έχουν αναγνωριστεί ως αξιοσημείωτοι για την ψυχολογική ευημερία των ατόμων γενικά, και για την ευεξία που σχετίζεται με την εργασία ειδικά (Hobfoll, 2002; Luthans, Avolio, Walumbwa, & Li, 2005). Σε αντίθεση με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που είναι σχετικά σταθερά οι τελευταίοι προσωπικοί πόροι είναι περισσότερο εύκαμπτοι και ανοιχτοί στην αλλαγή και την ανάπτυξη.

Πρέπει να δοθεί πάντως έμφαση στο γεγονός ότι έχουμε να κάνουμε με πιθανές αιτίες και αποτελέσματα της εργασιακής δέσμευσης, και όχι για νόρμες, κανόνες και εμπεριστατωμένες θεωρίες που αποτελούν πανάκεια για τη λύση ενός προβλήματος.

## 1.3 Τρόποι βελτίωσης της εργασιακής δέσμευσης.

Στη σημερινή εποχή, υπάρχουν ελάχιστες παρεμβάσεις οι οποίες να αφορούν στη βελτίωση της εργασιακής δέσμευσης και πολύ λίγες από αυτές έχουν εφαρμοστεί πρακτικά για να μπορεί να παρατηρηθεί πόσο βοηθούν ή όχι τους εργαζομένους. Σύμφωνα με τον Schaufeli et al. (2000), οι υπάλληλοι που είναι δεσμευμένοι με την εργασία τους, παρουσιάζουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: είναι ιδιαίτερα ενεργητικοί, πιστεύουν στον εαυτό τους και στις ικανότητές τους, δημιουργούν τα δικά τους θετικά σχόλια για την απόδοσή τους, έχουν αξίες, οι οποίες συμβαδίζουν με εκείνες της εταιρείας που εργάζονται, είναι πάντα ευχαριστημένοι παρά την οποιαδήποτε κούραση που μπορεί να νιώθουν και τέλος, παρουσιάζουν χαρακτηριστικά δέσμευσης και στη προσωπική τους ζωή, όχι μόνο στην εργασιακή.

Γίνεται λοιπόν φανερό, ότι η εργασιακή δέσμευση προσφέρει ποικίλα οφέλη σε κάθε εργαζόμενο. Για το λόγο αυτό, είναι χρήσιμο οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν τους παράγοντες που την ενισχύουν, έτσι ώστε να κατευθυνθούν προς το στοιχείο αυτό, με σκοπό τη συνεχή τους βελτίωση. Συγκεκριμένα, η εργασιακή δέσμευση δύναται να αναπτυχθεί μέσα σε πλαίσια εργασιακής αυτονομίας, κοινωνικής υποστήριξης και εκπαίδευσης, με τον αναστοχασμό της εργασιακής επίδοσης, με ευκαιρίες για μάθηση και ανάπτυξη, ποικιλία καθηκόντων, αίσθημα ευθύνης, μετασχηματιστική ηγεσία και οργανωτική δικαιοσύνη (University Utrecht, Int. OHP workshop, Timisoara, December 2011 – 30).

Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά τον ανθρώπινο παράγοντα, είναι συνυφασμένη με τη συναισθηματική σταθερότητα, την εξωστρέφεια, την ευσυνειδησία, την αισιοδοξία, την αυτοπεποίθηση, την ευελιξία, καθώς και την προσαρμοστικότητα, χαρακτηριστικά τα οποία αν καλλιεργηθούν στον εργαζόμενο μπορούν να αυξήσουν τα επίπεδα της εργασιακής του δέσμευσης. Κίνητρο στον εργαζόμενο για να δεσμευτεί περισσότερο με την εργασία του, αποτελούν τα οφέλη που προέρχονται από την εργασιακή δέσμευση, τα οποία σχετίζονται με πολύ χαμηλά επίπεδα άγχους, κατάθλιψης και εργασιακής εξουθένωσης, με θετικά συναισθήματα και συνεπώς με καλή ψυχική και σωματική υγεία.

