



Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (Executive MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η δεκτικότητα των εργαζομένων προς το career mentoring: Επιπτώσεις στη δέσμευση και στην επαγγελματική ανάπτυξή τους».

Ελένη Ζησιμάτου

Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2024

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο «*Η δεκτικότητα των εργαζομένων προς το career mentoring: Επιπτώσεις στη δέσμευση και στην επαγγελματική ανάπτυξή τους*» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο.....Ζησιμάτου Ελένη.....

Ημερομηνία.... 13/10/2024.....

Αφιέρωσεις

Στην οικογένειά μου.

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα εστιάζει στη μελέτη του πώς το εργασιακό mentoring επηρεάζει τη δέσμευση και την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, εξετάζοντας παράλληλα τις διάφορες πτυχές και τα οφέλη του mentoring, καθώς και την αποδοχή αυτής της καθοδήγησης από τους εργαζομένους. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την εφαρμογή ποσοτικής μεθόδου, χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε εργαζομένους επιχείρησης ιδιωτικού τομέα. Οι 201 συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν πόσο δεσμευμένοι νιώθουν στην εταιρεία που εργάζονται, να απαντήσουν ερωτήσεις σχετικά με τους στόχους και τις προοπτικές τους για μελλοντική ανάπτυξη και εξέλιξη καθώς και ερωτήσεις σχετικά με το πόσο πρόθυμοι είναι να συμμετάσχουν σε ένα πρόγραμμα mentoring μέσα στην εταιρεία που εργάζονται. Από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψε ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ του εργασιακού mentoring και της δέσμευσης αλλά και ισχυρή συσχέτιση με τις επιμέρους διαστάσεις της, σφρίγος/σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση. Επιπλέον εντοπίζεται μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ του εργασιακού mentoring και της ανάπτυξης καθώς και μέτρια θετική συσχέτιση με τις επιμέρους διαστάσεις της, που είναι οι ηγετικές φιλοδοξίες και οι φιλοδοξίες επίτευξης. Τέλος, παρουσιάζεται, μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ της δέσμευσης και της ανάπτυξης αλλά και μεταξύ των υπολοίπων διαστάσεών τους.

Σημαντικοί όροι: Εργασιακό Mentoring, Μέντορας, Mentee, Δέσμευση εργαζομένων (Employees Engagement), Ανάπτυξη εργαζομένων.

Abstract

The present research focuses on studying how workplace mentoring affects employees' commitment and professional development, examining the various aspects and benefits of mentoring, as well as the employees' acceptance of this guidance. The research was conducted using a quantitative method, utilizing a questionnaire that was electronically distributed to employees of a private sector company. The 201 participants were asked to evaluate how committed they feel to the company they work for, to answer questions regarding their goals and prospects for future growth and development, and to respond to questions about how willing they are to participate in a mentoring program within their company. Data analysis revealed a strong positive correlation between workplace mentoring and commitment, as well as with the individual dimensions of commitment (Vigor, dedication, and absorption). Additionally, a moderate positive correlation was found between workplace mentoring and development, as well as with the individual dimensions of development, such as leadership ambitions and achievement ambitions. Finally, a moderate positive correlation was also observed between commitment and development, along with all their dimensions.

Key terms: Career Mentoring, Mentor, Mentee, Employee Engagement, Employee Development.

Ευχαριστίες

Η συμμετοχή μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (Executive MBA)» αποτέλεσε για εμένα έναν υψηλό στόχο, τον οποίο επιδίωξα με αφοσίωση και επιμονή. Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, κλείνει ένα ταξίδι γνώσης και εμπειριών που θα με συνοδεύει για πάντα.

Θα ήθελα να εκφράσω την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη σε όλους όσους συνέβαλαν, με τον δικό τους μοναδικό τρόπο, στην επιτυχή ολοκλήρωση αυτού του εγχειρήματος. Χωρίς την ηθική και πρακτική υποστήριξη αυτών των ανθρώπων, η διαδρομή θα ήταν αναμφίβολα πιο δύσκολη.

Πρώτα απ' όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Επιβλέποντα Καθηγητή μου, κ. Νταλιάνη Φιλόθεο, όχι μόνο για την ευκαιρία που μου έδωσε να συνεργαστούμε, αλλά και για την αμέριστη εμπιστοσύνη, την καθοδήγηση, και την υπομονή του. Η πολύτιμη βοήθειά του αποτέλεσε θεμέλιο λίθο για την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας αυτής.

Ευχαριστώ θερμά τους φίλους και συναδέλφους μου, που στάθηκαν στο πλευρό μου σε αυτήν την προσπάθεια. Η υποστήριξή τους, είτε με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της έρευνάς μου είτε με την ενθάρρυνση και τις συμβουλές τους, ήταν αναντικατάστατη.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την βαθιά μου ευγνωμοσύνη στην οικογένειά μου, που με στηρίζει αδιάκοπα σε κάθε βήμα της ζωής μου. Οι γονείς μου και η αδερφή μου ήταν πάντα δίπλα μου, προσφέροντάς μου αστείρευτη αγάπη και υποστήριξη, τόσο συναισθηματικά όσο και πρακτικά. Ένα μεγάλο ευχαριστώ και στον φίλο μου, Γιώργο, που ήταν πάντα εκεί, να με ενθαρρύνει και να μου χαρίζει χαμόγελα στις πιο δύσκολες στιγμές.

Πίνακας Περιεχομένων

Αφιερώσεις.....	2
Περίληψη	3
Abstract	4
Ευχαριστίες	5
1. Εισαγωγή.....	9
2. Mentoring.....	11
2.1 Τι είναι το mentoring	11
2.4 Εργασιακό Mentoring (Career Mentoring)	13
2.5 Οι φάσεις του mentoring και οι εναλλακτικοί τύποι mentoring.....	15
2.6 Τι δεν είναι το Mentoring	19
2.7 Τα οφέλη του Mentoring.....	20
3. Δέσμευση των εργαζομένων	22
3.1 Τι εννοούμε με τον όρο «Δέσμευση των εργαζομένων»	22
3.2 Η θεωρία του αυτοκαθορισμού (Self-Determination Theory - SDT) και η δέσμευση των εργαζομένων.....	23
3.3 Δέσμευση των εργαζομένων και διαφορετικές γενιές.....	24
3.4 Ο αντίκτυπος της δέσμευσης των εργαζομένων στους οργανισμούς.....	25
3.5 Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων	26
3.7 Ο αντίκτυπός του mentoring στη δέσμευση των εργαζομένων	33
4. Πως το mentoring επηρεάζει την ανάπτυξη των εργαζομένων.....	36
5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	37
5.2 Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....	38
5.3 Κλίμακες μέτρησης.....	38
5.3.1 Κλίμακα μέτρησης Εργασιακού Mentoring.....	38
5.3.2 Κλίμακα μέτρησης Δέσμευσης Εργαζομένων	39
5.3.3 Κλίμακα μέτρησης Ανάπτυξης εργαζομένων	40
5.4 Ακεραιότητα Δεδομένων.....	41
6. Αποτελέσματα έρευνας	43
6.1 Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων	43
6.2 Εργασιακό Mentoring	46
6.2.1 Ανάλυση Εργασιακού Mentoring με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά	47
6.3 Δέσμευση Εργαζομένων	50

6.3.1 Ανάλυση Δέσμευσης Εργαζομένων με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά	51
6.4 Ανάπτυξη Εργαζομένων.....	53
6.4.1 Ανάλυση Ανάπτυξης Εργαζομένων με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά	54
6.5 Συσχετίσεις μεταβλητών	57
6.6 Γραμμική Παλινδρόμηση	60
7. Συμπεράσματα	61
7.1 Ανασκόπηση αποτελεσμάτων	61
7.2 Περιορισμοί έρευνας	63
7.3 Μελλοντική έρευνα	63
8. Βιβλιογραφικές αναφορές	65
9. Παραρτήματα.....	70
9.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας.....	70
9.2 Κανονικότητα Δεδομένων.....	80
9.3 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	85
9.4 Κλίμακες.....	87
9.5Γραμμική Παλινδρόμηση	93
9.6 Ερωτηματολόγιο	95

Κατάλογος πινάκων και διαγραμμάτων

Πίνακες

Πίνακας 2.7.1. Πιθανά οφέλη για τους εμπλεκόμενους φορείς σε ένα πρόγραμμα mentoring (mentees, μέντορες και οργανισμοί).....	22
Πίνακας 6.4.1 Εργασιακό mentoring, ετοιμότητα και Συμμετοχικότητα	46
Πίνακας 6.4.1.1 Εργασιακό mentoringσυμμετοχικότητα και ετοιμότητα ανδρών, γυναικών...47	
Πίνακας 6.2.1.2 Εργασιακό mentoring και ηλικία.....	48
Πίνακας 6.2.1.3 Εργασιακό mentoringκαι έτη εργασιακής εμπειρίας.	49
Πίνακας 6.2.1.4 Εργασιακό mentoringκαι επίπεδο σπουδών.....	50
Πίνακας 6. 5.1 Δέσμευση εργαζομένων	51
Πίνακας 6.5.1.1 Δέσμευση εργαζομένων και φύλλο	51
Πίνακας 6.6.1 Ανάπτυξη εργαζομένων και φιλοδοξίες	53
Πίνακας 6.6.1.1 Ανάπτυξη και φιλοδοξίες βάσει φύλλου.....	23
Πίνακας 6.6.1.2 Ανάπτυξη εργαζομένων και ηλικία	55
Πίνακας 6.6.1.3 Ανάπτυξη εργαζομένων και εργασιακή εμπειρία	26
Πίνακας 6.6.1.4 Ανάπτυξη και εκπαίδευση.....	56
Πίνακας 6.7.1 Συσχετίσεις μεταβλητών	59

Διαγράμματα

Γράφημα 5.4.1.1 Έλεγχος Ακραίων Τιμών για τις τρεις Κλίμακες Μέτρησης.....	41
Γράφημα 6.3.1 Ραβδόγραμμα για τη μεταβλητή Φύλο.....	44
Γράφημα 6.3.2 Ραβδόγραμμα για τη μεταβλητή Ηλικία.....	44
Γράφημα 6.3.3 Ραβδόγραμμα για τη μεταβλητή Έτη εργασιακής εμπειρίας.....	45
Γράφημα 6.3.4 Ραβδόγραμμα για τη μεταβλητή Εκπαίδευση.....	45

1. Εισαγωγή

Η παρούσα έρευνα εστιάζει στο εργασιακό Mentoring και πως αυτό επηρεάζει τη δέσμευση και την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων αλλά και κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι δεκτικοί στην καθοδήγηση μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Το Mentoring, αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία ένας έμπειρος εργαζόμενος (ο μέντορας), καθοδηγεί και υποστηρίζει έναν λιγότερο έμπειρο εργαζόμενο (mentee), προσφέροντας γνώση, συμβουλές και ανατροφοδότηση που προέρχονται από την εμπειρία του και τα βιώματά του. (Gary W. Ivey and Kathryn E. Dupre 2022)

Η ιστορία του Mentoring έχει ξεκινήσει από την αρχαιότητα και βάσει παλαιότερων και σύγχρονων μελετών (Eleni Apospori, Irene Nikandrou & Leda Panayotopoulou, 2006) αποδείχτηκε ότι έχει πολλαπλά οφέλη το τόσο για τους εργαζομένους που συμμετέχουν σε ένα mentoring σχήμα, όσο και για τους οργανισμούς που το υλοποιούν.

Η πλειονότητα των ερευνών αναφέρει ότι το mentoring επηρεάζει θετικά τη δέσμευση και την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων με πολλούς τρόπους. (Mohammad Faraz Naim, Usha Lenka 2015). Κατ' αρχήν, οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε ένα mentoring πρόγραμμα αισθάνονται συνήθως πιο συνδεδεμένοι με την εταιρεία τους. Η υποστήριξη και η καθοδήγηση που λαμβάνουν από τον μέντορά τους τους επιτρέπει να κατανοήσουν καλύτερα τον ρόλο και τις προσδοκίες τους εντός της εταιρείας, κάτι που συχνά οδηγεί σε αυξημένο αίσθημα εκτίμησης και εμπλοκής.

Επιπλέον, μελέτες έχουν δείξει ότι το mentoring συμβάλλει στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων. (Christine D. Hegstad, Chapter 22). Οι μέντορες μπορούν να μεταφέρουν την εμπειρία και τις γνώσεις τους στους mentees, βοηθώντας τους να αναπτύξουν καινούριες δεξιότητες, να επεκτείνουν τα επαγγελματικά τους προσόντα και να εξελιχθούν σε διαφορετικά επίπεδα επαγγελματικής ικανότητας. Με την προσαρμογή στις ανάγκες και τις φιλοδοξίες τους, οι mentees μπορούν να επιτύχουν προσωπικούς και επαγγελματικούς στόχους με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Στην παρούσα έρευνα θα αναλυθεί εκτενέστερα πώς το Mentoring μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική ανάπτυξη, την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Επίσης, θα αναλυθούν οι εναλλακτικοί τύποι mentoring, οι βασικές αρχές του, οι λειτουργίες του, οι στόχοι του αλλά και πως μπορούμε να ξεχωρίσουμε το mentoring από άλλες μορφές καθοδήγησης.

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου, όπου οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν για την εργασιακή τους κατάσταση, για το πόσο δεσμευμένοι νιώθουν στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται, για την επαγγελματική τους ανάπτυξη αλλά και για το εάν είναι έτοιμοι την συγκεκριμένη φάση να δεχτούν καθοδήγηση από κάποιον πιο έμπειρο συνάδελφό τους. Η μελέτη ξεκινά με την παρουσίαση του θεωρητικού πλαισίου όπου αναλύονται, η βιβλιογραφία, ο ορισμός, τα οφέλη του mentoring και γίνεται ένας διαχωρισμός για το τι δεν είναι το mentoring (Κεφάλαιο 2). Στη συνέχεια προσδιορίζεται, τι εννοούμε με τον όρο δέσμευση εργαζομένων, τι την επηρεάζει, ποιος είναι ο αντίκτυπός που έχει στους οργανισμούς και πως το mentoring συνδέεται με τη δέσμευση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση (Κεφάλαιο 3). Επιπρόσθετα αναλύεται πως το mentoring μπορεί εκτός των άλλων να επηρεάζει και την ανάπτυξη των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό (Κεφάλαιο 4).

Ακόμη, παρουσιάζεται η πιθανότητα συσχέτισης μεταξύ των 3 βασικών εννοιών – mentoring -δέσμευση και ανάπτυξη εργαζομένων. Ολοκληρώνοντας, ακολουθεί το πρακτικό σκέλος, όπου παρουσιάζονται η μεθοδολογία, τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της έρευνας (κεφάλαια 5 , 6 , και 7).

2. Mentoring

2.1 Τι είναι το mentoring

Η βιβλιογραφία του mentoring ξεκινάει από την ελληνική μυθολογία, καθώς ο όρος μέντορας αρχικά εμφανίζεται για πρώτη φορά στην Ομήρου Οδύσσεια. (Kram, 1985; Smith, McAllister, & Crawford, 2001).

Σύμφωνα με την Οδύσσεια ο Μέντορας ήταν το όνομα του έμπιστου συμβούλου του Οδυσσέα που φρόντιζε τον γιο του, τον Τηλέμαχο, ενώ ο Οδυσσέας έλειπε στον Τρωικό πόλεμο. Λόγω της φροντίδας και της υποστήριξης που παρείχε ο Μέντορας στο γιο του Οδυσσέα, ο σύγχρονος μέντορας συμβολίζει έναν «έμπιστο δάσκαλο ή σύμβουλο» και κάποιον που συμβουλεύει, καθοδηγεί, ενθαρρύνει, και εμπνέει ένα άλλο άτομο με λιγότερη εμπειρία κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

Στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, το θεμελιώδες έργο του Kram (1985) για το mentoring όρισε την καθοδήγηση ως «μια σχέση μεταξύ ενός νεαρού ενήλικα και ενός μεγαλύτερου, πιο έμπειρου ενήλικα που βοηθά το νεότερο άτομο να μάθει να πλοηγείτε στον κόσμο των ενηλίκων και στον κόσμο της εργασίας».

Στην ίδια κατεύθυνση, ο Bozionelos (2004, σελ. 25) ορίζει το mentoring ως μια «αναπτυξιακή σχέση που περιλαμβάνει οργανωτικά μέλη που έχουν άνιση ή λιγότερο συχνά ομότιμη θέση. Η σχέση αυτή μπορεί να είναι επίσημη, στην οποία ο οργανισμός ταιριάζει μέντορες και mentees ή μπορεί να είναι ανεπίσημη όπου η σχέση ξεκινά να αναπτύσσεται από μόνη της.

Επίσης, ο Carmin (1988) ορίζει το mentoring ως «μια σύνθετη, δια δραστική διαδικασία, που συμβαίνει μεταξύ ατόμων με διαφορετικά επίπεδα εμπειρίας και εξειδίκευσης, η οποία ενσωματώνει τη διαπροσωπική ή ψυχοκοινωνική ανάπτυξη, ή/ και την επαγγελματική και εκπαιδευτική ανάπτυξη του μέντορά και του mentee» (σελίδα 10).

Ο Kram (1985) αναφέρει ότι η έννοια της καθοδήγησης – mentoring έχει δύο διαστάσεις, την επαγγελματική (υποστήριξη στην καριέρα) και τη ψυχοκοινωνική (κοινωνική υποστήριξη). Η λειτουργία της στήριξης της σταδιοδρομίας περιλαμβάνει την υποστήριξη του mentee σε προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίζει, σε συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία, στην επίτευξη επαγγελματικών στόχων, στην επαγγελματική ανάπτυξη, στην παροχή προστασίας και στην έκθεση και προβολή του. Η έκθεση και η προβολή για παράδειγμα μπορούν να προσφέρουν στον mentee νέους δρόμους μέσα από τους οποίους μπορεί να αναπτύξει τις ικανότητες, τις δυνατότητες και τις δεξιότητες του. Η υποστήριξη μπορεί να

περιλαμβάνει την ανάθεση διαφόρων νέων αντικειμένων στους mentees με σκοπό να επιταχύνουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη τους. Ενώ, η προστασία περιλαμβάνει την θωράκιση του mentee από καταστάσεις αποτυχίας.

Ωστόσο, περαιτέρω μελέτες που διεξήχθησαν αναφέρουν το εργασιακό mentoring ως ξεχωριστή πτυχή του mentoring (Scandura, 1992). Η υπάρχουσα βιβλιογραφία αποκαλύπτει ότι έως και το 70-90% της μάθησης στο χώρο εργασίας στους σύγχρονους οργανισμούς πραγματοποιείται μέσω του mentoring και της άτυπης μάθησης (Pfeffer & Sutton, 2000). Κατά συνέπεια, πολλοί οργανισμοί έχουν ενσωματώσει επίσημα προγράμματα mentoring στη στρατηγική ανάπτυξης των ταλέντων τους, αναθέτοντας συγκεκριμένους μέντορες στους υπαλλήλους τους για να τους κατευθύνουν.

Ένα από τα πιο γνωστά και επιτυχημένα προγράμματα mentoring έχει εφαρμοστεί από την General Electric (GE), το οποίο στοχεύει στην ανάπτυξη των μελλοντικών ηγετών της εταιρείας. Το πρόγραμμα αυτό περιλαμβάνει τόσο επίσημο όσο και άτυπο mentoring, όπου ανώτερα στελέχη καθοδηγούν νεότερους υπαλλήλους, βοηθώντας τους να εξελίξουν τις δεξιότητές τους, να κατανοήσουν την κουλτούρα της εταιρείας και να αναπτύξουν ηγετικές ικανότητες. (Jacob Morgan, 2020)

Προηγούμενες μάλιστα έρευνες δείχνουν ότι η καθοδήγηση έχει σημαντικά ευεργετικά αποτελέσματα για τους mentees αλλά και για τους μέντορες. Τα θετικά αποτελέσματα του mentee, σχετίζονται με την επαγγελματική του ανάπτυξη, όπως η βελτίωση της απόδοσής του και η επαγγελματική του εξέλιξη (Dreher & Ash, 1990, Scandura, 1992). Επίσης έχει θετικά αποτελέσματα στην αυτοπεποίθηση των mentees (Kram, 1985), στην εργασιακή ικανοποίηση και στη δέσμευση που αισθάνονται στην εργασία τους (Scandura 1992, Mobley et al. 1994). Τα άτομα που καθοδηγούνται νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την επαγγελματική τους σταδιοδρομία και έχουν θετικότερη εργασιακή στάση, συνεπώς οι οργανισμοί επωφελούνται από την ανάπτυξη των εργαζομένων και τη βελτίωση της απόδοσής τους.

Επιπρόσθετα, η καθοδήγηση με τη μορφή της υποβοήθησης των εργαζομένων στον εντοπισμό των στόχων τους, την οργάνωση της εργασίας τους, την επισήμανση των αδύνατων σημείων τους και την παροχή συμβουλών ανάλογα με τις ανάγκες τους σχετίζεται θετικά με την εργασιακή τους δέσμευση. Οι σχέσεις καθοδήγησης αυξάνουν τη δέσμευση των εργαζομένων προσφέροντας ευκαιρίες για διάλογο και τακτική ανατροφοδότηση.

Επίσης, η καθοδήγηση ενισχύει την επικοινωνία των εργαζομένων και βελτιώνει την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων με τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους τους. Αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν αθροιστικά στη βελτίωση της

δέσμευσης των εργαζομένων και τελικά οδηγούν σε μια αύξηση της ικανοποίησής τους, της παραγωγικότητας και της δέσμευσής τους με την επιχείρηση.

Τέλος, αξίζει να σημειώσουμε ότι, μια σημαντική μεταβλητή που αναφέρεται στη βιβλιογραφία του mentoring είναι σχετικά με τα αποτελέσματα που έχει η σχέση αυτή στον ίδιο τον μέντορα. Η καθοδήγηση ενός λιγότερο έμπειρου νεότερου ατόμου μπορεί να προσφέρει μια δημιουργική & αναζωογονητική εμπειρία στον μέντορα. Οι μέντορες μεταδίδουν εμπιστευτικές πληροφορίες κάτι το οποίο δημιουργεί μια αίσθηση εσωτερικής ικανοποίησης. Οι σχέσεις καθοδήγησης βοηθούν τους μέντορες να παραμένουν δημιουργικοί επινοώντας νέες ιδέες για να επιταχύνουν τη συνολική ανάπτυξη του μαθητευόμενου. (Wickman&Sjodin, 1997)

2.4 Εργασιακό Mentoring (Career Mentoring)

Στο σημερινό δυναμικό και επιταχυνόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι οργανισμοί έχουν ανάγκη για προσαρμοστικότητα, κάτι που έχει οδηγήσει σε πιο επίπεδες οργανωτικές δομές και σε συχνά προγράμματα αναδιάρθρωσης. Αυτή η τάση έχει αλλάξει τη φύση της οργανωτικής ανάπτυξης της σταδιοδρομίας, έτσι ώστε η δια βίου απασχόληση και οι προβλέψιμες διαδρομές σταδιοδρομίας κατά μήκος ιεραρχικών προαγωγών να μην μπορούν να θεωρούνται δεδομένες (Voelpel, Sauer, & Biemann, 2012). Αντ' αυτού, η ανάπτυξη της σταδιοδρομίας γίνεται πιο ευέλικτη για να διασφαλιστεί ότι το εργατικό δυναμικό προσαρμόζεται εύκολα σε νέες συνθήκες κάτι το οποίο απαιτεί την υποστήριξη από τους προϊστάμενους αλλά και την προσπάθεια των ίδιων των εργαζομένων οι οποίοι θα χρειαστεί να κάνουν αυτοδιαχείριση της σταδιοδρομίας τους (Lips-Wiersma & Hall, 2007, Sullivan & Baruch, 2009).

Λόγω της εγγύτητας και της επιρροής των προϊσταμένων στην εργασιακή πραγματικότητα των εργαζομένων, οι προϊστάμενοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη της ανάπτυξης της σταδιοδρομίας των εργαζομένων (Lips-Wiersma & Hall, 2007), συμβάλλοντας έτσι στην εφαρμογή και τη συμπλήρωση των λειτουργιών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (Alfes, Truss, Soane, Rees, & Gatenby, 2013, Dysvik & Kuvaas, 2012, Purcell & Hutchinson, 2007).