Προκειμένου να ενισχυθεί η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων, παρουσιάζονται τρεις τρόποι παρέμβασης:

Αρχικά, οι παρεμβάσεις, οι οποίες βασίζονται στο άτομο, και μπορεί να είναι συμπεριφορικές (π.χ. ευγνωμοσύνη, πράξεις καλοσύνης, μοίρασμα θετικών γεγονότων), γνωστικές (π.χ. καλλιέργεια αισιοδοξίας) και παρακινητικές (π.χ. επιδίωξη ουσιαστικών στόχων), καθώς και οι ομαδικές παρεμβάσεις, οι οποίες διακρίνονται από συμμετοχικότητα, προσεγγίσεις δράσης, βασισμένες στη δυναμική της ομάδας, ενίσχυση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και επίτευξη στόχων, μέσω της ενίσχυσης της συλλογικότητας και της ομαδικότητας. Επιπρόσθετα, οι οργανωτικές παρεμβάσεις αποτελούν παράγοντα αύξησης της εργασιακής δέσμευσης, διαμέσου των παρακάτω στόχων: ανασχεδιασμό της εργασίας (αύξηση των πόρων εργασίας), εκπαίδευση ηγετών (χρήση της αρχής της μεταδοτικότητας) και εξέλιξη σταδιοδρομίας με τη διατήρηση της εργασίας σε ένα δύσκολο – προκλητικό επίπεδο.

Σήμερα, παρουσιάζεται ιδιαίτερη ανάγκη για δεσμευμένους εργαζόμενους στους οργανισμούς. Για το λόγο αυτό, φαίνεται πως οι επιχειρήσεις προσηλώνονται περισσότερο στη διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, αντί σε παραδοσιακές οργανωτικές δομές και στη διαχείριση και ανάπτυξη των οικονομικών πόρων. Οι επιχειρήσεις προσδοκούν από τους εργαζόμενους να είναι ενεργητικοί, να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να έχουν ομαλή συνεργασία με τους συναδέλφους τους και μέσα σε ομάδες, να έχουν κίνητρα, να αναλαμβάνουν την ευθύνη για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και να είναι πρόθυμοι να επιτύχουν υψηλές επιδόσεις (Wilmar B. Schaufeli, Marisa Salanova, 2008). Σύμφωνα με τους Harter, Schmidt και Hayes (2002:269), οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι «ξέρουν τι προσδοκούν από εκείνους, έχουν ότι χρειάζονται για να φέρουν εις πέρας την εργασία τους, έχουν ευκαιρίες να βιώσουν το αίσθημα της πληρότητας στην εργασία τους, αντιλαμβάνονται ότι συμμετέχουν σε μια ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία με συναδέλφους τους, τους οποίους εμπιστεύονται και έχουν ευκαιρίες να βελτιωθούν και να αναπτυχθούν».

## 1.4 Συνέπειες της εργασιακής δέσμευσης.

Η εργασιακή δέσμευση δεν επηρεάζει μόνο τον εργαζόμενο, αλλά και τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται. Αδιαμφισβήτητα, όλοι οι οργανισμοί επιδιώκουν να έχουν εργαζόμενους με υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης, εγχείρημα όμως που έχει αποβεί ιδιαιτέρως δύσκολο. Μέσα από ποικίλες έρευνες (Bates, 2004, Salanova, Agut, & Peiro, 2005, Schaufeli & Bakker, 2004, Steger et al., 2013), έχει αποδειχθεί ότι η εργασιακή δέσμευση συνδέεται άρρηκτα με θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα, μερικά εκ των οποίων είναι το χαμηλό ποσοστό των παραιτήσεων, η υψηλή οργανωσιακή δέσμευση και απόδοση.

Εκτός αυτών, άλλες έρευνες έχουν αποδείξει ότι η εργασιακή δέσμευση επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την υγεία των εργαζομένων, καθώς διατηρεί σε χαμηλά επίπεδα αισθήματα όπως η κατάθλιψη, η υπερένταση και τα γενικότερα ψυχοσωματικά προβλήματα ( Demerouti, Bakker, Janssen & Schaufeli, 2001, Schaufeli et al., 2004 ). Σε έρευνα του 2001, η Demerouti και οι συνεργάτες της ( Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) εντόπισαν μέτρια αρνητική συσχέτιση μεταξύ παραπόνων ψυχοσωματικής υγείας και εργασιακής δέσμευσης.

Επιπρόσθετα, ο Hakanen και οι συνεργάτες του (2006), σε έρευνα με δείγμα Φινλανδούς δασκάλους έκαναν λόγο για τη σύνδεση ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση, την προσωπική υγεία και την εργασιακή ικανότητα, αναφέροντας τη θετική τους συσχέτιση. Η γενικότερη διερεύνηση των συνεπειών που προέρχονται από την εργασιακή δέσμευση και η αντιμετώπισή τους κρίνεται απαραίτητη για τους οργανισμούς, οι οποίοι ενδιαφέρονται και αναζητούν αέναα τρόπους να βελτιώσουν την επίδοση των εργαζομένων (Halbesleben, 2011).

Ταυτόχρονα, σύμφωνα με τους Baker και Leiter (2010) η εργασιακή δέσμευση επιφέρει πολλά θετικά αποτελέσματα στους εργαζόμενους. Αυτό που αξίζει να αναφερθεί, είναι ότι η εργασιακή δέσμευση επιφέρει μεγαλύτερη εργασιακή απόδοση (Bakker & Bal, 2010. Demerouti & Cropanzano, 2010 ). Πιο συγκεκριμένα, οι συνέπειες της εργασιακής δέσμευσης συνδέονται με τη συμπεριφορά προς την εργασία και προς τον οργανισμό. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τους Schaufeli & Bakker, (2004) και Schaufeli et al., (2004), η επαγγελματική ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση και η χαμηλή πρόθεση παραίτησης από την εργασία, αποτελούν συνέπειες της εργασιακής δέσμευσης, οι οποίες όμως ωφελούν κατά κύριο λόγο πρώτα τον οργανισμό και έπειτα τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Κλείνοντας, αξίζει να αναφερθεί ότι η εργασιακή δέσμευση επιφέρει εργασιακή ικανοποίηση, αίσθημα το οποίο παρακινεί και ενδυναμώνει τον εργαζόμενο. Η αυξανόμενη ανησυχία για τη σημασία της εργασίας στον άνθρωπο, καθώς επίσης και η πεποίθηση ότι το μέγεθος ικανοποίησης του εργαζόμενου σχετίζεται με πτυχές της εργασιακής του συμπεριφοράς, όπως για παράδειγμα η παραγωγικότητα, η αποχή από την εργασία, η πρόληψη εγκατάλειψης της εργασίας, δίνουν ώθηση και κίνητρα στους ερευνητές να αναπτύξουν το κομμάτι της εργασιακής ικανοποίησης και κατόπιν της εργασιακής δέσμευσης.

Σύμφωνα με τους Weiss και Cropanzano (1996) η φύση του επαγγέλματος επηρεάζει τους ανθρώπους θετικά και αρνητικά με διάφορα γεγονότα, τα οποία όλοι αντιμετωπίζουν στον εργασιακό τους χώρο. Απόρροια των γεγονότων αυτών είναι συναισθήματα διφορούμενα που βιώνονται στην εργασία και επηρεάζουν τη στάση απέναντι στην εργασία (π.χ. εργασιακή δέσμευση κ.α.), καθώς και συμπεριφορές βασισμένες στο συναίσθημα, κυρίως παρορμητικές. Η στάση προς την εργασία έχει συνήθως συνέπειες μακροπρόθεσμες, όπως αποχώρηση από την εργασία, εμπλοκή σε αντικοινωνικές συμπεριφορές ή αντίθετα συμμετοχή σε παραγωγική εργασία.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Williams και Hazer (1986) η δέσμευση μπορεί να προβλεφθεί από την εργασιακή ικανοποίηση και με τη σειρά της να προβλέψει την αποχώρηση των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, οι Farkas και Tetrick (1989) επιβεβαιώνουν εμπειρικά ότι η δέσμευση προηγείται της επαγγελματικής ικανοποίησης. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Cropanzano, James, και Citera, (1993), η δέσμευση είναι απόρροια της συναισθηματικής εμπειρίας που βιώνουν οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας, με αποτέλεσμα τα θετικά ή τα αρνητικά συναισθήματα να έχουν τη δυνατότητα να προβλέψουν την πρόθεση για αποχώρηση, η οποία εξαρτάται και από τη δέσμευση των ατόμων προς τον οργανισμό.

Μερικά ακόμη ευρήματα ερευνών, αναφέρθηκαν από τους Allen, Shore και Griffeth (2003), σύμφωνα με τα οποία η δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό επηρεάζει την ικανοποίησή τους στην εργασία τους και σχετίζεται με την υποστήριξη που λαμβάνουν από τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνουν και οι Zhu, May και Rosenfeld (2004). Παράλληλα, οι Kreitner και Kinicki (1995), αναφέρουν ότι μέσω της υψηλής επαγγελματικής ικανοποίησης οι εργαζόμενοι δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την επιχείρηση που απασχολούνται, αποκτούν εργασιακή δέσμευση και προσηλώνονται στους στόχους τους.