Σε αυτή λοιπόν την νέα εποχή, το εργασιακό mentoring, φαίνεται να είναι ένα πολλά υποσχόμενο μέσο για την επίτευξη της ανάπτυξης και της εξέλιξης των εργαζομένων (Kim, Egan, Kim, & Kim, 2013; McDonald & Hite, 2005, Rafferty & Griffin, 2006).

Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις θεωρούν ότι το εργασιακό mentoring λειτουργεί κυρίως σε ατομικό επίπεδο, παρέχοντας εξατομικευμένες εμπειρίες που βοηθούν την επαγγελματική ανάπτυξη των mentees (π.χ., Alfes et al., 2013). Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα της καθοδήγησης εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν την εμπειρία της καθοδήγησής τους (Eby, Butts, Durley, & Ragins, 2010). Για παράδειγμα, η αποτελεσματικότητα της καθοδήγησης πάσχει όταν οι εργαζόμενοι αμφιβάλλουν αν μπορούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες του μέντορά τους (Ensher & Murphy, 2011). Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το εργασιακό mentoring δεν διαμορφώνονται μόνο από τη σχέση τους και την εμπειρία που λαμβάνουν από τον μέντορά τους αλλά επίσης και από την παρατήρηση της καθοδηγητικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου τους προς τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, έτσι ώστε το εργασιακό mentoring να μπορεί να λειτουργήσει τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο (Nielsen & Daniels, 2012).

Οι διαφορετικές προσεγγίσεις του εργασιακού mentoring έχουν διαφορετικές επιδράσεις τόσο στην ανάπτυξη όσο και στην πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν στο εργασιακό περιβάλλον. Η ανάπτυξη και η πρόθεση παραμονής είναι σημαντικά αποτελέσματα τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς. Οι αξιολογήσεις της ανάπτυξης των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση είναι σημαντικές για την εξέλιξη και την επιτυχία της σταδιοδρομίας των εργαζομένων (De Pater, Van Vianen, Bechtoldt, & Klehe, 2009). Από την άποψη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, οι αξιολογήσεις της ικανότητας προαγωγής αποτελούν την εισροή για τον προγραμματισμό της διαδοχής και για την ανάπτυξη μιας δεξαμενής ταλέντων που επιτρέπει στους οργανισμούς να προσαρμόζονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος (Conger & Fulmer, 2003; Karaevli & Hall, 2003).

Σε ατομικό επίπεδο εντός μιας ομάδας, οι διάφοροι εργαζόμενοι δημιουργούν σχέσεις διαφορετικής ποιότητας με τους προϊσταμένους τους (Dansereau, Graen, & Haga, 1975), έτσι παρατηρείται ορισμένοι εργαζόμενοι να αναφέρουν υψηλότερα ή χαμηλότερα επίπεδα καθοδήγησης σχετικά με την σταδιοδρομία τους από ό,τι άλλοι. Η διαφοροποιημένη καθοδήγηση μπορεί να πάρει αρνητικό πρόσημο όταν ένας εργαζόμενος λαμβάνει λιγότερη καθοδήγηση σταδιοδρομίας από άλλα μέλη της ομάδας, και θετικό πρόσημο όταν ένας εργαζόμενος λαμβάνει περισσότερη καθοδήγηση σταδιοδρομίας από ό,τι άλλα μέλη της ομάδας LMX Theory (Theory of Leader-Member Exchange (LMX), ή Θεωρία Σχέσης Ηγέτη-Μέλους)

Με βάση τη θεωρία της κοινωνικής σύγκρισης (Festinger, 1954), υποστηρίζεται ότι η καθοδήγηση αναφορικά με τη σταδιοδρομία ενισχύει τα κίνητρα ανάπτυξης και εξέλιξης ενός εργαζομένου (Day & Allen, 2004).

Επιπλέον, υπάρχει η άποψη ότι το εργασιακό mentoring εκτός από το ότι θα μπορούσε να ενισχύσει την ανάπτυξη των εργαζομένων, θα μπορούσε επίσης να τους ενθαρρύνει να αναζητήσουν ελκυστικές ευκαιρίες σταδιοδρομίας εκτός του οργανισμού (Eby, Butts & Lockwood, 2003), υπονομεύοντας έτσι τη φιλοδοξία ενός οργανισμού να διατηρήσει τους ταλαντούχους εργαζομένους. Ωστόσο, από την άλλη υπάρχει η άποψη ότι το μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της θα κάνει τους εργαζόμενους να αισθανθούν δεσμευμένοι με τον οργανισμό (Allen, Eby, Poteet, Lentz, & Lima, 2004).

Όπως προαναφέρθηκε, η φύση της εργασίας συνεχίζει να εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου, για αυτό το λόγο το ίδιο εξελίσσονται και οι μέθοδοι για την ανάπτυξη και τη διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων. Οι σύμβουλοι σταδιοδρομίας αναγνωρίζουν ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αποφάσεις για τη σταδιοδρομία τους σε διάφορα αναπτυξιακά στάδια κατά τη διάρκεια της ζωής τους. Σε αυτό το πνεύμα, οι David Duys (2008) αναφέρουν πως η ύπαρξη μιας ποικιλίας εργαλείων ενδυνάμωσης και μεθόδων ανάπτυξης βοηθούν τους εργαζόμενους να δημιουργούν επαγγελματικές σταδιοδρομίες που βασίζονται σε συγκεκριμένους στόχους. Εδώ λοιπόν ένα από τα βασικά εργαλεία είναι το εργασιακό mentoring το οποίο είναι μια πολύτιμη, και οικονομικά αποδοτική μέθοδος με την οποία μπορεί να επιτευχθεί η ανάπτυξη και η διατήρηση των ταλαντούχων και εργαζομένων.

Ωστόσο η διασφάλιση της επιτυχίας ενός προγράμματος mentoring απαιτεί σωστό σχεδιασμό. Ένα από τα πρώτα βήματα για ένα επιτυχημένο mentoring σχήμα είναι ορατή υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης για το πρόγραμμα. Επίσης ένας ακόμα βασικός παράγοντας επιτυχίας του προγράμματος είναι να γίνει σωστά το ταίριασμα (matching) μέντορα – mentee για παράδειγμα θα πρέπει να ληφθούν πληροφορίες και από τις δύο μεριές για δημογραφικά χαρακτηριστικά (π.χ. φυλή και φύλο), προηγούμενη εμπειρία καθοδήγησης και στάδιο σταδιοδρομίας ή οργανωτικό επίπεδο, τομείς εξειδίκευσης, χόμπι, δυνατά και αδύνατα σημεία η συχνότητα και το επίπεδο της ανατροφοδότησης/επικοινωνίας προκειμένου ο mentee και ο μέντοράς να έχουν μια επικοδομητική σχέση αμφότερης ανάπτυξης.

2.5 Οι φάσεις του mentoring και οι εναλλακτικοί τύποι mentoring

Οι φάσεις της αναπτυξιακής σχέσης του mentoring είναι τέσσερις η έναρξη, η καλλιέργεια, η απομάκρυνση και ο επαναπροσδιορισμός. Η έναρξη περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση σε επαρκή βαθμό ώστε αναπτυχθεί μια παραγωγική σχέση mentee - μέντορα. Η καλλιέργεια,

είναι μια πιο εντατική και διαρκής φάση, είναι εκεί όπου οι λειτουργίες της καθοδήγησης πραγματοποιούνται, και η εμπλοκή του μέντορα και του mentee κορυφώνεται. Κατά την απομάκρυνση, η φύση και η ένταση της σχέσης αλλάζουν, με σημαντικές μεταβολές στους ρόλους. Εμφανίζεται μια δομική και ψυχολογική αλλαγή, όπου οι αλληλεπιδράσεις μειώνονται καθώς αυξάνεται η αυτονομία του προστατευόμενου. Τέλος, στον επαναπροσδιορισμό, η σχέση είτε έχει ολοκληρωθεί είτε έχει μετατραπεί σε φιλία μεταξύ συναδέλφων, που χαρακτηρίζεται από δεσμό ισότητας, ανεπίσημη επικοινωνία και αμοιβαία υποστήριξη. Επειδή οι προσδοκίες και οι συνθήκες (προσωπικές και επαγγελματικές) αλλάζουν, η μετάβαση είναι αναπόσπαστο μέρος του κύκλου καθοδήγησης. (Mullen, 2005)

Οι εναλλακτικοί τύποι mentoring προκύπτουν ενώ οι συμμετέχοντες στο mentoring σχήμα αναζητούν νέους τρόπους αλληλεπίδρασης μέσα σε διαφορετικούς τύπους καθοδηγητικών δομών. Οι εναλλακτικές διατάξεις mentoring υποστηρίζουν όχι μόνο την επαγγελματική και ψυχοκοινωνική υποστήριξη, αλλά και τη δυνατότητα κατανόησης της πολυπλοκότητας ανάλογα με τη διαφορετική κουλτούρα κάθε οργανισμού. (Mullen, 2005)

Οι εννέα εναλλακτικοί τύποι καθοδήγησης - που εξάγονται από την βασισμένη βιβλιογραφία mentoring θα αναλυθούν εκτενέστερα παρακάτω:

1. Τυπικό mentoring (Formal mentoring)

Το τυπικό mentoring είναι σχεδιασμένο και δομημένο, καθώς ο συνδυασμός μέντορα και mentee προκύπτει μέσα από μια δομημένη διαδικασία με στόχο να καλύπτει κενά και να επιλύει προβλήματα μέσα σε οργανισμούς.

Το τυπικό mentoring είναι βασισμένο στην ικανότητα «μάθε πως να μαθαίνεις». Μέσα από το τυπικό mentoring ο mentee μπορεί να μάθει τα δυνατά του σημεία και τα σημεία προς βελτίωση, να μάθει να συνεργάζεται καλύτερα, να επιλύει προβλήματα, να έχει κριτική σκέψη, κ.α. που θα των βοηθήσουν να ενδυναμωθεί και να εξελιχθεί.

Στο τυπικό mentoring όπως αναφέρει και το μοντέλο mentoring του Kram (1985) ο mentee μετακινείται από την εξάρτηση στην ανεξαρτησία, και η σχέση επαναπροσδιορίζεται αφού η ανάγκη για υποστήριξη μειώνεται ή καταργείται σταδιακά. Νεότερες έρευνες mentoring έχουν συνδέσει τις διαδικασίες του mentoring με την αυτο-ρυθμισμένη μάθηση ως μια επιδιωκόμενη σχέση.

Η βαθύτερη μάθηση μέσω του mentoring απαιτεί από τους καθοδηγούμενους να μπορούν να αναλαμβάνουν πλήρως την πορεία της καριέρας τους, ελέγχοντας τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά τους για να πετύχουν τους στόχους τους. Έτσι, οι mentees θα πρέπει να υιοθετήσουν μια κουλτούρα δια βίου μάθησης, έτσι ώστε να μπορούν να σκέφτονται κριτικά και ανεξάρτητα.

Σχετικά με το τυπικό mentoring και τη βιωσιμότητα του, αυτό που μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα είναι, μια ενδεχόμενη αλλαγή στην ηγεσία, όπου το πρόγραμμα μπορεί να χάσει τη δυναμική του ή να εξαφανιστεί. Τα προγράμματα mentoring που είναι ισχυρά, προσαρμόσιμα και συνεχή δείχνουν να μπορούν να είναι βιώσιμα σε μια τέτοια αλλαγή. (Johnson2016, Reddick & Young (2012, Schunk & Mullen, 2013)

2. Ανεπίσημο mentoring (Informal mentoring)

Στο ανεπίσημο mentoring οι μέντορες και οι mentees συναντιούνται «φυσικά» και δημιουργούν τη σχέση μόνοι τους χωρίς να υπάρχει κάποια δομημένη διαδικασία. Η χημεία μεταξύ ενός παλαιότερου πιο έμπειρου εργαζομένου και ενός καινούργιου ή λιγότερο έμπειρου εργαζόμενου μπορεί να τους συνδέει με σκοπό να μοιραστούν εμπειρίες. Το αντίστροφο mentoring, όπου νεότεροι συνάδελφοι καθοδηγούν πιο έμπειρους, συγκαταλέγεται στο ανεπίσημο mentoring, αν και μπορεί και αυτό να διαμορφωθεί και τυπικά.

Ωστόσο, με το ανεπίσημο mentoring, υπάρχει κίνδυνος η διαδικασία του mentoring να σταματήσει καθώς δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη δομημένη διαδικασία. (Allen & Eby, 2007).

3. Ποικιλόμορφο mentoring (Diverse mentoring)

Στο ποικιλόμορφο mentoring ορίζεται ότι οι μέντορες δεν περιορίζονται στο να καθοδηγούν mentees με το ίδιο φύλο ή την ίδια εθνικότητα με αυτούς. Παρόλο που ιστορικά οι άνθρωποι προτιμούν συχνά να καθοδηγούνται από ανθρώπους του ίδιου φύλου ή της ίδιας φυλής με αυτούς. Μέσα από το ποικιλόμορφο mentoring μπορούν να επωφεληθούν γνωρίζοντας μια διαφορετική κουλτούρα και έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης και επίλυσης προβλημάτων (Johnson, 2016).

4. Ηλεκτρονικό mentoring (Electronic mentoring)

Το ηλεκτρονικό mentoring (ή e-mentoring) έχει προκύψει καθώς η τεχνολογία και ο σύγχρονος τρόπος ζωής έχει αλλάξει ραγδαία τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν σε πολλούς τομείς, και φυσικά και ο τρόπος που γίνεται το mentoring δεν αποτελεί εξαίρεση (Single&Single, 2005). Το ηλεκτρονικό mentoring έχει αυξηθεί και διευκολύνει τη μάθηση και την επικοινωνία από απόσταση μέσω κοινωνικών μέσων, πλατφορμών επικοινωνίας και συνεργασίας και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Οι πρώιμες ενδείξεις είναι ότι το ηλεκτρονικό mentoring μπορεί να διευκολύνει την επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ μέντορα και mentee.

Η επιτυχία της ηλεκτρονικής καθοδήγησης εξαρτάται από τους πόρους καθώς και από τη δέσμευση, την ετοιμότητα και την εκπαίδευση και του μέντορα και του mentee για την

απόκτηση γνώσεων από απόσταση και την επίλυση τυχόν τεχνολογικών προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν.

Τέλος, ένα ακόμη είδος περιορισμού που υπάρχει στην ηλεκτρονική καθοδήγηση είναι η απώλεια της προσωπικής σύνδεσης και της προσωπικής δια ζώσης καθοδήγησης το οποίο μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα στην σχέση του μέντορα και του mentee (Pachler & Redondo, 2012).

5. Συνεργατικό mentoring (collaborative mentoring)

Το συνεργατικό Mentoring ενώνει άτομα σε μια αμοιβαία επωφελή σχέση. Ο mentee και ο μέντορας μπορεί να εξελιχθούν σε κοινούς καθοδηγητές ή ενδεχομένως να ξεκινήσουν ως ομότιμοι. Οπωσδήποτε, είναι μια δυναμική εταιρική σχέση που βασίζεται στην αμοιβαιότητα, παρά τις διαφορές στη γνώση και την εμπειρία, καθώς και στη θέση και το βαθμό. Οι mentees μοιράζονται στόχους και αξίες. Οι μέντορες από την άλλη βοηθούν τους mentees να αναπτύξουν ανθεκτικότητα και να φανταστούν ένα θετικό μέλλον για τους ίδιους αντιμετωπίζοντας τυχόν αντιξοότητες. Η ανάπτυξη συμμαχιών προάγουν ευκαιρίες και βοηθούν τους mentees και τους ίδιους τους μέντορες να υπερβαίνουν εμπόδια (π.χ., στερεότυπα) που μπορεί να αντιμετωπίζουν (Bona, Rinehart, and Volbrecht 1995).

6. Ομαδικό mentoring (group mentoring)

Το ομαδικό mentoring είναι μια καινοτομία σε σχέση με την κλασική διαδικασία του mentoring. Στην ομαδική καθοδήγηση το ταίριασμα μέντορα -mentee δεν γίνεται έναν προς έναν, αλλά μπορούν να συμμετέχουν τρία ή περισσότερα άτομα που υποστηρίζουν την ανάπτυξη του ενός με τον άλλο, και μπορεί να καθοδηγούν από διαφορετικές θέσεις.

Οι ομάδες υποστηρίζουν τη μάθηση μεταξύ των συμμετεχόντων, τη βελτίωση της απόδοσης και την επίτευξη στόχων. Αυτές οι ομάδες δίνουν τη δυνατότητα ανταλλαγής ιδεών και πληροφοριών, καθώς βοηθάνε και στην επίλυση συγκρούσεων, το οποίο μπορεί να προσθέσει επαγγελματική και ψυχοκοινωνική αξία και ευημερία. (Schunk & Mullen, 2013).

7. Mentoring μεταξύ ομότιμων (Peer mentoring)

Το mentoring μεταξύ ομότιμων αφορά μια σχέση που μπορεί να είναι είτε ανεπίσημη είτε επίσημη· προσελκύει εκείνους που είναι νέοι και δεν διαθέτουν μεγάλη εμπειρία ή εκείνους που το έχουν κάποια εμπειρία σε ένα συγκεκριμένο πεδίο. Η σχέση στο peer mentoring (mentoring μεταξύ ομότιμων) προάγει τη συμμετοχή, τη συνεργασία, την επικοινωνία, την υποστήριξη χωρίς να υπάρχει ιεραρχικό στοιχείο. Αυτή η αμοιβαία σχέση μπορεί να είναι μία δυάδα, μια ομάδα ομότιμων ή κάτι άλλο. Τα οφέλη είναι ενισχυτικά στην ανάπτυξη της σταδιοδρομίας (ανταλλαγή πληροφοριών, στρατηγικές καριέρας κλπ.) και ψυχοκοινωνικά

(επιβεβαίωση, συναισθηματική υποστήριξη κλπ.). Ο μέντορας-ομότιμος γίνεται πιο αποτελεσματικός, παραγωγικός μέσω της σχέσης με τον mentee και ο mentee νιώθει μεγαλύτερη σιγουριά ασφάλεια και ενδυνάμωση (Carol A. Mullen and Cindy C. Klimaitis, 2019).

8. Πολυεπίπεδη καθοδήγηση (Multilevel mentoring)

Πολλές φορές η καθοδήγηση μπορεί να είναι προγραμματισμένη και ευθυγραμμισμένη με την αποστολή και τη πολιτική της επιχείρησης. Η παρέμβαση σχεδιάζεται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, όπως η διατήρηση, προώθηση και ικανοποίηση συγκεκριμένων ομάδων (π.χ., νέοι υπάλληλοι). Οι πρακτικές που αποσκοπούν στην αλλαγή μπορεί να υπερβούν τα όρια των πρακτικών αποτελεσμάτων και να εκφράσουν μια ισχυρή ανάγκη για τη δημιουργία μιας κουλτούρας συνέργειας.

Τα επίπεδα που εμπλέκονται στη διαδικασία της καθοδήγησης δεν περιορίζονται σε συγκεκριμένες ομάδες. Αντίθετα, επιλέγονται να συμμετέχουν διάφορες ομάδες και αυτό διευκολύνει την αλληλεξάρτηση, τη δέσμευση, τη συμμετοχική ηγεσία και την εμπλοκή και υποστήριξη της διαδικασίας του mentoring (Carol A. Mullen and Cindy C. Klimaitis 2019).

9. Πολιτισμικό mentoring (Cultural mentoring)

Οι διαπολιτισμικές σχέσεις εντός ποικίλων περιβαλλόντων προάγονται μέσω του πολυπολιτισμικού mentoring. Το πολιτισμικό mentoring προωθεί δημοκρατικές αξίες: ανοχή, αποδοχή, ισότητα, δικαιοσύνη και ελευθερία. Ένα ιδανικό πολυπολιτισμικό mentoring περιλαμβάνει τον αγώνα για συμπερίληψη, αποδοχή για περιορισμό της ξενοφοβίας, παράγοντες που εμποδίζουν την μάθηση μεταξύ διαφορετικών πολιτισμών και διατηρούν τα στερεότυπα. Το Πολιτισμικό mentoring μπορεί να επιτευχθεί συνήθως με τη βοήθεια της τεχνολογίας (Carol A. Mullen and Cindy C. Klimaitis 2019).

2.6 Τι δεν είναι το Mentoring

Οι περισσότερες έρευνες μιλούν για το τι είναι το mentoring, και πως πρέπει γίνεται σωστά ωστόσο θα πρέπει να εξηγήσουμε τι δεν είναι το mentoring γιατί μπορεί να συσχετιστεί με άλλες μορφές καθοδήγησης.

Το mentoring συχνά συγχέεται με το coaching. Ωστόσο αναμφισβήτητα το mentoring δεν είναι coaching. Ας εξηγήσουμε λοιπόν τι είναι το coaching και γιατί δεν πρέπει να το συνδέουμε με το mentoring.

Το coaching εστιάζει στην βελτίωση της απόδοσης και των δεξιοτήτων. Η σχέση coach-coachee είναι μια συνεργατική σχέση ομότιμων. Είναι επίσης μια δεξιότητα που μπορεί να πιστοποιηθεί. Η Διεθνής Ομοσπονδία Coaching (ICF) πιστοποιεί τους coaches και παρέχει εκπαίδευση πάνω σε βασικές ικανότητες και στον κώδικα δεοντολογίας.

Ο coach προέρχεται είτε από το εσωτερικό της εταιρείας είτε είναι εξωτερικός συνεργάτης. Επιπλέον οι λεπτομέρειες μιας συνεδρίας coaching είναι πάντα εμπιστευτικές. Μια καλή σχέση coach-coachee βασίζεται στην εμπιστοσύνη και τη συνεργασία. Το coaching συνήθως υποστηρίζει τον coachee στη λήψη βημάτων και ενεργειών που τον προωθούν προς την επίτευξη ενός στόχου με μια δομημένη διαδικασία.

Παρακάτω παρατίθενται κάποιες κατευθυντήριες γραμμές για τη σχέση coach-coachee:

- Η σχέση είναι συνεργατική και ξεκινά από τα δυνατά σημεία του coachee.
- Οι coaches κάνουν ανοιχτές ερωτήσεις για να βοηθήσουν τον coachee να εντοπίσει λύσεις και να την επιλύσει προβλήματα.
- Οι coaches δεν δίνουν συμβουλές. Παρέχουν ενθάρρυνση και προτρέπουν για συνεχή βελτίωση.
- Οι coaches κρατούν τον coachee υπεύθυνο για την προσπάθεια επίτευξης νέων στόχων και τη χρήση των δυνατών του σημείων του για να επιτύχει αποτελέσματα.
- Οι coaches προσφέρουν αντικειμενική προοπτική και υποστηρίζουν τις προσπάθειες του coachee να δοκιμάσει νέες ενέργειες και τρόπους.

Σε αντίθεση οι μέντορες είναι συνήθως, πιο έμπειροι και σε υψηλότερη θέση στην οργανωτική δομή του οργανισμού, αλλά πάντα εκτός της οργανωτικής δομής του mentee. Οι μέντορες λειτουργούν ως πρότυπα και εστιάζουν σε δεξιότητες και ενθαρρύνουν την αυτοανάπτυξη. Παρέχουν συμβουλές για τα επόμενα βήματα στην καριέρα και μοιράζονται δικές τους εμπειρίες. Η σχέση μέντορα-mentee λειτουργεί καλά όταν κάποιος ξεκινά την καριέρα του ή εισέρχεται σε έναν νέο ρόλο (Valerie Pelan, 2012).

2.7 Τα οφέλη του Mentoring

Αρχικά, τα οφέλη για όσους λαμβάνουν καθοδήγηση από κάποιον μέντορα είναι πολύ σημαντικά. Οι mentees μπορούν να λάβουν βοήθεια σε θέματα επαγγελματικής ανάπτυξης, να έχουν αυξημένη επαγγελματική ικανοποίηση και υψηλότερη αποτελεσματικότητα (Bakker&Bal, 2010).

Έχει αποδειχθεί ότι οι μέντορες συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, στην ενίσχυση της δικτύωσης και στην προώθηση της καριέρας των mentees. Οι μέντορες είναι σε θέση να μεταφέρουν γνώσεις, να μεταδώσουν δεξιότητες, να ενστερνιστούν αξίες και να προσανατολίσουν τους mentees ώστε να εντοπίσουν, να προτεραιοποιήσουν και τελικά να επιτύχουν τους στόχους τους.

Ωστόσο το mentoring αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως διαδικασία διπλής κατεύθυνσης, επωφελούμενη τόσο τους μέντορες όσο και τους mentees.

Οι μέντορες κερδίζουν επίσης από τη διαδικασία. Έχουν την ευκαιρία να μοιραστούν την εμπειρία και τη σοφία τους, να φροντίσουν και να αναπτύξουν τους μελλοντικούς ηγέτες του οργανισμού και να κατανοήσουν και οι ίδιοι τις επαγγελματικές τους δεξιότητες, να ανακαλύψουν νέες πρακτικές εργασίας, και να αποκτήσουν γνώση πάνω σε διαφορετικούς τομείς λαμβάνοντας νέες ιδέες και απόψεις από την συναναστροφή τους με διαφορετικές γενιές (Harter et. al, 2002, Salanova και συνεργάτες 2005, Kruse, 2012).

Επιπλέον, το mentoring έχει σημαντικά οφέλη και για τους οργανισμούς καθώς αυξάνει την δέσμευση των εργαζομένων και την διατήρηση των ταλαντούχων και αποδοτικών εργαζομένων, ενισχύει την ανάπτυξη του προσωπικό και την παραγωγή νέων ιδεών, βελτιώνει την απόδοση και την συνεργασία καθώς και την εικόνα της επιχείρησης ως ελκυστικό εργοδότη και την προσέλευση νέων ταλέντων (Harter et. al., 2006).

Συνοψίζοντας, το mentoring είναι ένα πολύτιμο εργαλείο και προσφέρει σημαντικά οφέλη στους μέντορες, στους mentees και στους οργανισμούς. Βοηθάει τα εμπλεκόμενα μέρη με την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη, βελτιώνει την επαγγελματική ικανοποίηση, τη συνολική απόδοση και τη συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον αλλά ταυτόχρονα βελτιώνει και την απόδοσή της επιχείρησης.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά τα οφέλη για τον mentee, για τον μέντορα και την επιχείρηση.

Πίνακας 2.7.1.: Πιθανά οφέλη για τους εμπλεκόμενους φορείς σε ένα πρόγραμμα mentoring (mentees, μέντορες και οργανισμοί):

Mentees	Μέντορες	Οργανισμοί
Αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση	Αίσθηση ενδυνάμωσης	Αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων
Βελτιωμένη παραγωγικότητα	Ενίσχυση της παραγωγικότητας	Αύξηση της παραγωγικότητας
Βελτίωση της "αυτό-αποτελεσματικότητας"	Ευκαιρίες δικτύωσης	Ενίσχυση της εικόνας ελκυστικού εργοδότη

Ενασχόληση με νέα αντικείμενα	Ανάπτυξη ηγετικών και δεξιοτήτων	Προσέλκυση νέων ταλέντων
Ανακάλυψη νέων κλήσεων και ταλέντων	Προσωπική ικανοποίηση («ανταπόδοση»)	Αύξηση νέων ιδεών
Προαγωγή καριέρας	Ανάπτυξη νέων γνώσεων	Ενίσχυση κλίματος του συνεργασίας
Αύξηση απόδοσης στην εργασία	Συνεργασία με νεότερες γενιές	
Βελτιωμένος στρατηγικός σχεδιασμός		
Βελτιωμένη επικοινωνία		
Επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη		
Αύξηση εργασιακής δέσμευσης		
Επιτάχυνση της εκπαίδευσης		

3. Δέσμευση των εργαζομένων

3.1 Τι εννοούμε με τον όρο «Δέσμευση των εργαζομένων»

Η εργασιακή δέσμευση αποτυπώνει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν την εργασία τους. Για παράδειγμα θα μπορούσαν να τη βιώνουν ως κάτι ενδιαφέρον που τους γεμίζει ενέργεια, ή ως κάτι στο οποίο θέλουν πραγματικά να αφιερώσουν χρόνο, ή ως μια σημαντική προσπάθεια (αφοσίωση), ή ως κάτι στο οποίο είναι πλήρως συγκεντρωμένοι και αφοσιωμένοι (Bakker και συνεργάτες 2008).

Έρευνες έχουν αποκαλύψει ότι οι εργαζόμενοι που νιώθουν δεσμευμένοι με την εταιρεία που εργάζονται είναι υψηλά ενεργητικοί, αποτελεσματικοί και ασκούν επιρροή στα γεγονότα που επηρεάζουν τις ζωές τους (Bakker, 2009; Schaufeli et al., 2001). Λόγω της θετικής τους στάσης και του επιπέδου δραστηριότητας, οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι δημιουργούν τη δική τους θετική ανταμοιβή, σε όρους εκτίμησης, αναγνώρισης και επιτυχίας. Παρόλο που οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι αισθάνονται κούραση μετά από μια μακρά ημέρα σκληρής δουλειάς, περιγράφουν την κούραση τους ως μια αρκετά ευχάριστη κατάσταση επειδή συνδέεται με θετικά επιτεύγματα. Τέλος, οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι απολαμβάνουν και άλλα πράγματα έξω από την εργασία, δεν δουλεύουν σκληρά επειδή έχουν μια ισχυρή εσωτερική παρακίνηση, αλλά επειδή για αυτούς η εργασία είναι διασκέδαση (Gorgievski, Bakker, & Schaufeli, 2010).

Προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι οι πόροι της εργασίας διευκολύνουν την εμπλοκή στην εργασία (Bakker&Demerouti, 2008; Bakker&Leiter, 2010). Οι πόροι της εργασίας είναι αυτά τα φυσικά, κοινωνικά ή οργανωτικά χαρακτηριστικά της εργασίας που μπορεί να βοηθήσουν στην επίτευξη των εργασιακών στόχων ή να ενθαρρύνουν την προσωπική

ανάπτυξη (Bakker&Demerouti, 2007). Παραδείγματα πόρων της εργασίας είναι η αυτονομία, η κοινωνική υποστήριξη από τους συναδέλφους και η ποικιλία των δεξιοτήτων που προσφέρονται σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

Οι πόροι της εργασίας παίζουν ένα εσωτερικό κινητήριο ρόλο καθώς εκπληρώνουν βασικές ανθρώπινες ανάγκες, όπως οι ανάγκες για αυτονομία, οι ανθρώπινες σχέσεις και η απόκτηση νέων ικανοτήτων (Van den Broeck, Vansteenkiste, de Witte, & Lens, 2008). Για παράδειγμα, η μάθηση προωθεί την ποικιλία των δεξιοτήτων, αυξάνοντας έτσι την εργασιακή ικανότητα, ενώ η αυτονομία στη λήψη αποφάσεων και η κοινωνική υποστήριξη ικανοποιούν την ανάγκη για αυτονομία και την ανάγκη του ανήκειν.

3.2 Η θεωρία του αυτοκαθορισμού (Self-Determination Theory - SDT) και η δέσμευση των εργαζομένων.

Η δέσμευση των εργαζομένων όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω είναι κρίσιμη για κάθε οργανισμό. Ο Deci και ο Ryan διεξήγαγαν την πιο επιδραστική μελέτη για την αφοσίωση των υπαλλήλων το 1985 (Berens, 2013) όπου ανέλυσαν διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν την εσωτερική και την εξωτερική παρακίνηση. Η ικανότητα, η αυτονομία και η ψυχολογική συνάφεια, που είναι ψυχολογικές ανάγκες, παρακινούν το άτομο να ξεκινήσει συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για την ψυχολογική υγεία και ευεξία του και, αν ικανοποιηθούν, μπορεί να το οδηγήσουν σε βέλτιστη λειτουργία και ανάπτυξη (Deci & Ryan, 1985). Επιπλέον, έχει βρεθεί ότι οι αυτές οι βασικές ανάγκες της ικανοποίησης σχετίζονται άμεσα με την αφοσίωση των υπαλλήλων (Vandenabeele, 2014).

Η αφοσιωμένη και ουσιαστική εργασία επιτρέπει στους εργαζόμενους να συνειδητοποιήσουν πόσο πολύτιμοι είναι εντός του οργανισμού και αυτό είναι κάτι που τους κάνει να είναι αφοσιωμένοι. Ο Bolman και ο Deal (2014) πρότειναν ότι υπάρχει μια ευκαιρία για αυτονομία των εργαζομένων όταν αξιοποιείται η θεωρία της αυτοδιάθεσης (SDT), και οι υπάλληλοι μπορούν να επηρεάσουν τους γύρω τους. Αυτή η επιρροή υπερβαίνει τα οφέλη των εσωτερικών ανταμοιβών. Η ουσιαστική εργασία θα επιτρέψει την αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων, ωστόσο, δεν εγγυάται ότι ο εργαζόμενος θα είναι αφοσιωμένος. Ωστόσο, η ανάγκη για αυτονομία, εσωτερικές ανταμοιβές και επιρροή είναι απαραίτητες ανάγκες για την επίτευξη της αφοσίωσης των εργαζομένων (Bolman & Deal, 2014).

Πιο συγκεκριμένα η θεωρία της αυτοδιάθεσης (SDT) ή αλλιώς γνωστή και ως η θεωρία της εργασιακής αφοσίωσης, εισήχθη επίσημα στα μέσα της δεκαετίας του 1980 από τους Deci και Ryan (1985) για να εξεταστούν οι παράγοντες παρακίνησης των υπαλλήλων. Οι Deci και

Ryan ανέπτυξαν την η θεωρία της αυτοδιάθεσης (SDT), η οποία έχει χρησιμοποιηθεί σε επαγγελματικές και ακαδημαϊκές έρευνες που σχετίζονται με την αφοσίωση των εργαζομένων. Η θεωρία της αυτοδιάθεσης (SDT) σχετίζεται με φυσικές ή εσωτερικές τάσεις να συμπεριφερόμαστε με υγιείς και αποτελεσματικούς τρόπους. Το επίπεδο αφοσίωσης ενός εργαζόμενου προκύπτει από την ικανότητά του να ελέγχει προσωπικές συμπεριφορές και στόχους.

Η αποδέσμευση και η προσωπική αφοσίωση σχετίζονται με τη θεωρία της αυτοδιάθεσης (SDT), καθώς η συμπεριφορική κατάσταση ενός εργαζόμενου είναι ένας βασικός παράγοντας παρακίνησης για την επίδειξη συμπεριφοράς σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο. Η συναισθηματική κατάσταση ενός υπαλλήλου επίσης σχετίζεται με την παρακίνηση (Deci & Ryan, 1985). Όταν οι εργαζόμενοι αρχίζουν να αποσύρονται και να κρύβουν τις ταυτότητές τους, τις ιδέες και τα συναισθήματά τους, γίνονται αμέτοχοι και αμυντικοί, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά η απόδοσή τους στην εργασία τους (Deci & Ryan, 1985).

Στην επίτευξη της εργασιακής δέσμευσης διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο οι στρατηγικές δέσμευσης των εργαζομένων που εφαρμόζονται από τους ηγέτες των επιχειρήσεων και οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων (Blattner & Walter, 2015), ενώ αυξάνουν παράλληλα την ικανοποίηση των πελατών, την παραγωγικότητα, τα κέρδη (Bowen, 2016), καθώς και την επίτευξη χαμηλότερων ποσοστών αποχωρήσεων των εργαζομένων (Barrick, Thurgood, Smith, & Courtright, 2014). Οι ηγέτες των επιχειρήσεων συχνά υιοθετούν την έννοια της θεωρίας της αυτοδιάθεσης (SDT) για να επιτρέψουν στους εργαζόμενους να διατηρούν θετικές στάσεις προς τον οργανισμό τους και να αυξήσουν τα ποσοστά δέσμευσής τους (Mowbray, Wilkinson, & Tse, 2014).

3.3 Δέσμευση των εργαζομένων και διαφορετικές γενιές

Η αξιολόγηση των δημογραφικών χαρακτηριστικών σε σχέση με την δέσμευση των εργαζομένων μας παρέχει πληροφορίες για τις δημογραφικές τάσεις στο εργατικό δυναμικό (Buttner, Lowe, & Billings-Harris, 2012). Οι νεότεροι ηλικιακά εργαζόμενοι φαίνεται να αποχωρούν από τους οργανισμούς τους λόγω έλλειψης χρηματικών ανταμοιβών, ακόμη και όταν το επάγγελμα είναι σύμφωνο με τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους (Butler, Brennan-Ing, Wardamasky, & Ashley, 2014). Συνεπώς οι ηγέτες των επιχειρήσεων μπορούν να δώσουν μεγαλύτερη βαρύτητα στις χρηματικές απολαβές όταν έχουν να διαχειριστούν νεότερους εργαζόμενους. Από την άλλη μεριά οι Millennials δεν είναι πρόθυμοι να κάνουν προσωπικές θυσίες για μια καριέρα τους και είναι λιγότερο πιστοί στους οργανισμούς τους (Festing & Schafer, 2014). Οι Baby Boomers παρατηρείται ότι είναι λιγότερο επιρρεπείς στη χρηματική

ανταμοιβή και περισσότερο προσανατολισμένοι στις διαδικασίες και στην πίστη στον οργανισμό τους (Saber, 2013). Οι ηγέτες των επιχειρήσεων όσο αναφορά τους Baby Boomers μπορούν να ενισχύσουν τη δέσμευσή τους εξασφαλίζοντας ένα μακροπρόθεσμο συμβόλαιο και να επικεντρωθούν σε έναν οργανισμό προσανατολισμένο στις διαδικασίες (Saber, 2013). Τέλος, οι Millennials είναι πιο πιθανό να αποχωρήσουν όταν αισθάνονται ότι δεν υπάρχει ευκαιρία για προαγωγή ή αύξηση των αποδοχών τους μέσα στον οργανισμό (Hayes, 2015).

3.4 Ο αντίκτυπος της δέσμευσης των εργαζομένων στους οργανισμούς

Η αφοσίωση των εργαζομένων έχει μεγάλη σημασία τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον οργανισμό. Η ικανότητα της διοίκησης να αξιοποιήσει στρατηγικές αύξησης και βελτίωσης της δέσμευσης των υπαλλήλων είναι ουσιώδης σε έναν οργανισμό.

Οι Cooper - Thomas και συνεργάτες(2014) διαπίστωσαν ότι υψηλά επίπεδα προσδοκιών και συχνές αξιολογήσεις απόδοσης μπορούν να αυξήσουν τη δέσμευση και τη συνεργασία των εργαζομένων. Η έλλειψη πόρων έχει οδηγήσει τους οργανισμούς να σκέφτονται περισσότερο για τη μείωση του κόστους και την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας και όχι τόσο στην υιοθέτηση στρατηγικών βελτίωσης της δέσμευσης των εργαζομένων.

Η δέσμευση των υπαλλήλων έχει αναδειχθεί ως μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον. Με τις πολυπλοκότητες και τις αυστηρές ρυθμίσεις σε πολλούς οργανισμούς, η αφοσίωση των υπαλλήλων θα συνεχίσει να αποτελεί πρόκληση στους οργανισμούς και στο μέλλον (Mishra, Boynton, & Mishra, 2014). Αυτή η πτυχή προκαλεί τη διοίκηση, διότι η αφοσίωση είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για τη διατήρηση της ζωτικότητας, της επιβίωσης και της κερδοφορίας του οργανισμού (Albercht, Bakker, Gruman, Macey, & Saks, 2015, Breevaart et al., 2013; Farndale & Murrer, 2015). Οι οργανισμοί που έχουν υπαλλήλους με υψηλή αφοσίωση έχουν μεγαλύτερα κέρδη από εκείνους που δεν έχουν (Society for Human Resource Management [SHRM], 2014). Οι οργανισμοί με υπαλλήλους με υψηλή αφοσίωση βιώνουν αυξημένη ικανοποίηση των πελατών, κέρδη και παραγωγικότητα των υπαλλήλων (Ahmetoglu, Harding, Akhtar, & Chamorro-Premuzic, 2015; Carter, 2015, Cooper-Thomas et al., 2014, Vandenabeele, 2014).

Οι ηγέτες των επιχειρήσεων είναι αυτοί που μπορούν να επηρεάσουν την αφοσίωση των εργαζομένων (Nicholas & Erakovich, 2013). Η εξισορρόπηση ηθικών προοπτικών με τις διαπροσωπικές σχέσεις μπορεί να δημιουργήσει μια υγιή σχέση ηγεσίας-εργαζόμενου. Η αφοσίωση των εργαζομένων, βελτιώνεται όταν ο ηγέτης έχει άμεση σχέση με τους

εργαζόμενους (Lowe, 2012). Η διασφάλιση της εργασιακής αφοσίωσης και της ενδυνάμωσης παίζει σημαντικό ρόλο στη συμμετοχή των υπαλλήλων (Nicholas & Erakovich, 2013). Η αποτελεσματική ηγεσία παρέχει όραμα και κατεύθυνση για την ανάπτυξη των εργαζομένων (Souba, 2011). Η ικανότητα της ηγεσίας να επικοινωνεί αποτελεσματικά είναι η βάση για την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση.

Ο κύριος στόχος της αφοσίωσης των εργαζομένων είναι η ευθυγράμμιση του εργαζόμενου με τους στόχους του οργανισμού και η υπέρβαση των προσδοκιών του (Menguc, Auh, Fisher, & Haddad, 2013). Η Anitha (2014) πρότεινε ότι η αφοσίωση των εργαζομένων αντανακλά δύο βασικά στοιχεία: (α) την προθυμία να συμβάλουν στην επιτυχία του οργανισμού και (β) έναν θετικό και ενεργητικό εργαζόμενο που βρίσκεται σε μια διαρκή κατάσταση παρακίνησης (Eldor & Harpaz, 2015). Οι Karanges, Johnston, Beatson, και Lings (2015) ορίζουν την αφοσίωση ως το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να δεσμευτούν συναισθηματικά και λογικά στον οργανισμό τους, πόσο καιρό είναι πρόθυμοι να παραμείνουν ως αποτέλεσμα αυτής της δέσμευσης και πόσο αφοσιωμένοι είναι στην εργασία τους.

Η αφοσίωση των εργαζομένων σχετίζεται με τις ψυχολογικές εμπειρίες των ανθρώπων που διαμορφώνουν τη διαδικασία εργασίας και τη συμπεριφορά τους. Η αφοσίωση των υπαλλήλων είναι πολυδιάστατη, οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι είναι συναισθηματικά, σωματικά και γνωστικά αφοσιωμένοι στην καθημερινή τους εργασία (Eldor & Harpaz, 2015). Ο οργανισμός έχει την ευθύνη να καλύπτει τις ανάγκες των υπαλλήλων παρέχοντας την κατάλληλη εκπαίδευση και δημιουργώντας ένα ουσιαστικό εργασιακό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι από την άλλη έχουν την ευθύνη να παρέχουν ουσιαστική συμβολή στον οργανισμό. Πολλοί οργανισμοί αντιλαμβάνονται τη σημασία της δέσμευσης των εργαζομένων· ωστόσο, το ζήτημα του πώς θα αυξηθεί το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων είναι δύσκολο να αντιμετωπιστεί επαρκώς (Wang & Chia-Chun, 2013).

3.5 Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων

Κάποιοι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων και βασίζονται σε δεδομένα που έχουν προκύψει από παγκόσμιες έρευνες αναλύονται παρακάτω:

- 1. Ανάπτυξη Σταδιοδρομίας:** Οι οργανισμοί με εξαιρετικά δεσμευμένους εργαζόμενους παρέχουν ευκαιρίες για μάθηση, ανάπτυξη δεξιοτήτων, ικανοτήτων, απόκτηση γνώσεων και αύξηση του δυναμικού τους. Οι πρακτικές ανάπτυξης καριέρας βοηθούν τους οργανισμούς να διατηρούν τους ταλαντούχους εργαζομένους και να παρέχουν ευκαιρίες

για προσωπική ανάπτυξη. Οι εργαζόμενοι τείνουν να επενδύουν σε εταιρείες που επενδύουν σε αυτούς με τον σχεδιασμό της ανάπτυξης της καριέρας τους. (Arti Chandani, Mita Mehta, Akanksha Mall and Vashwee Khokhar, 2016)

- 2. Αποτελεσματική Διαχείριση Ταλέντων:** Μια κουλτούρα διαχείρισης ταλέντων αναδεικνύει τα ταλέντα και τις δεξιότητες που φέρνουν οι εργαζόμενοι και ενθαρρύνει τους εργαζομένους να επιδιώκουν και να επιτυγχάνουν το όραμα και τους στόχους τους για το μέλλον. Μια στρατηγική διαχείρισης ταλέντων που περιλαμβάνει σχεδιασμό καριέρας, υποστήριξη και κίνητρα μπορεί να οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα δέσμευσης και μειωμένα επίπεδα αποχώρησης στον οργανισμό. (Arti Chandani, Mita Mehta, Akanksha Mall and Vashwee Khokhar, 2016)
- 3. Ηγεσία:** Οι εργαζόμενοι εκδηλώνουν μεγαλύτερη δέσμευση προς τον οργανισμό όταν βλέπουν ότι λαμβάνουν επαίνους από τους άμεσους διευθυντές τους, έχουν την προσοχή της ηγεσίας (π.χ., ατομικές συνομιλίες). Ηγέτες που έχουν την ικανότητα να είναι καλοί μέντορες και εμπλέκουν τους εργαζομένους στο όραμά της εταιρείας αυξάνουν τα ποσοστά δέσμευσης των εργαζομένων. (Arti Chandani, Mita Mehta, Akanksha Mall and Vashwee Khokhar, 2016)
- 4. Σαφήνεια των Αξιών, Πολιτικών και Πρακτικών της Εταιρείας:** Οι πρακτικές και οι πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού παίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της σχέσης μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών. Δύο βασικοί παράγοντες που επηρεάζονται από τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού είναι η συμπεριφορά του άμεσου διευθυντή και η αντιστοιχία ατόμου-θέσης. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να νιώθουν ότι οι αξίες των εταιρειών τους είναι σαφείς και αδιαμφισβήτητες για να επιφέρουν υψηλότερη δέσμευση.
- 5. Σεβασμός των Εργαζομένων:** Η έρευνα έχει αποδείξει ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις τιμούν τη συνεισφορά των εργαζομένων στον οργανισμό. Η πρακτική αυτή επηρεάζει τα κίνητρα και κάνει τους εργαζομένους να νιώθουν δεσμευμένοι και ενισχύουν τη συμμετοχή τους (Arti Chandani, Mita Mehta, Akanksha Mall and Vashwee Khokhar, 2016).
- 6. Πρότυπα Ηθικής Συμπεριφοράς της Εταιρείας:** Τα ηθικά πρότυπα μιας οργάνωσης συμβάλλουν στη συμμετοχή των εργαζομένων. Ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι είναι προετοιμασμένοι να υποστηρίξουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της εταιρείας εξαρτάται από την αντίληψή τους για την ποιότητα των υπηρεσιών και των αγαθών. Η υψηλή συμμετοχή των εργαζομένων συνδέεται επίσης με υψηλά επίπεδα συμμετοχής των πελατών. Η εικόνα της εταιρείας, όπως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, επίσης απεικονίζει τα επίπεδα συμμετοχής των εργαζομένων (Arti Chandani, Mita Mehta, Akanksha Mall and Vashwee Khokhar, 2016).

- 7. Εξουσία:** Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι πρέπει να είναι σε θέση να εκφράσουν τις απόψεις τους για αποφάσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν. Το κλίμα συμμετοχικότητας δημιουργεί ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, όπου ενθαρρύνεται το προσωπικό να διαφωνεί με τις υφιστάμενες πρακτικές, να καινοτομεί και να βοηθά τον οργανισμό να αναπτύσσεται. Η ικανότητα των εργαζομένων να μοιράζονται τις απόψεις τους στην ανώτερη διοίκηση επηρεάζει επίσης τη δέσμευσή τους. Οι εργαζόμενοι νιώθουν παρακινημένοι όταν αισθάνονται ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους έχει υποστηρικτικό στυλ και δείχνει εμπιστοσύνη, τα οποία, αντίστροφα, παρέχουν κίνητρα και την αίσθηση του ανήκειν στην εταιρεία, καθιστώντας τον πιο συμμετοχικό (Arti Chandani, Mita Mehta, Akanksha Mall and Vashwee Khokhar, 2016).
- 8. Δίκαιη Μεταχείριση:** Η δέσμευση των εργαζομένων τείνει να είναι υψηλότερη όταν στον οργανισμό που εργάζονται μπορούν να έχουν ίσες ευκαιρίες για προαγωγή και ανάπτυξη με όλους τους υπόλοιπους εργαζομένους. Οι ισότιμες δομές αμοιβών επηρεάζουν το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται το αίσθημα της δικαιοσύνης έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να έχουν και υψηλότερα επίπεδα οργανωτικής συμμετοχής (Arti Chandani, Mita Mehta, Akanksha Mall and Vashwee Khokhar, 2016).
- 9. Αξιολόγηση Απόδοσης:** Ένα άλλο σημαντικό κριτήριο για την αξιολόγηση του επιπέδου δέσμευσης των εργαζομένων είναι η δίκαιη αξιολόγηση της απόδοσης τους. Ένας οργανισμός που ακολουθεί μια κατάλληλη τεχνική αξιολόγησης, γνωστή για την αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια, τείνει να εμφανίζει υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων. Η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένου σχετικά με τις προσδοκίες απόδοσης και τη σαφήνεια σχετικά με τον ρόλο του εργαζομένου αυξάνει επίπεδα δέσμευσης. Οι στόχοι έχουν θετική επίδραση στη δέσμευση των εργαζομένων, η οποία, αντίστοιχα, επηρεάζει θετικά την εργασιακή αισιοδοξία και τελικά αυτά έχουν θετική επίδραση στην ατομική απόδοση (Arti Chandani, Mita Mehta, Akanksha Mall and Vashwee Khokhar, 2016).
- 10. Αμοιβή και Επιδόματα:** Μια επιχείρηση πρέπει να έχει κατάλληλα συστήματα αμοιβών για να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να εργαστούν στην επιχείρηση. Έτσι για να βελτιώσουμε το επίπεδο συμμετοχής, ο εργαζόμενος έχει να παρέχει συγκεκριμένα αποζημιώσεις και επιδόματα. Για να χρησιμοποιηθούν οι αμοιβές ως αποτελεσματικός παράγοντας, ο εργοδότης θα πρέπει να συνδέσει την απόδοση με αυτές, παρέχοντας για παράδειγμα σε έναν παραγωγικό εργαζόμενο ειδικές ή προσωπικές επιταγές, συνταξιοδοτικά προγράμματα και άλλα οφέλη (Arti Chandani, Mita Mehta, Akanksha Mall and Vashwee Khokhar, 2016).
- 11. Υγεία και Ασφάλεια:** Έχει διαπιστωθεί ότι τα επίπεδα δέσμευσης συσχετίζονται με το αίσθημα ασφάλειας κατά τη διάρκεια της εργασίας. Ως εκ τούτου, όλες οι επιχειρήσεις

πρέπει να υιοθετήσουν κατάλληλα συστήματα και μεθόδους για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων. Οι ώρες εργασίας, η υγεία και ασφάλεια, ανάμεσα σε άλλους παράγοντες, βρέθηκαν να αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για τη δέσμευση των εργαζομένων, ακόμα και στον δημόσιο τομέα (Arti Chandani, Mita Mehta, Akanksha Mall and Vashwee Khokhar, 2016).

- 12. Ικανοποίηση:** Η ικανοποίηση είναι ο βασικός πυλώνας της δέσμευσης· επομένως είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να ευθυγραμμίσει τους στόχους της θέσης εργασίας με τους ατομικούς στόχους του εργαζομένου, ώστε να αισθάνεται ικανοποιημένος για τη δουλειά του. Οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα αυτό-επάρκειας είναι πιο πιθανό να είναι συμμετοχικοί στη δουλειά τους, καθώς αυτό οδηγεί σε υψηλή διάθεση για επιπλέον προσπάθεια και ενέργεια για την ολοκλήρωση των καθηκόντων τους, και επομένως σε μεγαλύτερη απορρόφηση και εμπλοκή. Οι εργαζόμενοι που είναι πιο αποτελεσματικοί νιώθουν κινητοποιημένοι μέσω της θέσπισης φιλόδοξων στόχων και αυτό τους κάνει να αισθάνονται περισσότερο δεσμευμένοι (Arti Chandani, Mita Mehta, Akanksha Mall and Vashwee Khokhar, 2016).
- 13. Εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής:** Η δυνατότητα της εξισορρόπησης της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει τη δέσμευση των εργαζομένων με την εταιρεία που εργάζονται. Η δέσμευση έρχεται στο προσκήνιο όταν ο εργαζόμενος αναπτύσσει συναισθηματική σύνδεση με τον οργανισμό ως ενεργειών και παροχών που προσφέρονται και έχουν στον επίκεντρο την οικογένειά του ή τον ίδιο (Arti Chandani, Mita Mehta, Akanksha Mall and Vashwee Khokhar, 2016).
- 14. Αναγνώριση Ταλέντου:** Ένας σημαντικός παράγοντας είναι η αναγνώριση του ταλέντου στους εργαζομένους, ένας παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει τη δέσμευση των ταλαντούχων υπαλλήλων. Καθώς με τον εντοπισμό και την αναγνώρισή τους μέσα από πρόγραμμα ανάδειξης ταλέντων, εκπαιδεύσεις, ανατροφοδότηση, παροχή κινήτρων και ευκαιριών ανάπτυξης, η δέσμευσή τους αυξάνεται με τον οργανισμό με αποτέλεσμα να μειώνεται η ανάγκη τους να αναζητήσουν θέση εργασίας εκτός του αυτού (Arti Chandani, Mita Mehta, Akanksha Mall and Vashwee Khokhar, 2016).
- 15. Η Φύση της Δουλειάς:** Τα χαρακτηριστικά μιας θέσης εργασίας συσχετίζονται θετικά με τη δέσμευση. Τα καθήκοντα του κάθε εργαζόμενου μπορούν, εάν είναι απαιτητικά, με προοπτικές για απόκτηση νέων γνώσεων και ευκαιριών να οδηγήσουν σε αύξηση των επίπεδων δέσμευσής τους (Arti Chandani, Mita Mehta, Akanksha Mall and Vashwee Khokhar, 2016).
- 16. Συναισθηματικοί Παράγοντες:** Συναισθηματικοί παράγοντες επηρεάζουν επίσης τη δέσμευση των εργαζομένων καθώς συνδέονται παράλληλα με την προσωπική ικανοποίηση. Οι συναισθηματικοί παράγοντες όπως οι οικογενειακές αγκώδες

καταστάσεις, οι στρεσογόνες καταστάσεις στην εργασία και οι προσωπικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι νιώθουν δεσμευμένοι. Από μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας ψυχολογικές παρεμβάσεις βρέθηκε ότι οι θετικές συναισθηματικές καταστάσεις έχουν αποτελεσματική επίδραση στη δέσμευση στην εργασία (Arti Chandani, Mita Mehta, Akanksha Mall and Vashwee Khokhar, 2016).

17. Παραγωγικότητα: Αρνητική σχέση φαίνεται να υπάρχει μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς στην εργασία. Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι συνδέονται έντονα με τα καθήκοντά τους στη δουλειά. Εργάζονται συνεχώς προς στόχους που απαιτούν συχνά νέους ρόλους και καθήκοντα. Επίσης, εκτελούν επιπλέον εργασία εκτός των ρόλων τους, καθώς απελευθερώνουν πόρους όταν επιτυγχάνουν τους στόχους τους και εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους. Ωστόσο, όταν ο εργαζόμενος έχει αρνητικές αντιλήψεις για τη δουλειά του, είναι πιο πιθανό να έχει αντιπαραγωγική συμπεριφορά στην εργασία του (Arti Chandani, Mita Mehta, Akanksha Mall and Vashwee Khokhar, 2016).

18. Παράγοντες Προσωπικότητας: Παράγοντες όπως η υποστήριξη και η ανατροφοδότηση από τον επικεφαλής μπορούν να επηρεάσουν την προσωπικότητα και την ψυχολογική στάση του εργαζόμενου. Από έρευνες που έχουν διεξαχθεί φαίνεται ότι τα ατομικά προσωπικά χαρακτηριστικά που εκδηλώνουν οι εργαζόμενοι που αισθάνονται δεσμευμένοι, περιλαμβάνουν την ανθεκτικότητα, την υψηλή εξωστρέφεια, την αυτοκριτική, την χαμηλή νευρικότητα, την υψηλή αυτοεκτίμηση και τη δεξιότητα επίλυσης προβλημάτων (Arti Chandani, Mita Mehta, Akanksha Mall and Vashwee Khokhar, 2016).

3.6 Τρόποι ενίσχυσης της δέσμευσης των εργαζομένων

Διάφορα μοντέλα και θεωρίες έχουν αναπτυχθεί στη βιβλιογραφία και παρέχουν ένα πλαίσιο για το πώς να ενισχυθεί η δέσμευση των εργαζομένων. Για παράδειγμα, ο Kahn (1990) στη μελέτη του, πρότεινε ότι τρεις ψυχολογικές συνθήκες που λειτουργούν ως προϋποθέσεις για την δέσμευση είναι: η ψυχολογική σημαντικότητα, η ψυχολογική ασφάλεια και η ψυχολογική διαθεσιμότητα οι οποίες αναλύονται παρακάτω.

Ψυχολογική σημαντικότητα: αναφέρεται στην πεποίθηση κάποιου για το πόσο σημαντικό είναι να αισθανθεί ότι αποδίδει στο ρόλο που του έχει ανατεθεί. Η ψυχολογική σημαντικότητα επιτυγχάνεται όταν οι άνθρωποι αισθάνονται άξιοι, πολύτιμοι και ότι έχουν σημασία. Οι τρεις παράγοντες που επηρεάζουν τη σημαντικότητα, σύμφωνα με τον Kahn (1990), είναι τα

χαρακτηριστικά της εργασίας, τα χαρακτηριστικά του ρόλου και οι εργασιακές αλληλεπιδράσεις.

Ψυχολογική ασφάλεια: αφορά την αντίληψη κάποιου για το πόσο ασφαλές είναι να αποδώσει στο ρόλο του χωρίς να φοβάται ότι θα βλάψει την εικόνα του, την κοινωνική θέση ή την καριέρα του. Συνδέεται με αξιόπιστα, προβλέψιμα κοινωνικά περιβάλλοντα που έχουν σαφή όρια αποδεκτής συμπεριφοράς, στα οποία οι άνθρωποι αισθάνονται ασφαλείς να ρισκάρουν την έκφραση του εαυτού τους. Ο Kahn (1990) βρήκε ότι οι τέσσερις παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχολογική ασφάλεια είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις, η δυναμική της ομάδας, το στυλ διαχείρισης και οι νόρμες.

Ψυχολογική διαθεσιμότητα: σχετίζεται με την αντίληψη κάποιου για το πόσο διαθέσιμος είναι να φέρει τον εαυτό του στον ρόλο. Συνδέεται με τους φυσικούς, συναισθηματικούς και ψυχολογικούς πόρους που μπορούν οι άνθρωποι να φέρουν στην απόδοση των ρόλων τους. Ο Kahn (1990) πρότεινε ότι τέσσερις περισπασμοί που επηρεάζουν την ψυχολογική διαθεσιμότητα είναι η εξάντληση φυσικής ενέργειας, η εξάντληση συναισθηματικής ενέργειας, η ανασφάλεια και η εξωτερική ζωή.

Οι May και συνεργάτες (2004) διερεύνησαν επίσης τις τρεις ψυχολογικές συνθήκες αφοσίωσης του Kahn (1990). Σε υποστήριξη της θεωρίας του Kahn (1990), βρήκαν ότι η σημαντικότητα, η ασφάλεια και η διαθεσιμότητα συνδέονται σημαντικά με την δέσμευση. Βρήκαν επίσης ότι ο εμπλουτισμός της εργασίας και ο ρόλος εργασίας ήταν θετικοί προβλεπτικοί παράγοντες της σημαντικότητας· οι σχέσεις με συναδέλφους και οι υποστηρικτικές σχέσεις με προϊσταμένους ήταν θετικοί προβλεπτικοί παράγοντες της ασφάλειας, ενώ η αυτοσυνείδηση ήταν αρνητικός παράγοντας. Τέλος, οι διαθέσιμοι πόροι ήταν θετικός παράγοντας της ψυχολογικής διαθεσιμότητας, ενώ η συμμετοχή σε εξωτερικές δραστηριότητες ήταν αρνητικός προβλεπτικός παράγοντας.

Μια πιο πρόσφατη προσέγγιση για την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων είναι το μοντέλο Απαιτήσεων-Πόρων Εργασίας (JD-R) (Bakker&Demerouti, 2007, Bakker&Leiter, 2010). Σύμφωνα με το μοντέλο JD-R, το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να χωριστεί σε απαιτήσεις και πόρους. Οι απαιτήσεις της εργασίας αναφέρονται σε φυσικά, ψυχολογικά, κοινωνικά ή οργανωτικά χαρακτηριστικά μιας εργασίας που απαιτούν συνεχή φυσική και/ή ψυχολογική προσπάθεια από έναν εργαζόμενο, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε φυσιολογικές και/ή ψυχολογικές συνέπειες. Οι κοινές απαιτήσεις εργασίας, που ξεκινούν μια διαδικασία επιδείνωσης της υγείας, περιλαμβάνουν την υπερφόρτωση εργασίας, την ανασφάλεια εργασίας, την ασάφεια ρόλου και τη σύγκρουση ρόλου. Οι πόροι εργασίας αναφέρονται σε φυσικά, ψυχολογικά, κοινωνικά ή οργανωτικά χαρακτηριστικά μιας εργασίας που είναι

λειτουργικά καθώς βοηθούν στην επίτευξη των εργασιακών στόχων, μειώνουν τις απαιτήσεις της εργασίας και ενισχύουν την προσωπική ανάπτυξη, μάθηση και ανάπτυξη. Οι πόροι εργασίας, οι οποίοι ξεκινούν μια διαδικασία κινήτρου, μπορούν να προέρχονται από τον οργανισμό (π.χ., αμοιβή, ευκαιρίες καριέρας και ασφάλεια εργασίας), διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις (υποστήριξη από προϊστάμενους και συναδέλφους, και κλίμα ομάδας), την οργάνωση της εργασίας (π.χ., σαφήνεια ρόλου και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων), και από την ίδια την εργασία (π.χ., ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα ρόλου, σημαντικότητα ρόλου, αυτονομία και ανατροφοδότηση απόδοσης) (Bakker & Demerouti, 2007, Bakker & Leiter, 2010) (Bakker & Demerouti, 2007).

Η βασική αρχή του μοντέλου JD-R είναι ότι οι υψηλές απαιτήσεις εργασίας εξαντλούν τους φυσικούς και ψυχικούς πόρους των εργαζομένων και τους οδηγούν σε εξάντληση της ενέργειας τους και σε προβλήματα υγείας. Οι πόροι εργασίας είναι κινητήριοι και μπορούν να οδηγήσουν σε θετικές στάσεις, συμπεριφορές και στην ευημερία (Bakker & Demerouti, 2007). Το κινητήριο δυναμικό των πόρων εργασίας μπορεί να είναι εσωτερικό επειδή διευκολύνουν την ανάπτυξη, τη μάθηση και την ανάπτυξη, ή εξωτερικό επειδή είναι απαραίτητα για την επίτευξη των εργασιακών στόχων (Bakker & Demerouti, 2007). Οι πόροι εργασίας είναι επίσης σημαντικοί επειδή βοηθούν τα άτομα να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις εργασίας και έχει βρεθεί ότι αντισταθμίζουν την επίδραση των απαιτήσεων εργασίας στην επαγγελματική καταπόνηση (Bakker & Demerouti, 2007, 2008).

Η έρευνα σχετικά με το μοντέλο JD-R έχει βρει ότι οι απαιτήσεις εργασίας σχετίζονται με την επαγγελματική εξουθένωση και προβλήματα υγείας, ενώ οι πόροι εργασίας προβλέπουν την αφοσίωση στην εργασία, την επιπλέον ρόλο απόδοση και την οργανωτική δέσμευση (Bakker & Demerouti, 2007). Μια ενσωμάτωση των ιδεών σχετικά με τις ψυχολογικές και τις προϋποθέσεις των πόρων για την αφοσίωση υποδηλώνει ότι η διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης θα πρέπει να παρέχει στους εργαζομένους πόρους που θα προάγουν την αφοσίωση, ενισχύοντας τις ψυχολογικές συνθήκες που προηγούνται αυτής.

Δεδομένου ότι διάφοροι παράγοντες στο εργασιακό περιβάλλον έχουν δείξει ότι σχετίζονται με την δέσμευση των εργαζομένων, πώς μπορούν οι οργανισμοί να ενισχύσουν πραγματικά την δέσμευση τους; Οι τρέχουσες προσεγγίσεις για την αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων περιλαμβάνουν τη χρήση έρευνας δέσμευσης εργαζομένων για την αξιολόγηση και τη σύγκριση των επιπέδων δέσμευσης σε έναν οργανισμό και τη μέτρηση διαφόρων συνθηκών εργασιακού περιβάλλοντος που μπορεί να σχετίζονται με την αφοσίωση (Macey et al., 2009). Τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται στη συνέχεια για να εντοπιστούν παρεμβάσεις για τη βελτίωση των επιπέδων αφοσίωσης στον οργανισμό. Οι έρευνες

αφοσίωσης έχουν λάβει σημαντική προσοχή μεταξύ των συμβουλευτικών εταιρειών οι οποίες συνήθως αναφέρουν τα ποσοστά των εργαζομένων που είναι αφοσιωμένοι σε διάφορους βαθμούς καθώς και τις σχέσεις μεταξύ της αφοσίωσης και των αποτελεσμάτων της οργανωτικής απόδοσης (Klie, 2007).

Ωστόσο, παρόλο που οι έρευνες σχετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων είναι χρήσιμες για την αξιολόγηση των επιπέδων δέσμευσης στους οργανισμούς, η χρήση μιας έρευνας αφοσίωσης έχει και κάποιους περιορισμούς. Πρώτον, βασίζεται στις αυτοαναφορές των εργαζομένων για τα επίπεδα αφοσίωσης τους και υπάρχουν αρκετά αποδεικτικά στοιχεία στη βιβλιογραφία για μια αυτοενοϊκή προκατάληψη όταν οι εργαζόμενοι αναφέρουν τη δική τους συμπεριφορά, όπως σχετικά με την απόδοση τους (Johns, 1994). Επιπλέον, οι πιθανοί παράγοντες που επηρεάζουν την αφοσίωση ή οι συνθήκες εργασίας που μπορεί να σχετίζονται με την αφοσίωση των εργαζομένων μπορεί να μην είναι εξίσου σημαντικοί για όλους τους εργαζόμενους. Με άλλα λόγια, η καλύτερη προσέγγιση για τη βελτίωση της αφοσίωσης των εργαζομένων μπορεί να ποικίλει ανάλογα τον κάθε εργαζόμενο. Για παράδειγμα, η παροχή επιπλέον υποστήριξης από τον προϊστάμενο δεν είναι πιθανό να βελτιώσει την αφοσίωση των εργαζομένων που ήδη αντιλαμβάνονται επαρκή επίπεδα υποστήριξης. Συνεπώς για να είναι αποτελεσματικές, χρειάζεται να υπάρχει μια σειρά καλά ενσωματωμένων και συνδεδεμένων πρακτικών και προγραμμάτων που εστιάζουν στην ανάπτυξη και τη μέτρηση της αφοσίωσης των εργαζομένων (Arti Chandani, Mita Mehta, Akanksha Mall and Vashwee Khokhar, 2016).

3.7 Ο αντίκτυπός του mentoring στη δέσμευση των εργαζομένων

Η εργασιακή δέσμευση στην βιβλιογραφία περιλαμβάνει την ιδέα της ενέργειας, του ενθουσιασμού και της αφοσίωσης στην εργασία τα οποία είναι ζητήματα που μελετώνται σε σύγχρονες έρευνες (Gary W. Ivey and Kathryn E. Dupre 2022, Małgorzata Baran, 2017). Οι ακαδημαϊκοί ερευνητές που επικεντρώνονται στην εργασιακή δέσμευση έχουν ερευνήσει επίσης και τον αντίθετο παράγοντα την πρόθεση αποχώρησης ενός εργαζόμενου από μια επιχείρηση. Οι ερευνητές έχουν καταλήξει ότι δέσμευση μπορεί να επηρεαστεί από παράγοντες όπως την ικανοποίηση από την εργασία την εργασιακή συμμετοχή και τη θετική ψυχολογία (Ligui Lin, Xuejing Cai, Jun Yin 2021, Małgorzata Baran 2017)

Πιο πρόσφατοι ποσοτικοί ερευνητές έχουν εξετάσει το θετικό αποτέλεσμα του mentoring στην εργασιακή δέσμευση. Αποκάλυψαν αποτελέσματα όπως η μείωση της παραίτησης των εργαζομένων και η βελτίωση της δέσμευσής στον οργανισμό που εργάζονται. Η σχέση του

μέντορά με τον mentee μπορεί να επιφέρει συναισθηματική και εργασιακή δέσμευση. Σύμφωνα με το Allen (2006), η ποιότητα της σχέσης μέντορα – mentee είναι το πιο σημαντικό αποτέλεσμα όσον αφορά τα προγράμματα mentoring. Οι Ragins και συνεργάτες, (2000) διαπίστωσαν επίσης ότι η ικανοποίηση της σχέσης με το μέντορα συνδέεται με τις επαγγελματικές και εργασιακές στάσεις. Η ικανοποίηση από την σχέση που είχε αναπτυχθεί μεταξύ με το μέντορα- mentee σχετιζόταν θετικά με την επαγγελματική δέσμευση, την ικανοποίηση από την εργασία, την ικανοποίηση από τις ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη, την οργανωτική δέσμευση και την οργανωτική αυτοεκτίμηση, και σχετιζόταν αρνητικά με τις προθέσεις του εργαζόμενου να αλλάξει περιβάλλον εργασίας. Δεδομένων των σχέσεων της με την οργανωτική δέσμευση και την ικανοποίηση από την εργασία, η ικανοποίηση της σχέσης μέντορα-mentee συνδέεται τόσο με τη συναισθηματική δέσμευση όσο και με την εργασιακή συμμετοχή.

Οι Payne και Huffman (2005) διεξήγαγαν μια μακροχρόνια μελέτη διάρκειας περίπου δύο ετών κατέδειξαν ότι το mentoring συνδέθηκε θετικά με την εργασιακή δέσμευση. Η εργασιακή δέσμευση αναφέρεται σε μια θετική, εργασιακή κατάσταση και μπορεί να οριστεί καλύτερα με τρία συστατικά: ενεργητικότητα, αφοσίωση και απορρόφηση (Schaufeli, Martínez, Marques-Pinto, Salanova, & Bakker, 2002).

Σύμφωνα με τους Schaufeli, Bakker και Salanova (2006), η ενεργητικότητα αναφέρεται στα εκθαμβωτικά επίπεδα ενέργειας και νοητικής ανθεκτικότητας όταν διενεργούνται εργασίες στο περιβάλλον εργασίας. Οι άνθρωποι με ενεργητικότητα δεν διστάζουν να επενδύσουν μεγάλη προσπάθεια στη δουλειά τους και διατηρούν αυτή την συμπεριφορά ακόμη και όταν προκύπτουν δυσκολίες. Η αφοσίωση αναφέρεται στην εμφάνιση ενός υψηλού επιπέδου συμμετοχής στην εργασία όπου κάποιος αποκτά την αίσθηση της σημαντικότητας, της έμπνευσης και της περηφάνιας στο περιβάλλον εργασίας. Τέλος, η απορρόφηση ορίζεται ως το να είναι οι εργαζόμενοι πλήρως εστιασμένοι και στη δουλειά τους. Οι άνθρωποι που φτάνουν σε μια τέτοια κατάσταση αισθάνονται έντονο βαθμό πληρότητας κατά την εργασία τους, παραμένοντας ανεπηρέαστοι στο πέρασμα του χρόνου.

Το mentoring είναι ένα εργαλείο που μπορεί να ενισχύσει αυτά τα τρία συστατικά καθώς είναι μια διαδικασία κατά την οποία γίνεται μεταφορά γνώσεων, στάσεων και αξιών, όπως πιστότητα, αφοσίωση, ποιότητα και σεβασμός (Clutterbuck, 2002; Higgins, 2000). Οι πιστοί, ενθουσιώδεις και αφοσιωμένοι υπάλληλοι επηρεάζουν την ανάπτυξη του οργανισμού δημιουργώντας θετικές σχέσεις όχι μόνο μέσα στον οργανισμό, αλλά και με το εξωτερικό περιβάλλον, συμβάλλοντας έτσι στην εικόνα του οργανισμού. Τα στελέχη των επιχειρήσεων συχνά αναρωπιούνται πώς μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση, την εργασιακή συμμετοχή και την πιστότητα των υπαλλήλων τους. Η απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα

μπορεί κάλλιστα να περιλαμβάνει το mentoring. Δεδομένου ότι τα στελέχη γνωρίζουν ότι ένας ικανοποιημένος και αφοσιωμένος εργαζόμενος συμβάλλει στην επιτυχία του οργανισμού, αναγνωρίζουν ότι ένας μέντορας δεν εργάζεται μόνο για τη συνολική ανάπτυξη του εργαζόμενου, αλλά πάνω απ' όλα για τη στάση του προς την συνολικό όφελος του οργανισμού.

Έχει αποδειχθεί επίσης ότι ένας αφοσιωμένος εργαζόμενος μπορεί να επηρεάσει άλλους λιγότερο αφοσιωμένους εργαζόμενους και έτσι να επηρεάσει την ποιότητα της δουλειάς τους (Van Knippenberg, 2000). Αποδείχθηκε ότι οι άνθρωποι που αφοσιώνονται στη δουλειά τους θεωρούνται πηγή έμπνευσης και θετικότητας, ιδιαίτερα σε καταστάσεις έντονου άγχους και δυσκολιών. Μια μελέτη των Schaufeli και Bakker (2004) επέδειξε σημαντικές και θετικές σχέσεις μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και της παραγωγικότητας, καθώς και μεταξύ δημιουργικότητας και των δεξιοτήτων ηγεσίας. Απέδειξαν ότι οι άνθρωποι που μελετήθηκαν (δεσμευμένοι υπάλληλοι) επέδειξαν χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας: δηλαδή, μπορούσαν να εμπνέουν, να ενθουσιάζουν και να επηρεάζουν την ανάπτυξη των συναδέλφων τους.

Επιπλέον, μελέτες έχουν δείξει ότι το επίπεδο συμμετοχής των υπαλλήλων στην εργασία σχετίζεται με τον ρυθμό της αποτελεσματικότητάς τους (Bakker & Bal, 2010) και ότι η συμμετοχή είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που ευθύνονται για την επιτυχία του οργανισμού (Harter et al., 2006). Επιπλέον, υπάρχουν μελέτες που δείχνουν ότι η συμμετοχή των υπαλλήλων στην εργασία συσχετίζεται θετικά με το να επενδύουν περισσότερη προσπάθεια στη δουλειά τους.

Η διαδικασία της mentoring έχει στόχο την αύξηση της εργασιακής συμμετοχής και μπορεί να συμβάλει σημαντικά και στην αύξηση της προσπάθειας που καταβάλουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να ολοκληρώσουν τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί. Αυτό συνεπάγεται την αύξηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας της εταιρείας, και βοηθάει στην ενίσχυση των αξιών του οργανισμού, οι οποίες στη συνέχεια συμβάλλουν στην επίτευξη της αύξησης της ανταγωνιστικότητας της στην αγορά.

Επιπρόσθετα, το mentoring μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της ευημερίας των υπαλλήλων, ενισχύει θετικά συναισθήματα, ενισχύει την αυτοεκτίμηση την αισιοδοξία και δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να εμπνευστούν (Małgorzata Baran, 2017). Το κρίσιμο σε αυτή τη διαδικασία είναι η σχέση μεταξύ μέντορα και mentee να συμπεριλαμβάνει σεβασμό και εμπιστοσύνη, ώστε να πετύχει και να αυξήσει την εργασιακή δέσμευση.

Η έρευνα από των Hakanen, Bakker και Schaufeli (2006) αποκάλυψε ότι η εργασιακή δέσμευση συσχετίζεται θετικά με την αυτοεκτίμηση. Τα θετικά συναισθήματα που σχετίζονται με τη δέσμευση όχι μόνο κάνουν τους ανθρώπους να αισθάνονται καλά σε οποιαδήποτε

στιγμή, αλλά τους βοηθούν επίσης να βλέπουν το μέλλον τους θετικά. Τέτοιοι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι εκπέμπουν υψηλή ενέργεια, έχουν αίσθημα αυτό-αποτελεσματικότητας, έχουν αισιόδοξες στάσεις απέναντι στη δουλειά τους και έχουν υψηλή αυτοεκτίμηση. Μελέτες δείχνουν επίσης ότι οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι συχνά βιώνουν θετικά συναισθήματα (Schaufeli & Van Rhenen, 2006), τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την απόδοσή τους.

Οι ευτυχημένοι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να είναι ανοιχτοί και εξυπηρετικοί προς τους άλλους, καθώς επίσης εκπέμπουν σιγουριά και αισιοδοξία (Cropanzano & Wright, 2001).

Το mentoring μπορεί επίσης να βοηθήσει στη δημιουργία θετικού κλίματος στον οργανισμό. Μέσω μιας σχέσης mentoring, ο mentee εξασφαλίζει τη δυνατότητα να ανταλλάσσει απόψεις για επαγγελματικά θέματα και την ελευθερία να αναζητήσει λύσεις σε προβλήματα που αντιμετωπίζει στον χώρο εργασίας. Όταν εμφανίζονται κρίσιμες ή προβληματικές καταστάσεις, ή εάν απαιτούνται γρήγορες αλλαγές, οι ενεργοί εργαζόμενοι μπορούν να κινητοποιήσουν τους εαυτούς και να δράσουν υπό πίεση σε σύγκριση με υπαλλήλους με χαμηλότερα επίπεδα συμμετοχής (George, 2010). Η επίλυση προβληματικών και κρίσιμων καταστάσεων είναι αναμφισβήτητα πιο αποτελεσματική όταν μια διαδικασία mentoring υπάρχει και εφαρμόζεται σε έναν οργανισμό.

Η εφαρμογή προγραμμάτων mentoring, συνεπώς, είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους εργαζόμενους αλλά και συνολικά για τη λειτουργία ολόκληρου του οργανισμού. Ένα πρόγραμμα mentoring συμβάλλει στην επίτευξη της οργανωσιακής επιτυχίας, αυξάνει την πιστότητα των εργαζομένων και δρα ως έμπνευση για την επαγγελματική ανάπτυξη τους. Το mentoring τέλος είναι ένα σημαντικό εργαλείο που ενθαρρύνει τη δέσμευση στην εργασία, η οποία με την σειρά της αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων. (Paul W. Thurston Jr., Caroline P. D'Abate, Erik R. Eddy, 2012)

4. Πως το mentoring επηρεάζει την ανάπτυξη των εργαζομένων

Το mentoring φαίνεται επίσης να έχει θετική επίδραση στην επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων. Το mentoring μπορεί να αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης της καριέρας και περιλαμβάνει επαγγελματικές στρατηγικές που βοηθούν τον mentee να αναπτύξει σχέσεις όχι μόνο με τον μέντορά του αλλά και με άλλα μέρη μέσα και έξω από τον οργανισμό που εργάζεται. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι ψυχοκοινωνικές λειτουργίες της σχέσης mentee-μέντορα είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την επαγγελματική ανάπτυξη. Οι

μέντορες λειτουργούν ως σύμβουλοι επαγγελματικής ανάπτυξης των mentees σε προσωπικά και διαπροσωπικά θέματα και τους βοηθούν να επιτύχουν τους στόχους τους (McDowall-Long, 2004).

Επιπλέον το mentoring βοηθάει επίσης τους mentees στο να ενισχύσουν την προβολή και την έκθεσή τους μέσω της επικοινωνίας με τους μέντορες τους. Οι mentees αναζητούν συμβουλές, επικοινωνούν τους επαγγελματικούς τους στόχους, δείχνουν ότι μπορούν να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους και διεκδικούν απαιτητικές και προκλητικές αναθέσεις εργασιών που θα τους βοηθήσουν να αναπτύξουν εκείνες τις δεξιότητες που θα τους βοηθήσουν να αυξήσουν την προβολή τους.

Οι μέντορες, παρέχουν στους mentees συμβουλές, οι οποίες τους βοηθούν να βελτιώνουν την απόδοσή τους στην εργασία και τους τοποθετούν σε ταχεία πορεία προς την επαγγελματική ανέλιξη (Kram, 1985). Μέσω της αναζήτησης της ανατροφοδότησης, ο mentee ζητά συμβουλές τόσο για τη βελτίωση της απόδοσής του όσο και για την κατανόηση των δυνατών χαρακτηριστικών και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του που χρήζουν βελτίωσης και μπορεί να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την καριέρα του.

Τέλος, έρευνες έχουν δείξει ότι το mentoring έχει θετική επίδραση στην επαγγελματική ανάπτυξη καθώς οι μέντορες βοηθούν τον mentee να διευρύνει το επαγγελματικό δίκτυο επαφών του. Η δικτύωση αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για την διεκδίκηση και επίτευξη της επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης (Małgorzata Baran, 2017)

5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Ποσοτική Ανάλυση

Σκοπός της εν λόγω έρευνας είναι η μελέτη της επίδρασης που είναι πιθανό να έχει η επαγγελματική καθοδήγηση στη δέσμευση και στην ανάπτυξη των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Με τις μεθόδους που εφαρμόστηκαν διερευνήθηκε αν η ενέργεια, η αντοχή, η αφοσίωση, η απορρόφηση και οι φιλοδοξίες για την ανάπτυξη των εργαζομένων επηρεάζονται από το mentoring. Η καθοδήγηση χωρίστηκε σε δύο επιμέρους κατηγορίες, τη συμμετοχικότητα και την ετοιμότητα – προθυμία για mentoring.

Για τη συλλογή των δεδομένων για να πραγματοποιηθεί ανάλυση χρησιμοποιήθηκε ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, λόγω της γρήγορης και άμεσης συμπλήρωσής του και της

εύκολης επεξεργασίας του. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε εργαζόμενους σε μια ιδιωτική επιχείρηση. Η επεξεργασία και η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκαν μέσω του στατιστικού προγράμματος IBMSPSS 26.0.

5.2 Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα αποτελείται από 4 μέρη. Το πρώτο μέρος περιέχει τις δημογραφικές ερωτήσεις και συγκεκριμένα, το φύλο, την ηλικία, τα έτη εργασιακής εμπειρίας και την εκπαίδευση. Το δεύτερο μέρος περιέχει 17 ερωτήσεις 6-βάθμιας κλίμακας που αφορούν την εργασιακή ευημερία, τη Δέσμευση Εργαζομένων. Το τρίτο μέρος περιέχει 16 ερωτήσεις 4-βάθμιας κλίμακας που αφορούν την επαγγελματική ανάπτυξη, την Ανάπτυξη Εργαζομένων. Το τέταρτο και τελευταίο μέρος περιέχει 9 ερωτήσεις 5-βάθμιας κλίμακας που αφορούν τη συμμετοχικότητα των εργαζομένων και 3 ερωτήσεις 5-βάθμιας κλίμακας που αφορούν την ετοιμότητα, δηλαδή το εργασιακό mentoring.

5.3 Κλίμακες μέτρησης

5.3.1 Κλίμακα μέτρησης Εργασιακού Mentoring

Πρόκειται για μια κλίμακα η οποία αποτελείται από 9 ερωτήσεις που αφορούν τη συμμετοχικότητα των εργαζομένων (UWES 2004). Ενδεικτικά, αναφέρονται κάποιες από αυτές: «Νιώθω αγάπη για την εταιρεία που εργάζομαι», «Το αίσθημα συμμετοχικότητάς μου στην εταιρεία που εργάζομαι είναι αρκετά βαθύ», «Νιώθω έντονα ότι ανήκω στην εταιρεία που εργάζομαι», «Ενστερνίζομαι τους στόχους της εταιρείας». Όλες οι ερωτήσεις είναι 5-βάθμιας κλίμακας (1 = Διαφωνώ Απόλυτα, 5 = Συμφωνώ Απόλυτα). Επιπρόσθετα, περιλαμβάνονται 3 ερωτήσεις που αφορούν την προθυμία για καθοδήγηση – mentoring (Pullins, Fine&Warren, 1996), οι οποίες είναι οι εξής: «Θα ήμουν πρόθυμος/η να δεχτώ καθοδήγηση από κάποιον πιο έμπειρο συνάδελφο», «Θα ήμουν πρόθυμος/η να δεχτώ καθοδήγηση από κάποιον πιο senior θέση στην εταιρεία που εργάζομαι» και «Γενικά, δεν είμαι έτοιμος/η να συμμετάσχω σε ένα πρόγραμμα mentoring». Και αυτές οι 3 ερωτήσεις είναι 5-βάθμιας κλίμακας (1 = Διαφωνώ Απόλυτα, 5 = Συμφωνώ Απόλυτα). Όσο υψηλότερο σκορ σημειώνει ένας συμμετέχων τόσο μεγαλύτερη είναι η πρόθεσή του να εμπλακεί σε τέτοιου είδους δραστηριότητες. Πραγματοποιήθηκε ο Έλεγχος

Αξιοπιστίας με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS 26. Ο δείκτης Cronbach's Alpha για το σύνολο των ερωτήσεων είναι ίσος με $\alpha = 0.911$ (Παράρτημα Πίνακας 9.1.15), ο οποίος είναι ένας πολύ υψηλός δείκτης αξιοπιστίας. Η κλίμακα, επομένως, θεωρείται επαρκώς αξιόπιστη. Ωστόσο, κρίθηκε σκόπιμο να ελεγχθεί η αξιοπιστία και των δύο υποκλιμάκων. Οι ερωτήσεις που αφορούν τη συμμετοχικότητα των εργαζομένων έχουν αξιοπιστία $\alpha = 0.941$ (Παράρτημα Πίνακας 9.1.17) ενώ οι ερωτήσεις για την προθυμία για καθοδήγηση – mentoring έχουν αξιοπιστία μόλις $\alpha = 0.463$ (Παράρτημα Πίνακας 9.1.19). Γι' αυτό αφαιρείται η τελευταία ερώτηση «Γενικά, δεν είμαι έτοιμος/η να συμμετάσχω σε ένα πρόγραμμα mentoring.» και ο δείκτης αξιοπιστίας πλέον αυξάνεται σε $\alpha = 0.813$ (Παράρτημα Πίνακας 9.1.20).

5.3.2 Κλίμακα μέτρησης Δέσμευσης Εργαζομένων

Προκειμένου να διερευνηθεί η εργασιακή ευημερία χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα μέτρησης UWES – Utrecht Work Engagement Scale. Η αρχική εκδοχή του εν λόγω ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 24 ερωτήσεις αλλά 7 ερωτήσεις εκ των οποίων κρίθηκαν ως μη σημαντικές ως προς τη συμβολή τους και γι' αυτό το λόγο αφαιρέθηκαν (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002a). Έτσι, δημιουργήθηκε μια συντομότερη εκδοχή με 17 ερωτήσεις. Και στις δύο περιπτώσεις υπάρχουν τρεις παράγοντες, γεγονός που έχει επιβεβαιωθεί από πληθώρα δειγμάτων σε διάφορες έρευνες (Salanova, Llorens, Piero & Grau, 2000, Schaufeli et al., 2002a, Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003). Όλες οι ερωτήσεις είναι 6-βάθμιας κλίμακας (0 = Ποτέ, 1 = Σχεδόν Ποτέ, 2 = Σπάνια, 3 = Μερικές Φορές, 4 = Συχνά, 5 = Πολύ Συχνά, 6 = Πάντα).

Ο πρώτος παράγοντας καλείται σφρίγος/ σθένος (vigor) και περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις που αφορούν τα υψηλά επίπεδα ενέργειας και αντοχής, την προθυμία να προσπαθούν, να μην κουράζονται εύκολα και την επιμονή απέναντι στις δυσκολίες. Ενδεικτικά, κάποιες ερωτήσεις είναι οι εξής: «Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα», «Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι» και «Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου, ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά». Όσο υψηλότερο είναι το σκορ που σημειώνει ένας συμμετέχων σε αυτόν τον παράγοντα τόσο μεγαλύτερη ενέργεια και αντοχή έχει ενώ εργάζεται. Ο δεύτερος παράγοντας καλείται αφοσίωση (dedication) και περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις που αφορούν την αίσθηση σημαντικότητας της εργασίας, ενθουσιασμού γι' αυτήν καθώς και την έμπνευση που νιώθει ο εργαζόμενος από αυτήν. Ενδεικτικά, αναφέρονται κάποιες ερωτήσεις: «Η εργασία μου με εμπνέει», «Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω» και «Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα».

Όσο υψηλότερο είναι το σκορ που σημειώνει ένας συμμετέχων στο δεύτερο παράγοντα τόσο περισσότερο ταυτίζεται με την εργασία επειδή τη θεωρεί σημαντική, αποτελεί έμπνευση και πρόκληση, αισθάνεται ενθουσιασμό και υπερηφάνεια για τη δουλειά του. Ο τρίτος και τελευταίος παράγοντας καλείται απορρόφηση (absorption) και περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις που αφορούν την πλήρη και ευχάριστη αφοσίωση στην εργασία έτσι ώστε να μην μπορεί να απομακρυνθεί από αυτήν με το χρόνο να περνά γρήγορα. Μερικές ερωτήσεις είναι οι εξής: «Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι», «Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου» και «Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου». Όσο υψηλότερο είναι το σκορ που σημειώνει ένας συμμετέχων στον τρίτο παράγοντα τόσο περισσότερο αφοσιωμένος στη δουλειά του αισθάνεται και δυσκολεύεται να απομακρυνθεί από αυτήν.

Πραγματοποιήθηκε ο Έλεγχος Αξιοπιστίας με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος IBMSPSS 26. Ο δείκτης Cronbach's Alpha για το σύνολο των ερωτήσεων για τη δέσμευση των εργαζομένων είναι ίσος με $\alpha = 0.953$ (Παράρτημα Πίνακας 9.1.1), ο οποίος είναι ένας πάρα πολύ υψηλός δείκτης αξιοπιστίας. Η κλίμακα, επομένως, θεωρείται επαρκώς αξιόπιστη. Ωστόσο, κρίθηκε σκόπιμο να ελεγχθεί η αξιοπιστία και των τριών υποκλιμάκων. Οι ερωτήσεις που αφορούν το σφρίγος/ σθένος των εργαζομένων έχουν αξιοπιστία $\alpha = 0.868$ (Παράρτημα Πίνακας 9.1.3), οι ερωτήσεις που αφορούν την αφοσίωση έχουν αξιοπιστία $\alpha = 0.922$ (Παράρτημα Πίνακας 9.1.5) ενώ οι ερωτήσεις για την προθυμία για την απορρόφηση έχουν αξιοπιστία $\alpha = 0.859$ (Παράρτημα Πίνακας 9.1.7), οι οποίες είναι όλες πολύ αξιόπιστες.

5.3.3 Κλίμακα μέτρησης Ανάπτυξης εργαζομένων

Τέλος, για να διερευνηθεί η ανάπτυξη των εργαζομένων χρησιμοποιείται το ερωτηματολόγιο Career Aspiration Scale Revised (Gregor & O' Brien, 2015). Η αρχική κλίμακα αποτελείται από 24 ερωτήσεις, οι οποίες διακρίνονται σε τρεις υποκλίμακες: ηγετικές φιλοδοξίες, φιλοδοξίες επίτευξης και εκπαιδευτικές φιλοδοξίες. Στη συγκεκριμένη έρευνα εφαρμόζεται μια πιο σύντομη εκδοχή με 16 ερωτήσεις σε 4-βάθμια κλίμακα (1 = Ελαφρώς Αληθινή, 4 = Πολύ Αληθινή). Οι ερωτήσεις αυτές περιλαμβάνονται στους δύο πρώτους παράγοντες. Ενδεικτικά, κάποιες ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στους παράγοντες αυτούς είναι οι εξής: «Ευελπιστώ να αναλάβω ηγετικό ρόλο στον επαγγελματικό μου τομέα», «Θέλω να είμαι μεταξύ των καλύτερων στον τομέα μου», «Θέλω να έχω την ευθύνη για τη μελλοντική κατεύθυνση της επιχείρησης που εργάζομαι», «Φιλοδοξώ να αναγνωρίζεται η συνεισφορά μου από τον εργοδότη μου» και «Τα επιτεύγματα στην επαγγελματική μου σταδιοδρομία δεν είναι καθόλου σημαντικά για μένα». Όσο υψηλότερο είναι το σκορ για ένα συμμετέχοντα τόσο μεγαλύτερες είναι οι φιλοδοξίες του σε οποιοδήποτε παράγοντα.

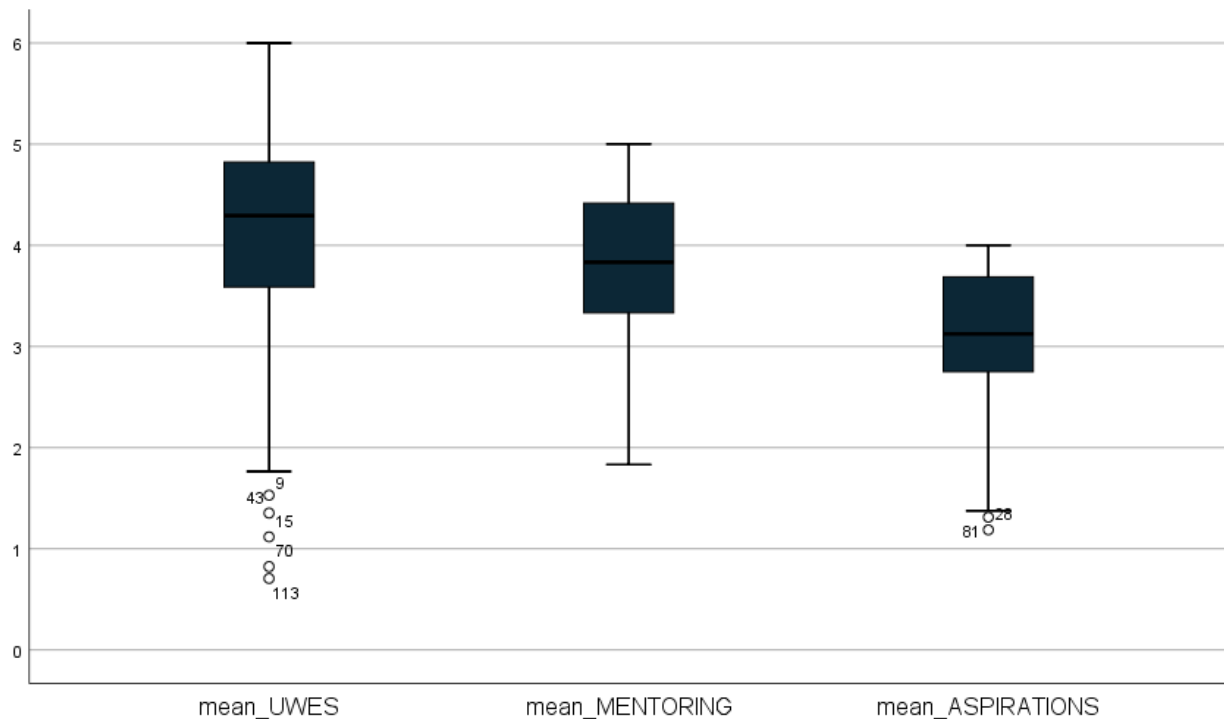
Πραγματοποιήθηκε ο Έλεγχος Αξιοπιστίας με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος IBMSPSS 26. Ο δείκτης Cronbach's Alpha για το σύνολο των ερωτήσεων για τη δέσμευση των εργαζομένων είναι ίσος με $\alpha = 0.911$ (Παράρτημα Πίνακας 9.1.9), ο οποίος είναι ένας πολύ υψηλός δείκτης αξιοπιστίας. Η κλίμακα, επομένως, θεωρείται επαρκώς αξιόπιστη. Ωστόσο, κρίθηκε σκόπιμο να ελεγχθεί η αξιοπιστία και των δύο υποκλιμάκων. Οι ερωτήσεις που αφορούν τις ηγετικές φιλοδοξίες των εργαζομένων έχουν αξιοπιστία $\alpha = 0.906$ (Παράρτημα Πίνακας 9.1.11) οι ερωτήσεις για την προθυμία για τις φιλοδοξίες έχουν αξιοπιστία $\alpha = 0.770$ (Παράρτημα Πίνακας 9.1.13), οι οποίες είναι επαρκώς αξιόπιστες.

5.4 Ακεραιότητα Δεδομένων

5.4.1 Έλεγχος ακραίων τιμών

Τα αποτελέσματα της έρευνας πρέπει να είναι αξιόπιστα. Επομένως, θα πρέπει αρχικά να πραγματοποιηθεί ο έλεγχος των δεδομένων και συγκεκριμένα ο έλεγχος ακραίων τιμών μέσω του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS (έκδοση 26) για την ακεραιότητα των δεδομένων αυτών. Εφαρμόστηκε έλεγχος για την ύπαρξη ακραίων τιμών σε κάθε κλίμακα ξεχωριστά. Παρατηρούνται κάποιες ακραίες τιμές σε δύο από τις τρεις κλίμακες. Συγκεκριμένα, στις κλίμακες Δέσμευσης (UWES) και Ανάπτυξης Εργαζομένων (Aspirations) οι ακραίες τιμές είναι στο κάτω όριο (Γράφημα 5.4.1). Δε φαίνεται η αιτία αυτών των ακραίων τιμών να είναι η λανθασμένη εισαγωγή δεδομένων και άρα, δεν είναι λογική η εξαίρεση των εν λόγω τιμών, καθώς η ύπαρξη ακραίων τιμών δικαιολογείται και σε κανονικές και σε μη κανονικές κατανομές.

Γράφημα 5.4.1. Έλεγχος Ακραίων Τιμών για τις τρεις Κλίμακες Μέτρησης



5.4.2 Έλεγχος κανονικότητας δεδομένων

Η επιλογή του κατάλληλου ελέγχου για τη διερεύνηση των υποθέσεων της παρούσας μελέτης προϋποθέτει την εξέταση των χαρακτηριστικών των δεδομένων, της κανονικότητας και της ομοσκεδαστικότητας, ώστε να μην υπάρχει δειγματοληπτικό σφάλμα. Η κανονικότητα των δεδομένων ελέγχεται με την τιμή δύο μέτρων που υποδεικνύουν τον τρόπο που κατανέμεται η μεταβλητότητα στα δεδομένα, της λοξότητας (ασυμμετρία) και της κύρτωσης (κυρτότητα) αλλά και με τον έλεγχο Kolmogorov – Smirnov λόγω του επαρκώς μεγάλου δείγματος. Η κανονικότητα των δεδομένων υποδηλώνεται με τιμές «κοντά» στο μηδέν τόσο για τη λοξότητα όσο και για την κύρτωση. Σε άλλη περίπτωση η καμπύλη γέρνει προς τα αριστερά ή προς τα δεξιά όσον αφορά τη λοξότητα και είναι είτε υπερυψωμένη είτε επίπεδη όσον αφορά την κυρτότητα.

Η μεταβλητή Εργασιακό Mentoring έχει αρνητική λοξότητα (Λοξότητα = -0.444, η οποία είναι και στατιστικά σημαντική) και αρνητική κύρτωση (Κύρτωση = -0.434). Με άλλα λόγια, οι περισσότερες απαντήσεις συσσωρεύονται στις υψηλές τιμές με τη μέση τιμή να είναι μικρότερη της κορυφής της καμπύλης της κατανομής (αρνητική ασυμμετρία) και η κατανομή να είναι πιο επίπεδη από την κανονική (πλατύ κυρτή κατανομή). Με αντίστοιχο τρόπο,

προκύπτουν και τα συμπεράσματα για τις άλλες δύο μεταβλητές, Δέσμευση Εργαζομένων (UWES) και Ανάπτυξη Εργαζομένων (Aspirations). Συγκεκριμένα η μεταβλητή Δέσμευση Εργαζομένων έχει αρνητική λοξότητα (Λοξότητα = -0.777) και θετική κύρτωση (Κύρτωση = 1.169), οι οποίες είναι και οι δύο στατιστικά σημαντικές. Οι περισσότερες απαντήσεις συσσωρεύονται στις υψηλές τιμές με τη μέση τιμή να είναι μικρότερη της κορυφής της καμπύλης της κατανομής (αρνητική ασυμμετρία) και η κατανομή να είναι πιο υπερευωμένη από την κανονική (λεπτό κυρτή κατανομή). Η μεταβλητή Ανάπτυξη Εργαζομένων έχει αρνητική λοξότητα (Λοξότητα = -0.633, η οποία είναι στατιστικά σημαντική) και αρνητική κύρτωση (Κύρτωση = -0.206). Οι περισσότερες απαντήσεις συσσωρεύονται στις υψηλές τιμές με τη μέση τιμή να είναι μικρότερη της κορυφής της καμπύλης της κατανομής (αρνητική ασυμμετρία) και η κατανομή να είναι πιο επίπεδη από την κανονική (πλατύ κυρτή κατανομή).

Στο Παράρτημα 9.2 αναφέρονται αναλυτικά και οι υπόλοιποι τρόποι αξιολόγησης της κανονικότητας, όπου και επαληθεύονται τα προαναφερθέντα αποτελέσματα και οι αποκλίσεις από την κανονική κατανομή.

6. Αποτελέσματα έρευνας

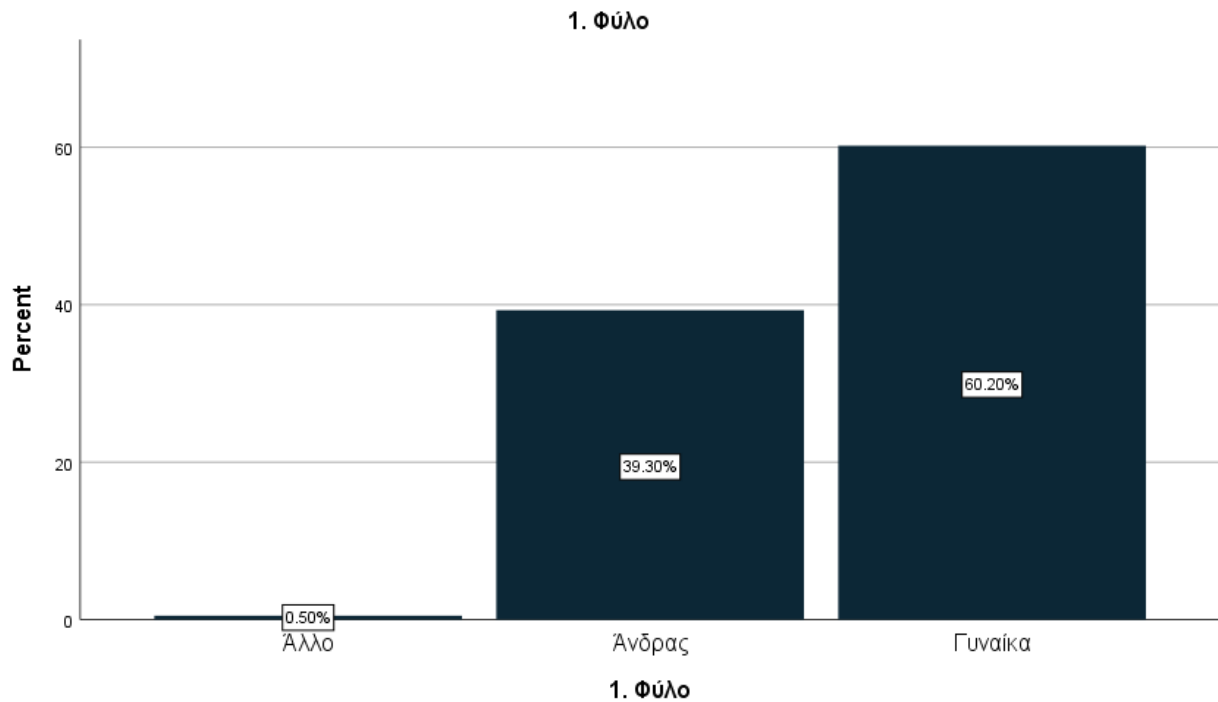
6.1 Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων

Σκοπός είναι να διερευνηθεί η ύπαρξη επίδρασης του εργασιακού mentoring με τη δέσμευση και την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, εξετάζοντας διάφορα χαρακτηριστικά του mentoring, όπως επίσης και την αποδοχή αυτής της καθοδήγησης από τους εργαζομένους. Για το λόγο αυτό συλλέχθηκε ένα δείγμα 201 ατόμων. Αφού συγκεντρώθηκαν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων, δεν εξαιρέθηκε καμία συμμετοχή καθώς όλες ήταν με ορθό τρόπο συμπληρωμένες.

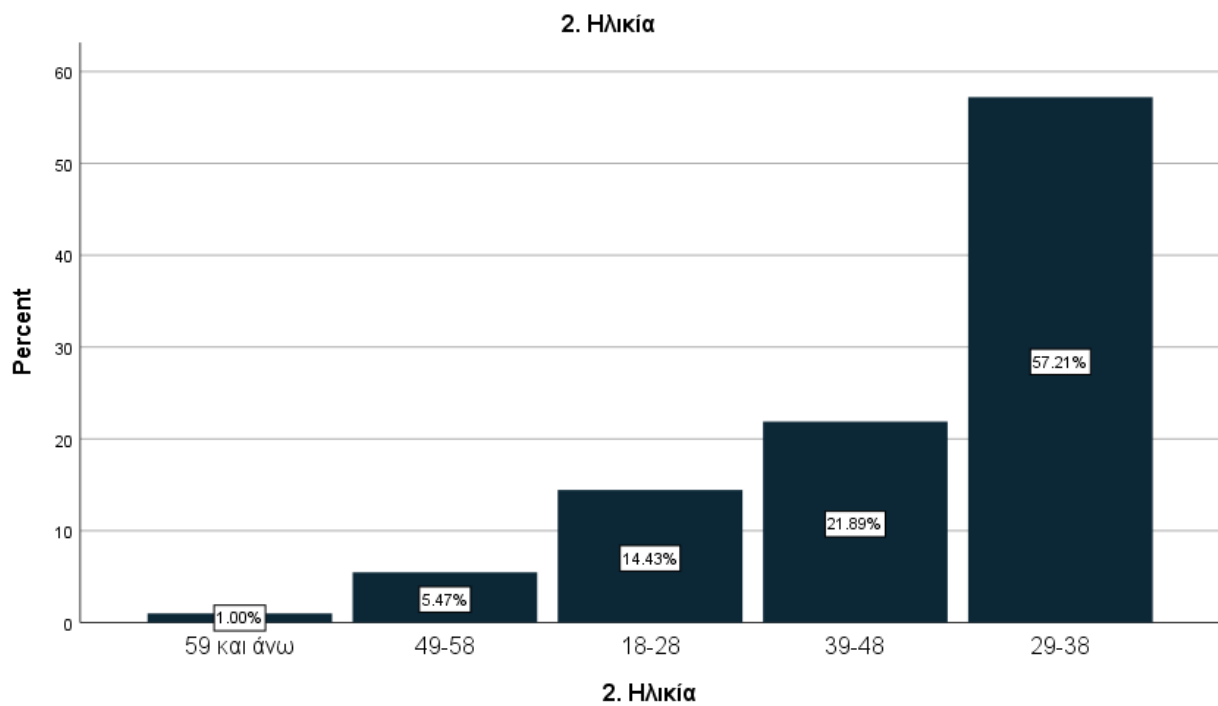
Το 39.8% των συμμετεχόντων είναι άντρες, το 60.2% είναι γυναίκες και το υπόλοιπο 0.5% έχει προσδιοριστεί ως άλλο (Γράφημα 6.1.1, Παράρτημα Πίνακας 9.2.1). Όσον αφορά την ηλικία το 14.4% ανήκει στη μικρότερη ηλικιακή ομάδα 18 – 28, η πλειοψηφία με ποσοστό 57.2% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 29 – 38, το 21.9% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 39 – 48 και μικρότερα ποσοστά ανήκουν στις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες, το 5.5% από 49 ως 58 και μόλις το 1% είναι άνω των 59 (Γράφημα 6.1.2, Παράρτημα Πίνακας 9.2.2). Ζητήθηκαν, επίσης, στοιχεία σχετικά με την εργασιακή εμπειρία, όπου και φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 36.8% έχει 6 – 10 έτη εμπειρίας, ακολουθεί το 20.9% με 11 – 15 έτη, το 18.9% με

16 – 20 έτη, το 16.4% με 1 – 5 έτη και τέλος, το 7% με 21 έτη και άνω (Γράφημα 6.1.3, Παράρτημα Πίνακας 9.2.3). Τέλος, όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων η πλειοψηφία είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού με ποσοστό 47.3% και ακολουθούν οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ ΤΕΙ με ποσοστό 44.8%. Πολύ μικρότερα είναι τα ποσοστά όσων έχουν τελειώσει δευτεροβάθμια εκπαίδευση 4%, είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος 2% ή απόφοιτοι Επαγγελματικής σχολής/ ΙΕΚ 2% (Γράφημα 6.3.1, Παράρτημα Πίνακας 9.2.4).

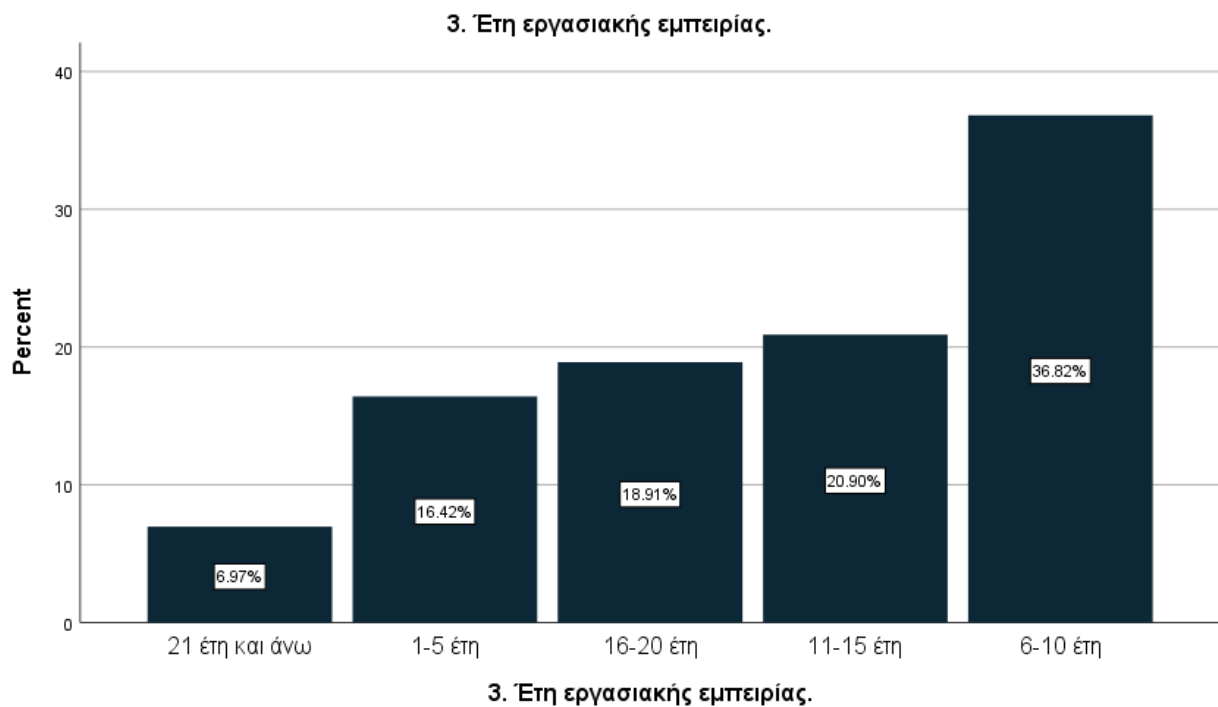
Γράφημα 0.1 Ραβδόγραμμα για τη μεταβλητή Φύλο



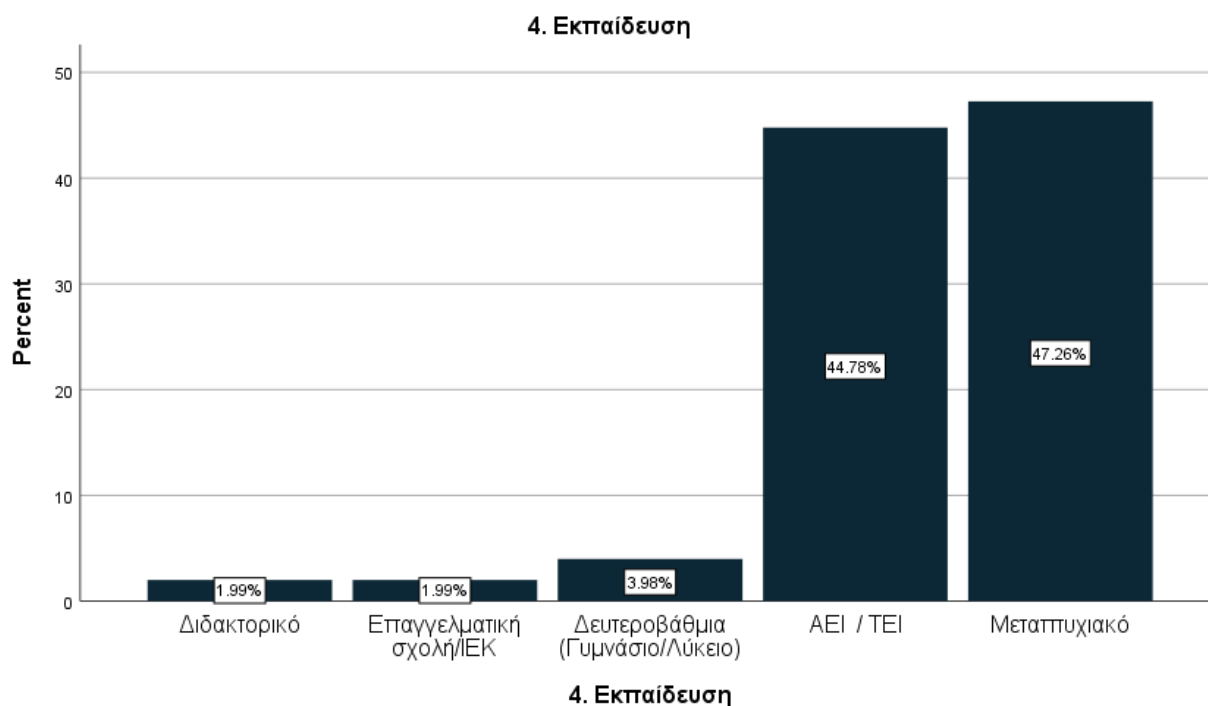
Γράφημα 0.2 Ραβδόγραμμα για τη μεταβλητή Ηλικία



Γράφημα 0.3 Ραβδόγραμμα για τη μεταβλητή Έτη εργασιακής εμπειρίας



Γράφημα 0.4 Ραβδόγραμμα για τη μεταβλητή Εκπαίδευση



6.2 Εργασιακό Mentoring

Η τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 12 ερωτήσεις σχετικά με το εργασιακό mentoring, από τις οποίες οι 9 αφορούν τη συμμετοχικότητα και οι 3 αφορούν την ετοιμότητα των εργαζομένων. Πρόκειται για μια κλίμακα Likert, όπου το 1 = Διαφωνώ Απόλυτα και το 5 = Συμφωνώ Απόλυτα. Μέσω αυτής της κλίμακας ανιχνεύεται ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην επιχείρηση που δουλεύουν και στους στόχους της καθώς και ο βαθμός στον οποίο είναι πρόθυμοι να δεχτούν τη βοήθεια ενός μέντορα.

Από τις απαντήσεις των εργαζομένων διαπιστώνεται ότι συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό με την ύπαρξη μέντορα, δηλαδή αποδέχονται την καθοδήγηση στο εργασιακό περιβάλλον (Μέση Τιμή = 3.792). Και συγκεκριμένα, με βάση την ανάλυση των υποκλιμάκων, οι εργαζόμενοι συμφωνούν περίπου στον ίδιο βαθμό όσον αφορά τη συμμετοχικότητα (Μέση Τιμή = 3.643) αλλά είναι πρόθυμοι σε ακόμη μεγαλύτερο βαθμό να δεχτούν καθοδήγηση από κάποιο πιο έμπειρο ή μέντορα (Μέση Τιμή = 4.463). Γεγονός που επιβεβαιώνεται και από το εύρος των απαντήσεων αφού για την Ετοιμότητα η ελάχιστη τιμή είναι 2.5 ενώ για το Εργασιακό Mentoring και τη Συμμετοχικότητα είναι 1.727 και 1.444 αντίστοιχα. Αντίθετα, η μέγιστη τιμή είναι 5, ίδια για όλες τις κλίμακες (Πίνακας 6.3.1).

Πίνακας 0.1– Εργασιακό mentoring, ετοιμότητα και Συμμετοχικότητα

	Εργασιακό Mentoring	Συμμετοχικότητα	Ετοιμότητα
Έγκυρο Δείγμα	201	201	201
Ελλείπουσες Τιμές	0	0	0
Μέση Τιμή	3.792	3.643	4.463
Διάμεσος	3.909	3.778	4.500
Τυπική Απόκλιση	0.777	0.895	0.618
Ελάχιστη Τιμή	1.727	1.444	2.500
Μέγιστη Τιμή	5.000	5.000	5.000

6.2.1 Ανάλυση Εργασιακού Mentoring με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Αξίζει να διερευνηθεί οποιαδήποτε πιθανή σχέση της συγκεκριμένης μεταβλητής με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, έτη εργασιακής εμπειρίας, εκπαιδευτικό επίπεδο) των εργαζομένων στην εν λόγω έρευνα προκειμένου να διαπιστωθούν πιθανές διαφοροποιήσεις ως προς αυτά τα χαρακτηριστικά.

Φύλο

Με βάση τις απαντήσεις των εργαζομένων φαίνεται ότι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες συμφωνούν με την ύπαρξη μέντορα και είναι θετικοί στην επαγγελματική καθοδήγηση από κάποιον πιο έμπειρο. Ωστόσο, οι γυναίκες σημειώνουν υψηλότερους μέσους όρους στις απαντήσεις τους και στην κλίμακα Εργασιακό Mentoring (Μέση Τιμή Γυναικών = 3.814 έναντι Μέση Τιμή Ανδρών = 3.756) αλλά και στη Συμμετοχικότητα (Μέση Τιμή Γυναικών = 3.666 έναντι Μέση Τιμή Ανδρών = 3.602) και στην Ετοιμότητα (Μέση Τιμή Γυναικών = 4.483 έναντι Μέση Τιμή Ανδρών = 4.449). Οι γυναίκες, δηλαδή, αποδέχονται σε μεγαλύτερο βαθμό την καθοδήγηση από ένα μέντορα συγκριτικά με τους άνδρες (Πίνακας 6.4.1.1).

Πίνακας 6.2.1.1 Εργασιακό mentoringσυμμετοχικότητα και ετοιμότητα ανδρών, γυναικών

	Εργασιακό Mentoring		Συμμετοχικότητα		Ετοιμότητα	
	Γυναίκες	Άνδρες	Γυναίκες	Άνδρες	Γυναίκες	Άνδρες
Έγκυρο Δείγμα	121	79	121	79	121	79
Ελλείπουσες Τιμές	0	0	0	0	0	0

Μέση Τιμή	3.814	3.756	3.666	3.602	4.483	4.449
Διάμεσος	3.909	3.727	3.889	3.667	4.500	4.500
Τυπική Απόκλιση	0.788	0.769	0.909	0.881	0.595	0.638
Ελάχιστη Τιμή	1.727	2.091	1.444	1.778	3.000	2.500
Μέγιστη Τιμή	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Ηλικία

Σχετικά με τη διαφοροποίηση των απαντήσεων ως προς την ηλικία διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι 59 ετών και άνω είναι θετικοί σε μεγαλύτερο βαθμό με την επαγγελματική καθοδήγηση από κάποιον πιο έμπειρο και τη γενικότερη εμπλοκή τους στην εταιρεία που δουλεύουν (Μέση Τιμή = 4.409) συγκριτικά με τους υπόλοιπους. Οι άλλες ηλικιακές ομάδες συμφωνούν με την επαγγελματική καθοδήγηση περίπου στον ίδιο βαθμό με μικρές διαφοροποιήσεις (Πίνακας 6.4.1.2). Σχετικά με την υποκλίμακα Συμμετοχικότητα οι εργαζόμενοι ηλικίας 59 ετών και άνω συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό (Μέση Τιμή = 4.389) και οι εργαζόμενοι ηλικίας 18 – 28 ετών συμφωνούν σε μικρότερο βαθμό (Μέση Τιμή = 3.483) συγκριτικά με τους υπόλοιπους. Ωστόσο, όσον αφορά την υποκλίμακα Ετοιμότητα οι νεότεροι εργαζόμενοι ηλικίας 18 – 28 ετών είναι περισσότεροι πρόθυμοι για την επαγγελματική καθοδήγηση (Μέση Τιμή = 4.655) συγκριτικά με τους υπόλοιπους ενώ οι εργαζόμενοι ηλικίας 49 – 58 ετών είναι λιγότερο πρόθυμοι (Μέση Τιμή = 3.909) (Παράρτημα – Πίνακας 9.4.1).

Πίνακας 6.2.1.2 Εργασιακό mentoring και ηλικία

	Εργασιακό Mentoring				
Ηλικία	18 – 28	29 – 38	39 – 48	49 – 58	59 και άνω
Έγκυρο Δείγμα	29	115	44	11	2
Ελλείπουσες Τιμές	0	0	0	0	0
Μέση Τιμή	3.696	3.808	3.787	3.785	4.409
Διάμεσος	3.909	3.818	3.864	3.727	4.409
Τυπική Απόκλιση	0.840	0.767	0.799	0.740	0.064
Ελάχιστη	1.909	1.818	1.727	2.909	4.364

Τιμή					
Μέγιστη Τιμή	4.909	5.000	5.000	5.000	4.455

Εργασιακή Εμπειρία (σε έτη)

Όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως εμπειρίας συμφωνούν σε ικανοποιητικό βαθμό με το εργασιακό mentoring χωρίς να παρατηρούνται μεγάλες διαφοροποιήσεις με εκείνους με τη μικρότερη εμπειρία 1 – 5 έτη να συμφωνούν σε μικρότερο βαθμό (Μέση Τιμή = 3.590) και εκείνους με εμπειρία 6 – 10 ετών να συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό (Μέση Τιμή = 3.838) (Πίνακας 6.4.1.3). Όσον αφορά τη συμμετοχικότητα και πάλι οι εργαζόμενοι συμφωνούν και μάλιστα όσο μεγαλύτερη εμπειρία έχουν τόσο αυξάνεται και ο βαθμός συμφωνίας. Από την άλλη πλευρά η προθυμία για καθοδήγηση φαίνεται να μειώνεται όσο αυξάνεται η εμπειρία με το ποσοστό συμφωνίας να παραμένει υψηλό σε κάθε περίπτωση (Παράρτημα – Πίνακας 9.4.2).

Πίνακας 6.2.1.3 Εργασιακό mentoring και έτη εργασιακής εμπειρίας

	Εργασιακό Mentoring				
Εργασιακή εμπειρία (έτη)	1 – 5	6 – 10	11 – 15	16 – 20	21 και άνω
Έγκυρο Δείγμα	33	74	42	38	14
Ελλείπουσες Τιμές	0	0	0	0	0
Μέση Τιμή	3.590	3.838	3.758	3.809	3.668
Διάμεσος	3.636	3.864	3.909	3.909	4.136
Τυπική Απόκλιση	0.822	0.803	0.690	0.789	0.721
Ελάχιστη Τιμή	1.818	1.909	2.091	1.727	2.909
Μέγιστη Τιμή	4.818	3.091	5.000	5.000	5.000

Εκπαιδευτικό Επίπεδο

Όσον αφορά την επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου στο Εργασιακό Mentoring επισημαίνεται ότι οι εργαζόμενοι σχεδόν συμφωνούν με την καθοδήγηση στο εργασιακό τους περιβάλλον. Συγκεκριμένα, οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ ΤΕΙ, Μεταπτυχιακό

ή Διδακτορικό) συμφωνούν περισσότερο με την ύπαρξη μέντορα (Μέση Τιμή = 3.874, 3.727, 4.091 αντίστοιχα) συγκριτικά με τους υπόλοιπους και ειδικά με τους απόφοιτους Επαγγελματικής Σχολής/ ΙΕΚ, οι οποίοι συμφωνούν στο μικρότερο βαθμό από όλους (Μέση Τιμή = 3.432) (Πίνακας 6.4.1.4). Σχετικά με τη συμμετοχικότητα και πάλι οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό (Μέση Τιμή = 3.735, 3.566, 4.083 αντίστοιχα) ενώ οι απόφοιτοι Επαγγελματικής Σχολής/ ΙΕΚ στο μικρότερο από όλους (Μέση Τιμή = 3.250). Τέλος, οι εργαζόμενοι με διδακτορικό τίτλο είναι οι λιγότερο πρόθυμοι για καθοδήγηση από κάποιον πιο έμπειρο (Μέση Τιμή = 4.125) συγκριτικά με τους υπόλοιπους ενώ στο σύνολό τους οι συμμετέχοντες συμφωνούν με τέτοιου είδους καθοδήγηση (Παράρτημα – Πίνακας 9.4.3).

Πίνακας 6.2.1.4 Εργασιακό mentoring και επίπεδο σπουδών

	Εργασιακό Mentoring				
	Δευτεροβάθμια (Γυμνάσιο/ Λύκειο)	Επαγγελματική Σχολή/ ΙΕΚ	ΑΕΙ/ ΤΕΙ	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό
Έγκυρο Δείγμα	8	4	90	95	4
Ελλείπουσες Τιμές	0	0	0	0	0
Μέση Τιμή	3.670	3.432	3.874	3.727	4.091
Διάμεσος	3.864	3.636	3.909	3.727	4.000
Τυπική Απόκλιση	1.146	0.960	0.757	0.764	0.535
Ελάχιστη Τιμή	1.727	2.091	2.364	1.818	3.545
Μέγιστη Τιμή	5.000	4.364	5.000	5.000	4.818

6.3 Δέσμευση Εργαζομένων

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 17 ερωτήσεις σχετικά με τη Δέσμευση Εργαζομένων, από τις οποίες οι 6 αφορούν το σφρίγος/ σθένος, οι 5 αφορούν την αφοσίωση και οι τελευταίες 6 αφορούν την απορρόφηση των εργαζομένων. Πρόκειται για μια κλίμακα Likert, όπου το 0 = Ποτέ και το 6 = Πάντα. Μέσω αυτής της κλίμακας ανιχνεύεται ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν ενέργεια και αντοχή ενώ εργάζονται, ο βαθμός στον οποίο

αισθάνονται ότι η εργασία που κάνουν είναι σημαντική, αισθάνονται ενθουσιασμό και υπερηφάνεια γι' αυτήν καθώς και ο βαθμός στον οποίο αισθάνονται αφοσιωμένοι στη δουλειά τους και δεν μπορούν να απομακρυνθούν από αυτήν.

Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι υπάρχει συχνά ευημερία στο εργασιακό τους χώρο (Μέση Τιμή = 4.140). Και συγκεκριμένα, με βάση την ανάλυση των υποκλιμάκων, οι εργαζόμενοι συχνά έχουν υψηλά επίπεδα ενέργειας και αντοχής αλλά και επιμονή απέναντι στις δυσκολίες (Μέση Τιμή = 4.256), αισθάνονται συχνά αφοσίωση και ενθουσιασμό για την εργασία τους (Μέση Τιμή = 4.260) και τέλος, αισθάνονται συχνά απορροφημένοι και αφοσιωμένοι σε αυτήν (Μέση Τιμή = 3.925). (Πίνακας 6.5.1).

Πίνακας 6.3.1 Δέσμευση εργαζομένων

	Δέσμευση	Σφρίγος/ Σθένος	Αφοσίωση	Απορρόφηση
Έγκυρο Δείγμα	201	201	201	201
Ελλείπουσες Τιμές	0	0	0	0
Μέση Τιμή	4.140	4.256	4.260	3.925
Διάμεσος	4.294	4.333	4.400	4.000
Τυπική Απόκλιση	0.966	0.924	1.125	1.036
Ελάχιστη Τιμή	0.706	1.167	0.200	0.000
Μέγιστη Τιμή	6.000	6.000	6.000	6.000

6.3.1 Ανάλυση Δέσμευσης Εργαζομένων με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Αξίζει να διερευνηθεί οποιαδήποτε πιθανή σχέση της συγκεκριμένης μεταβλητής με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, έτη εργασιακής εμπειρίας, εκπαιδευτικό επίπεδο) των εργαζομένων στην εν λόγω έρευνα προκειμένου να διαπιστωθούν πιθανές διαφοροποιήσεις ως προς αυτά τα χαρακτηριστικά.

Φύλο

Με βάση τις απαντήσεις των εργαζομένων φαίνεται ότι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες συχνά αισθάνονται δέσμευση για την εργασία τους. Ωστόσο, οι γυναίκες σημειώνουν υψηλότερους μέσους όρους στις απαντήσεις τους και στην κλίμακα Δέσμευση Εργαζομένων (Μέση Τιμή Γυναικών = 4.161 έναντι Μέση Τιμή Ανδρών = 4.102) αλλά και στο Σφρίγος/ Σθένος (Μέση Τιμή Γυναικών = 4.266 έναντι Μέση Τιμή Ανδρών = 4.234), στην Αφοσίωση

(Μέση Τιμή Γυναικών = 4.293 έναντι Μέση Τιμή Ανδρών = 4.200) και στην Απορρόφηση (Μέση Τιμή Γυναικών = 3.948 έναντι Μέση Τιμή Ανδρών = 3.888). Οι γυναίκες, δηλαδή, πιο συχνά νιώθουν εργασιακή ευημερία συγκριτικά με τους άνδρες (Πίνακας 6.5.1.1).

Πίνακας 6.3.1.1 Δέσμευση εργαζομένων και φύλλο

	Δέσμευση		Σφρίγος/ Σθένος		Αφοσίωση		Απορρόφηση	
	Γυναίκες	Άνδρες	Γυναίκες	Άνδρες	Γυναίκες	Άνδρες	Γυναίκες	Άνδρες
Έγκυρο Δείγμα	121	79	121	79	121	79	121	79
Ελλείπουσες Τιμές	0	0	0	0	0	0	0	0
Μέση Τιμή	4.161	4.102	4.266	4.234	4.293	4.200	3.948	3.888
Διάμεσος	4.294	4.294	4.333	4.167	4.400	4.400	4.000	4.000
Τυπική Απόκλιση	0.952	0.997	0.945	0.901	1.081	1.198	1.030	1.057
Ελάχιστη Τιμή	1.118	0.706	1.333	1.167	1.000	0.200	0.833	0.000
Μέγιστη Τιμή	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000

Ηλικία

Σχετικά με τη διαφοροποίηση των απαντήσεων ως προς την ηλικία διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι 59 ετών και άνω πολύ συχνά αισθάνονται δέσμευση απέναντι στην εργασία τους (Μέση Τιμή = 4.853) συγκριτικά με τους υπόλοιπους που την αισθάνονται συχνά. Σχετικά με την υποκλίμακα Σφρίγος/ Σθένος οι εργαζόμενοι ηλικίας 59 ετών και άνω πολύ συχνά αισθάνονται ενέργεια και αντοχή (Μέση Τιμή = 5.083) συγκριτικά με τις υπόλοιπες ομάδες που τις αισθάνονται με ελαφρώς μικρότερη συχνότητα (Παράρτημα - Πίνακας 9.4.4). Ωστόσο, όσον αφορά την υποκλίμακα Αφοσίωση οι εργαζόμενοι ηλικίας 59 ετών και άνω αισθάνονται πολύ συχνά ότι η δουλειά τους αποτελεί έμπνευση γι' αυτούς (Μέση Τιμή = 5.100) συγκριτικά με τους υπόλοιπους που έχουν την ίδια αίσθηση λίγο πιο σπάνια. Σχετικά με την κλίμακα Απορρόφηση και πάλι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία 59 ετών και άνω νιώθουν συχνά συνδεδεμένοι με την εργασία τους (Μέση Τιμή = 4.417) ενώ οι υπόλοιποι όχι με την ίδια συχνότητα (Παράρτημα - Πίνακας 9.4.5).

Εργασιακή Εμπειρία (σε έτη)

Όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως εμπειρίας συχνά νιώθουν δέσμευση απέναντι στην εργασία τους χωρίς να παρατηρούνται μεγάλες διαφοροποιήσεις με εκείνους με τη μικρότερη εμπειρία 1 – 5 έτη να σημειώνουν τη μικρότερη συχνότητα (Μέση Τιμή = 4.025) και εκείνους με εμπειρία 21 ετών και άνω να σημειώνουν τη μεγαλύτερη (Μέση Τιμή = 4.345). Όσον αφορά το σφρίγος/ σθένος και πάλι οι εργαζόμενοι πολύ συχνά αισθάνονται προθυμία να προσπαθήσουν με τους εργαζομένους με εμπειρία 21 ετών και άνω να έχουν τη μεγαλύτερη συχνότητα (Μέση Τιμή = 4.512) (Παράρτημα - Πίνακας 9.4.6). Αντίστοιχα είναι τα

συμπεράσματα και για την αφοσίωση και την απορρόφηση όπου το σύνολο των εργαζομένων νιώθει πολύ συχνά σημαντική την εργασία του και απορροφημένος από αυτήν. Και σε αυτές τις περιπτώσεις οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη εμπειρία έχουν τις υψηλότερες τιμές (Μέση Τιμή = 4.514 και 4.036 αντίστοιχα) (Παράρτημα - Πίνακας 9.4.7).

Εκπαιδευτικό Επίπεδο

Όσον αφορά την επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου στη δέσμευση επισημαίνεται ότι οι εργαζόμενοι συχνά ως πολύ συχνά την αισθάνονται στο χώρο εργασίας τους. Συγκεκριμένα, οι κάτοχοι διδακτορικού με το υψηλότερο σκορ (Μέση Τιμή = 4.971) πολύ συχνά αισθάνονται δεσμευμένοι σε αντιδιαστολή με τους απόφοιτους Επαγγελματικής Σχολής/ ΙΕΚ που σημειώνουν το μικρότερο σκορ (Μέση Τιμή = 3.456). Σχετικά με τις διαστάσεις της εν λόγω κλίμακας οι εργαζόμενοι με διδακτορικό έχουν πολύ συχνά (Μέση Τιμή = 5.125) μεγάλη ενέργεια και αντοχή ενώ εργάζονται ενώ οι απόφοιτοι Επαγγελματικής Σχολής/ ΙΕΚ έχουν συχνά (Μέση Τιμή = 3.792). Ωστόσο, για τις εκπαιδευτικές βαθμίδες το σθένος των εργαζομένων έχει πολύ υψηλά σκορ (Παράρτημα - Πίνακας 9.4.8). Οι εργαζόμενοι με διδακτορικό ταυτίζονται πολύ συχνά (Μέση Τιμή = 5.200) με την εργασία καθώς τη θεωρούν σημαντική, είναι έμπνευση και πρόκληση γι' αυτούς, αισθάνονται ενθουσιασμό και υπερηφάνεια αλλά οι απόφοιτοι Επαγγελματικής Σχολής/ ΙΕΚ μόλις μερικές φορές (Μέση Τιμή = 3.300) έχουν αυτά τα αισθήματα. Τέλος, αρκετά συχνά οι κάτοχοι διδακτορικού (Μέση Τιμή = 4.625) νιώθουν αφοσιωμένοι στη δουλειά τους και δυσκολεύονται να απομακρυνθούν από αυτήν και στον αντίποδα και πάλι οι απόφοιτοι Επαγγελματικής Σχολής/ ΙΕΚ αισθάνονται την αφοσίωση μερικές φορές (Μέση Τιμή = 3.250) (Παράρτημα - Πίνακας 9.4.9).

6.4 Ανάπτυξη Εργαζομένων

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 16 ερωτήσεις σχετικά με την Ανάπτυξη Εργαζομένων, από τις οποίες οι 8 αφορούν τις ηγετικές φιλοδοξίες και οι υπόλοιπες 8 αφορούν τις φιλοδοξίες επίτευξης. Πρόκειται για μια κλίμακα Likert, όπου το 0 = Καθόλου Αληθινή και το 4 = Πολύ Αληθινή. Μέσω αυτής της κλίμακας ανιχνεύεται ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν φιλοδοξίες στον εργασιακό χώρο.

Οι εργαζόμενοι γενικώς έχουν μέτριες φιλοδοξίες στο εργασιακό τους χώρο (Μέση Τιμή = 3.097). Και συγκεκριμένα, με βάση την ανάλυση των διαστάσεων, οι εργαζόμενοι έχουν λιγότερο ηγετικές φιλοδοξίες (Μέση Τιμή = 2.912) και περισσότερο φιλοδοξίες επίτευξης (Μέση Τιμή = 3.282), καθώς και η ελάχιστη τιμή για τη δεύτερη κατηγορία είναι αρκετά μεγαλύτερη από ότι για την πρώτη (Πίνακας 6.6.1).

Πίνακας 6.4.1 Ανάπτυξη εργαζομένων και φιλοδοξίες

	Ανάπτυξη	Ηγετικές Φιλοδοξίες	Φιλοδοξίες Επίτευξης
Έγκυρο Δείγμα	201	201	201
Ελλείπουσες Τιμές	0	0	0
Μέση Τιμή	3.097	2.912	3.282
Διάμεσος	3.125	3.000	3.375
Τυπική Απόκλιση	0.672	0.889	0.550
Ελάχιστη Τιμή	1.188	0.000	1.875
Μέγιστη Τιμή	4.000	4.000	4.000

6.4.1 Ανάλυση Ανάπτυξης Εργαζομένων με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Αξίζει να διερευνηθεί οποιαδήποτε πιθανή σχέση της συγκεκριμένης μεταβλητής με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, έτη εργασιακής εμπειρίας, εκπαιδευτικό επίπεδο) των εργαζομένων στην εν λόγω έρευνα προκειμένου να διαπιστωθούν πιθανές διαφοροποιήσεις ως προς αυτά τα χαρακτηριστικά.

Φύλο

Με βάση τις απαντήσεις των εργαζομένων φαίνεται ότι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες έχουν μέτριες φιλοδοξίες για την εργασία τους. Ωστόσο, οι άνδρες σημειώνουν υψηλότερους μέσους όρους στις απαντήσεις τους και στην κλίμακα Ανάπτυξη Εργαζομένων (Μέση Τιμή Γυναικών = 3.026 έναντι Μέση Τιμή Ανδρών = 3.200) αλλά και στις Ηγετικές Φιλοδοξίες (Μέση Τιμή Γυναικών = 2.803 έναντι Μέση Τιμή Ανδρών = 3.079) και στις Φιλοδοξίες Επίτευξης (Μέση Τιμή Γυναικών = 3.250 έναντι Μέση Τιμή Ανδρών = 3.323). Οι άνδρες, δηλαδή, ενδιαφέρονται περισσότερο για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και έχουν ελαφρώς μεγαλύτερες ηγετικές φιλοδοξίες και επίτευξης συγκριτικά με τις γυναίκες (Πίνακας 6.6.1.1).

Πίνακας 6.4.1.1 Ανάπτυξη και φιλοδοξίες βάσει φύλλου

	Ανάπτυξη		Ηγετικές Φιλοδοξίες		Φιλοδοξίες Επίτευξης	
	Γυναίκες	Άνδρες	Γυναίκες	Άνδρες	Γυναίκες	Άνδρες
Έγκυρο Δείγμα	121	79	121	79	121	79
Ελλείπουσες Τιμές	0	0	0	0	0	0
Μέση Τιμή	3.026	3.200	2.803	3.079	3.250	3.323

Διάμεσος	3.063	3.250	3.000	3.125	3.375	3.500
Τυπική Απόκλιση	0.698	0.623	0.947	0.776	0.555	0.542
Ελάχιστη Τιμή	1.188	1.438	0.000	0.250	1.875	1.875
Μέγιστη Τιμή	4.000	4.000	4.000	3.750	4.000	4.000

Ηλικία

Σχετικά με τη διαφοροποίηση των απαντήσεων ως προς την ηλικία διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι 59 ετών και άνω ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη τους επαγγελματικά (Μέση Τιμή = 3.719) σε μεγαλύτερο βαθμό από τους υπόλοιπους με τους νεότερους σε ηλικία 18 - 28 ετών και 29 – 38 ετών να ακολουθούν (Μέση Τιμή = 3.188 και 3.160 αντίστοιχα) και τέλος, οι εργαζόμενοι 39 – 48 ετών και 49 – 58 ετών που ενδιαφέρονται λιγότερο (Μέση Τιμή = 2.930 και 2.750 αντίστοιχα) (Πίνακας 6.6.1.2). Αντίστοιχα, είναι τα αποτελέσματα και στις επιμέρους διαστάσεις της κλίμακας που αφορούν την ηγετικές φιλοδοξίες και τις φιλοδοξίες επίτευξης με τους μεγαλύτερους σε ηλικία 59 ετών και άνω να τις φέρουν πιο σημαντικές (Μέση Τιμή = 3.563 και 3.875 αντίστοιχα) (Παράρτημα - Πίνακας 9.4.10).

Πίνακας 6.4.1.2 Ανάπτυξη εργαζομένων και ηλικία

	Ανάπτυξη Εργαζομένων				
	18 – 28	29 – 38	39 – 48	49 – 58	59 και άνω
Έγκυρο Δείγμα	29	115	44	11	2
Ελλείπουσες Τιμές	0	0	0	0	0
Μέση Τιμή	3.188	3.160	2.930	2.750	3.719
Διάμεσος	3.125	3.250	2.906	3.000	3.719
Τυπική Απόκλιση	0.643	0.657	0.645	0.868	0.221
Ελάχιστη Τιμή	1.313	1.188	1.563	1.563	3.563
Μέγιστη Τιμή	4.000	4.000	4.000	4.000	3.875

Εργασιακή Εμπειρία (σε έτη)

Όλοι οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα από την εργασιακή τους εμπειρία δηλώνουν μέτριο ενδιαφέρον για την ανάπτυξή τους στη δουλειά τους και τις φιλοδοξίες τους. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι με σχετικά λίγα χρόνια εμπειρίας 6 – 10 έτη ενδιαφέρονται περισσότερο για την ανάπτυξή τους (Μέση Τιμή = 3.198) συγκριτικά με εκείνους με εμπειρία 21 έτη και άνω (Μέση Τιμή = 2.915) (Πίνακας 6.6.1.3). Όσον αφορά τις ηγετικές φιλοδοξίες παρατηρείται ακριβώς η ίδια τάση με τους εργαζόμενους με εμπειρία 6 – 10 έτη να έχουν τις περισσότερες

(Μέση Τιμή = 3.042) και εκείνους με εμπειρία 21 έτη και άνω να έχουν τις λιγότερες (Μέση Τιμή = 2.643). Τέλος, όσον αφορά τις φιλοδοξίες επίτευξης παρατηρείται μια πτωτική τάση καθώς αυξάνεται ο αριθμός των ετών εμπειρίας για τους εργαζόμενους και έτσι, εκείνοι με τα περισσότερα έτη, 21 έτη και άνω, να έχουν τις λιγότερες φιλοδοξίες επίτευξης (Μέση Τιμή = 3.188) (Παράρτημα - Πίνακας 9.4.11).

Πίνακας 6.4.1.3 Ανάπτυξη εργαζομένων και εργασιακή εμπειρία

	Ανάπτυξη Εργαζομένων				
	1 – 5	6 – 10	11 – 15	16 – 20	21 και άνω
Έγκυρο Δείγμα	33	74	42	38	14
Ελλείπουσες Τιμές	0	0	0	0	0
Μέση Τιμή	3.076	3.198	3.040	3.048	2.915
Διάμεσος	3.125	3.250	3.188	3.000	3.031
Τυπική Απόκλιση	0.798	0.567	0.699	0.616	0.916
Ελάχιστη Τιμή	1.188	1.375	1.563	1.938	1.563
Μέγιστη Τιμή	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000

Εκπαιδευτικό Επίπεδο

Όσον αφορά την επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου στην ανάπτυξη επισημαίνεται ότι οι εργαζόμενοι με διδακτορικό ενδιαφέρονται αισθητά περισσότερο για την ανάπτυξή τους (Μέση Τιμή = 3.609) αλλά και έχουν μεγαλύτερες ηγετικές φιλοδοξίες (Μέση Τιμή = 3.438) και φιλοδοξίες επίτευξης (Μέση Τιμή = 3.781) ενώ οι απόφοιτοι Επαγγελματικής Σχολής/ ΙΕΚ σημειώνουν τα μικρότερα σκορ σε όλες τις κατηγορίες, ανάπτυξη (Μέση Τιμή = 2.563), ηγετικές φιλοδοξίες (Μέση Τιμή = 2.344) και φιλοδοξίες επίτευξης (Μέση Τιμή = 2.781) (Πίνακες 6.6.1.4 και Παράρτημα - Πίνακας 9.4.12).

Πίνακας 6.4.1.4 Ανάπτυξη και εκπαίδευση

	Ανάπτυξη				
	Δευτερο- βάθμια (Γυμνάσιο/ Λύκειο)	Επαγγελμ. Σχολή/ ΙΕΚ	ΑΕΙ/ ΤΕΙ	Μεταπτυ- χιακό	Διδακτο- ρικό
Έγκυρο Δείγμα	8	4	90	95	4
Ελλείπουσες Τιμές	0	0	0	0	0

Μέση Τιμή	3.117	2.563	3.065	3.127	3.609
Διάμεσος	3.313	2.594	3.094	3.188	3.500
Τυπική Απόκλιση	0.744	0.874	0.676	0.659	0.262
Ελάχιστη Τιμή	2.000	1.688	1.313	1.188	3.438
Μέγιστη Τιμή	4.000	3.375	4.000	4.000	4.000

6.5 Συσχετίσεις μεταβλητών

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε η συσχέτιση των δημογραφικών μεταβλητών, του Εργασιακού Mentoring, της Δέσμευσης και της Ανάπτυξης αλλά και των διαστάσεων τους μέσω του IBMSPSS 26.0. Επί της ουσίας ελέγχεται η μηδενική υπόθεση ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών ανά δύο με εναλλακτική υπόθεση ότι υπάρχει συσχέτιση.

Αρχικά, εντοπίζεται ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ του Εργασιακού Mentoring και της Δέσμευσης (Pearson's $r = 0.676$, $p\text{-value} < 0.001$), γεγονός που σημαίνει ότι όσο υψηλότερες είναι οι τιμές του Εργασιακού Mentoring τόσο υψηλότερες είναι οι τιμές της Δέσμευσης αλλά και για τις επιμέρους διαστάσεις της Δέσμευσης, Σφρίγος/ Σθένος (Pearson's $r = 0.679$, $p\text{-value} < 0.001$), Αφοσίωση (Pearson's $r = 0.622$, $p\text{-value} < 0.001$) και Απορρόφηση (Pearson's $r = 0.619$, $p\text{-value} < 0.001$). Επίσης, εντοπίζεται ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της Συμμετοχικότητας και της Δέσμευσης (Pearson's $r = 0.665$, $p\text{-value} < 0.001$), του Σφρίγους/ Σθένους (Pearson's $r = 0.664$, $p\text{-value} < 0.001$), της Αφοσίωσης (Pearson's $r = 0.609$, $p\text{-value} < 0.001$) και της Απορρόφησης (Pearson's $r = 0.612$, $p\text{-value} < 0.001$). Τέλος, όσον αφορά την Ετοιμότητα εντοπίζεται μέτρια ασθενής θετική συσχέτιση με τη Δέσμευση (Pearson's $r = 0.344$, $p\text{-value} < 0.001$), το Σφρίγος/ Σθένος (Pearson's $r = 0.364$, $p\text{-value} < 0.001$), την Αφοσίωση (Pearson's $r = 0.336$, $p\text{-value} < 0.001$) και τη Απορρόφηση (Pearson's $r = 0.280$, $p\text{-value} < 0.001$).

Επιπρόσθετα, εντοπίζεται μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ του Εργασιακού Mentoring και της Ανάπτυξης (Pearson's $r = 0.510$, $p\text{-value} < 0.001$) αλλά και για τις επιμέρους διαστάσεις της Ανάπτυξης, Ηγετικές Φιλοδοξίες (Pearson's $r = 0.488$, $p\text{-value} < 0.001$) και Φιλοδοξίες Επίτευξης (Pearson's $r = 0.457$, $p\text{-value} < 0.001$). Μέτρια θετική είναι και η συσχέτιση μεταξύ της Συμμετοχικότητας και της Ανάπτυξης (Pearson's $r = 0.475$, $p\text{-value} < 0.001$) αλλά και για τις επιμέρους διαστάσεις της Ανάπτυξης, Ηγετικές Φιλοδοξίες (Pearson's $r = 0.462$, $p\text{-value} < 0.001$) και Φιλοδοξίες Επίτευξης (Pearson's $r = 0.412$, $p\text{-value} < 0.001$). Τέλος, μέτρια θετική είναι η συσχέτιση και για την άλλη διάσταση, αυτή της Ετοιμότητας και της Ανάπτυξης (Pearson's $r = 0.433$, $p\text{-value} < 0.001$) αλλά και για τις επιμέρους διαστάσεις της Ανάπτυξης,

Ηγετικές Φιλοδοξίες (Pearson's $r = 0.361$, $p\text{-value} < 0.001$) και Φιλοδοξίες Επίτευξης (Pearson's $r = 0.474$, $p\text{-value} < 0.001$).

Μέτρια θετική συσχέτιση εντοπίζεται μεταξύ της Δέσμευσης και της Ανάπτυξης (Pearson's $r = 0.451$, $p\text{-value} < 0.001$) αλλά και όλων των διαστάσεών τους. Αναλυτικά, μέτρια θετική είναι η συσχέτιση μεταξύ του Σφρίγγους/ Σθένους και της Δέσμευσης (Pearson's $r = 0.477$, $p\text{-value} < 0.001$), των Ηγετικών Φιλοδοξιών (Pearson's $r = 0.436$, $p\text{-value} < 0.001$) και των Φιλοδοξιών Επίτευξης (Pearson's $r = 0.459$, $p\text{-value} < 0.001$). Μέτρια θετική είναι η συσχέτιση μεταξύ της Αφοσίωσης και της Δέσμευσης (Pearson's $r = 0.439$, $p\text{-value} < 0.001$), των Ηγετικών Φιλοδοξιών (Pearson's $r = 0.408$, $p\text{-value} < 0.001$) και των Φιλοδοξιών Επίτευξης (Pearson's $r = 0.412$, $p\text{-value} < 0.001$). Και μέτρια ασθενής θετική είναι η συσχέτιση μεταξύ της Απορρόφησης και της Δέσμευσης (Pearson's $r = 0.369$, $p\text{-value} < 0.001$), των Ηγετικών Φιλοδοξιών (Pearson's $r = 0.346$, $p\text{-value} < 0.001$) και των Φιλοδοξιών Επίτευξης (Pearson's $r = 0.342$, $p\text{-value} < 0.001$).

Τέλος, κάποιες σημαντικές συσχετίσεις που εντοπίστηκαν σχετικά με τις δημογραφικές μεταβλητές είναι η πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση της Ηλικίας με την Εργασιακή Εμπειρία (Pearson's $r = 0.809$, $p\text{-value} < 0.001$), δηλαδή όσο μεγαλύτερος είναι ηλικιακά ο εργαζόμενος τόσο μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία έχει. Ωστόσο, παρατηρήθηκαν και κάποιες ασθενείς αρνητικές συσχετίσεις μεταξύ της Ηλικίας και της Ετοιμότητας (Pearson's $r = -0.198$, $p\text{-value} < 0.001$), μεταξύ της Εργασιακής Εμπειρίας και της Ετοιμότητας (Pearson's $r = -0.151$, $p\text{-value} < 0.001$) και του Φύλου και των Ηγετικών Φιλοδοξιών (Pearson's $r = -0.150$, $p\text{-value} < 0.001$), καθώς οι άνδρες έχουν αναφέρει περισσότερες φιλοδοξίες συγκριτικά με τις γυναίκες (Πίνακας 6.7.1).

Πίνακας 6.7.1 Συσχετίσεις μεταβλητών

	Ηλικία	Εμπειρία	Εκπαίδευση	Mentoring	Συμμετοχή κότητα	Ετοιμότητα	Δέσμευση	Σφρίγος/ Σθένος	Αφοσίωση	Απορρόφηση	Ανάπτυξη	Ηγετ. Φιλοδοξίες	Φιλοδ. Επίτευξης
Φύλο	-0.067	-0.101	0.056	0.038	0.041	-0.007	0.036	0.025	0.049	0.029	-0.117	-0.150*	-0.045
Ηλικία	-	0.809**	0.010	0.050	0.083	-0.198**	0.006	0.014	-0.005	0.010	-0.130	-0.125	-0.116
Εμπειρία	-	-	-0.117	0.104	0.133	-0.151*	0.059	0.065	0.049	0.054	-0.083	-0.058	-0.110
Εκπαίδευση	-	-	-	-0.003	0.001	-0.026	0.077	0.062	0.084	0.072	0.087	0.084	0.076
Mentoring	-	-	-	-	0.991**	0.459**	0.676**	0.679**	0.622**	0.617**	0.510*	0.488**	0.457**
Συμμετοχικότητα	-	-	-	-	-	0.334**	0.665**	0.664**	0.609**	0.612**	0.475*	0.462**	0.412**
Ετοιμότητα	-	-	-	-	-	-	0.344**	0.364**	0.336**	0.280**	0.433*	0.361**	0.474**
Δέσμευση	-	-	-	-	-	-	-	0.950**	0.943**	0.940**	0.451*	0.418**	0.425**
Σφρίγος/ Σθένος	-	-	-	-	-	-	-	-	0.863**	0.836**	0.477*	0.436**	0.459**
Αφοσίωση	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.815**	0.439*	0.408**	0.412**
Απορρόφηση	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.369*	0.346**	0.342**
Ανάπτυξη	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.960**	0.891**
Ηγετ. Φιλοδοξ.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.727**

6.6 Γραμμική Παλινδρόμηση

Το μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης εφαρμόζεται προκειμένου να ανιχνευτεί η σχέση μεταξύ των βασικών μεταβλητών, δηλαδή των δημογραφικών μεταβλητών, του Εργασιακού Mentoring, της Δέσμευσης και της Ανάπτυξης των εργαζομένων. Και συγκεκριμένα, κατασκευάζονται δύο μοντέλα, το ένα με εξαρτημένη μεταβλητή τη Δέσμευση και το άλλο την Ανάπτυξη.

Γραμμικό Μοντέλο για τη Δέσμευση των Εργαζομένων

Ο διορθωμένος συντελεστής μεταβλητότητας *Adjusted R²* δείχνει ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν εισαχθεί στο μοντέλο μπορούν να προβλέψουν το 45.2% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής (Δέσμευση) (Παράρτημα Πίνακας 9.3.1).

Με βάση την Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA) προκύπτει ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό ($F(5, 195) = 33.973$, $p - \text{value} < 0.001$) (Παράρτημα Πίνακας 9.3.2).

Αναλυτικότερα, από όλες τις ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν εισαχθεί στο μοντέλο, μόνο το Mentoring είναι στατιστικά σημαντικό και με θετική επίδραση στη Δέσμευση. Συγκεκριμένα, αν το Εργασιακό Mentoring αυξηθεί κατά μια μονάδα η Δέσμευση αναμένεται να αυξηθεί κατά μέσο όρο κατά 0.837 μονάδες ($p - \text{value} < 0.001$) (Παράρτημα Πίνακας 9.3.3).

Γραμμικό Μοντέλο για την Ανάπτυξη των Εργαζομένων

Ο διορθωμένος συντελεστής μεταβλητότητας *Adjusted R²* δείχνει ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν εισαχθεί στο μοντέλο μπορούν να προβλέψουν το 29.9% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής (Ανάπτυξη) (Παράρτημα Πίνακας 9.3.4).

Με βάση την Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA) προκύπτει ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό ($F(5, 195) = 18.037$, $p - \text{value} < 0.001$) (Παράρτημα Πίνακας 9.3.5).

Αναλυτικότερα, από όλες τις ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν εισαχθεί στο μοντέλο, το Φύλο και το Mentoring είναι στατιστικά σημαντικές μεταβλητές. Συγκεκριμένα, αν το Εργασιακό Mentoring αυξηθεί κατά μια μονάδα η Ανάπτυξη αναμένεται να αυξηθεί κατά μέσο όρο κατά 0.455 μονάδες ($p - \text{value} < 0.001$) με όλα τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά ίδια ενώ μια γυναίκα αναμένεται να έχει ανάπτυξη μικρότερη κατά 0.20 συγκριτικά με έναν άνδρα με τα ίδια υπόλοιπα χαρακτηριστικά ($p - \text{value} = 0.01$) (Παράρτημα Πίνακας 9.3.6).

7. Συμπεράσματα

7.1 Ανασκόπηση αποτελεσμάτων

Η εν λόγω έρευνα πραγματοποιήθηκε με στόχο να μελετηθεί η επίδραση του εργασιακού mentoring στη δέσμευση και στην ανάπτυξη των εργαζομένων μέσα σε μια επιχείρηση. Τα δεδομένα για να διεξαχθεί η έρευνα αυτή συγκεντρώθηκαν μέσω ερωτηματολογίου ηλεκτρονικά και οι συμμετέχοντες ανέρχονται σε 201 άτομα.

Αρχικά, όπως αναφέρουν και οι Pfeffer & Sutton (2000) και από την παρούσα έρευνα διαπιστώθηκε ότι το σύνολο των εργαζομένων συμφωνεί σε μεγάλο βαθμό με την ύπαρξη μέντορα και συνεπώς αποδέχεται την καθοδήγηση στον εργασιακό χώρο από κάποιον πιο έμπειρο. Ωστόσο, οι γυναίκες αποδέχονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άνδρες την επαγγελματική καθοδήγηση και οι μεγαλύτεροι σε ηλικία, 59 ετών και άνω, συγκριτικά με τους νεότερους. Ως προς την εργασιακή εμπειρία δεν παρατηρούνται μεγάλες διαφορές μεταξύ των διαφορετικών ομάδων αλλά εν γένει, τα σκορ των εργαζομένων είναι μικρότερα για τη συμμετοχή τους στην εταιρεία και μεγαλύτερα για την προθυμία τους να έχουν καθοδήγηση από κάποιον πιο έμπειρο από τους ίδιους. Και οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό με την ύπαρξη μέντορα συγκριτικά με τους απόφοιτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή κάποιας Επαγγελματικής σχολής/ ΙΕΚ.

Στη συνέχεια, σύμφωνα με τους Schaufeli, Bakker και Salanova (2006) προέκυψαν κάποια αποτελέσματα τα οποία επιβεβαιώνονται και από την εν λόγω ανάλυση για τη δέσμευση, δηλαδή οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι υπάρχει συχνά ευημερία στο εργασιακό τους χώρο, συχνά έχουν υψηλά επίπεδα ενέργειας και αντοχής αλλά και επιμονή απέναντι στις δυσκολίες, αισθάνονται συχνά αφοσίωση και ενθουσιασμό για την εργασία τους και τέλος, αισθάνονται συχνά απορροφημένοι και αφοσιωμένοι σε αυτήν. Οι γυναίκες, όμως, πιο συχνά νιώθουν εργασιακή ευημερία συγκριτικά με τους άνδρες. Οι εργαζόμενοι 59 ετών και άνω πολύ συχνά αισθάνονται δέσμευση απέναντι στην εργασία τους συγκριτικά με τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες που την αισθάνονται συχνά. Όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως εμπειρίας συχνά νιώθουν δέσμευση απέναντι στην εργασία τους χωρίς να παρατηρούνται μεγάλες διακυμάνσεις με εκείνους με τη μικρότερη εμπειρία (1 – 5 έτη) να σημειώνουν τη μικρότερη συχνότητα και εκείνους με τη μεγαλύτερη εμπειρία (21 ετών και άνω) να σημειώνουν τη μεγαλύτερη. Όσον αφορά την επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου στη δέσμευση οι εργαζόμενοι συχνά ως πολύ συχνά την αισθάνονται στο χώρο εργασίας τους με τους

κάτοχους διδακτορικού να σημειώνουν το υψηλότερο σκορ σε αντιδιαστολή με τους απόφοιτους Επαγγελματικής Σχολής/ ΙΕΚ που σημειώνουν το μικρότερο σκορ.

Επιπρόσθετα, όπως αναφέρει και ο Kram (1985) το εργασιακό περιβάλλον συνδέεται με την ανάπτυξη των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι γενικώς έχουν μέτριες φιλοδοξίες στο εργασιακό τους χώρο, οι εργαζόμενοι έχουν λιγότερο ηγετικές φιλοδοξίες και περισσότερο φιλοδοξίες επίτευξης. Οι άνδρες ενδιαφέρονται περισσότερο για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και έχουν ελαφρώς μεγαλύτερες ηγετικές φιλοδοξίες και επίτευξης συγκριτικά με τις γυναίκες, αν και για όλες οι φιλοδοξίες παραμένουν σε μέτριο βαθμό. Οι εργαζόμενοι 59 ετών και άνω ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη τους επαγγελματικά σε μεγαλύτερο βαθμό, με τους νεότερους σε ηλικία 18 -28 ετών και 29 – 38 ετών να ακολουθούν και τελευταίοι οι εργαζόμενοι 39 – 48 ετών και 49 – 58 ετών που ενδιαφέρονται λιγότερο. Όλοι οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα από την εργασιακή τους εμπειρία δηλώνουν μέτριο ενδιαφέρον για την ανάπτυξη τους στη δουλειά τους και τις φιλοδοξίες τους με τους εργαζόμενους με σχετικά λίγα χρόνια εμπειρίας 6 – 10 έτη να ενδιαφέρονται περισσότερο για την ανάπτυξη τους συγκριτικά με εκείνους με εμπειρία 21 έτη και άνω. Όσον αφορά την επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου στην ανάπτυξη οι εργαζόμενοι με διδακτορικό ενδιαφέρονται αισθητά περισσότερο για την ανάπτυξη τους αλλά και έχουν μεγαλύτερες ηγετικές φιλοδοξίες και φιλοδοξίες επίτευξης ενώ οι απόφοιτοι Επαγγελματικής Σχολής/ ΙΕΚ σημειώνουν τα μικρότερα σκορ σε όλες τις κατηγορίες.

Αξίζει να σημειωθεί ότι εντοπίζεται ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ του Εργασιακού Mentoring και της Δέσμευσης αλλά και για τις επιμέρους διαστάσεις της Δέσμευσης, Σφρίγος/ Σθένος, Αφοσίωση και Απορρόφηση, όπως έχει ανιχνευτεί και από άλλες έρευνες (Scandura 1992- Mobley et al. 1994). Εντοπίζεται μέτρια θετική συσχέτιση και μεταξύ του Εργασιακού Mentoring και της Ανάπτυξης αλλά και για τις επιμέρους διαστάσεις της Ανάπτυξης, Ηγετικές Φιλοδοξίες και Φιλοδοξίες Επίτευξης, η οποία επιβεβαιώνεται και από τη βιβλιογραφία (Dreher & Ash, 1990- Scandura,1992). Μέτρια θετική είναι και η συσχέτιση μεταξύ της Δέσμευσης και της Ανάπτυξης αλλά και όλων των διαστάσεών τους.

Τέλος, και με τα δύο γραμμικά μοντέλα που κατασκευάστηκαν αλλά και με τις συσχετίσεις που αναφέρθηκαν, επιβεβαιώνεται ότι το εργασιακό mentoring, δηλαδή η επαγγελματική καθοδήγηση επίδραση σημαντικά στη δέσμευση και στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Συμπερασματικά προκύπτει ότι τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν τα συμπεράσματα από άλλες προηγούμενες έρευνες.

7.2 Περιορισμοί έρευνας

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας βασίστηκαν σε ένα δείγμα 201 εργαζομένων μιας ιδιωτικής επιχείρησης. Αν και το δείγμα αριθμητικά δεν είναι πολύ μικρό, δεν προέκυψε από πιθανή θεωρητική μέθοδο δειγματοληψίας και άρα αναδεικνύει τάσεις που διαμορφώνονται στο συγκεκριμένο πληθυσμό στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο. Άρα, δεν είναι εύκολο και αξιόπιστο να γενικευτούν τα αποτελέσματα στο σύνολο των εργαζομένων, καθώς το δείγμα είναι δείγμα ευκολίας και δεν προέρχεται από επιχειρήσεις σε μια ευρύτερη περιοχή γεωγραφικά.

Ένας άλλος περιορισμός της εν λόγω έρευνας είναι το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο δόθηκε ηλεκτρονικά και με ανώνυμο τρόπο συλλέχθηκε και έτσι, δεν υπήρξε δυνατότητα για περαιτέρω διευκρινίσεις σε περίπτωση κάποιας απορίας ή λάθους κατά τη συμπλήρωσή του.

Ένας ακόμη περιορισμός είναι ότι κατά τον έλεγχο της κανονικότητας των δεδομένων, παρατηρήθηκαν σημαντικές αποκλίσεις από την κανονική κατανομή. Ωστόσο, λόγω του πλήθους των δεδομένων (άνω του 50) μπορούν να θεωρηθούν ως κανονικά κατανεμημένα, (Central Limit Theorem, CLT).

7.3 Μελλοντική έρευνα

Τα δεδομένα της παρούσας έρευνας έχουν εφαρμογή στον εργασιακό τομέα και μπορούν να αποτελέσουν το έναυσμα για μελλοντικές ερευνητικές πρωτοβουλίες. Ως εκ τούτου, θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο και με μεγάλο ενδιαφέρον αν μπορούσε να πραγματοποιηθεί μια ανάλογη έρευνα με αυτή σε πανελλήνιο επίπεδο με μεγαλύτερο και πιο αναλογικό δείγμα.

Επιπλέον, μελλοντικές έρευνες μπορούν να διεξαχθούν χωριστά σε διαφορετικές ιδιωτικές εταιρείες ως μελέτες περιπτώσεων εξετάζοντας την επίδραση της καθοδήγησης στη δέσμευση και στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο, συγκρίνοντας και συσχετίζοντας τα ευρήματα της νέας έρευνας με την εν λόγω, θα ήταν δυνατό να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα αναφορικά με την ορθότητα ή μη των συμπερασμάτων της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων της παρούσας έρευνας. Οι γενικεύσεις των αποτελεσμάτων θα μπορούσαν με αξιόπιστο τρόπο να αποτυπώνουν τη γενικότερη εικόνα στο σύνολο των εργαζομένων των επιχειρήσεων.

Θα ήταν ενδιαφέρον να πραγματοποιηθούν περαιτέρω έρευνες έτσι ώστε να συμβάλλουν στην αξιολόγηση της αναγκαιότητας της ύπαρξης μέντορα για όλους τους εργαζόμενους με το στόχο τη βελτίωση της απόδοσής τους στην εταιρεία που εργάζονται. Ή διαφορετικά, θα ήταν σημαντικό να μελετηθούν οι απόψεις των εργαζομένων των επιχειρήσεων με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία στην καθοδήγηση και την υποστήριξη νεότερων εργαζομένων με μικρότερη προφανώς εμπειρία στο αντικείμενο της εργασίας τους.

7.4 Πρακτικές προεκτάσεις

Θα ήταν χρήσιμο να βρεθούν χαρακτηριστικά του μέντορα, τα οποία συμβάλλουν με θετικό τρόπο στη δέσμευση και στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Τα χαρακτηριστικά αυτά θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν σε κατηγορίες ώστε να εντοπιστούν εκείνα που έχουν τη μεγαλύτερη και καλύτερη επίδραση στους εργαζομένους και κατ' επέκταση στην ίδια την εταιρεία. Με αντίστοιχη λογική θα μπορούσαν να εντοπιστούν και εκείνα που εμποδίζουν την ανάπτυξη των εργαζομένων ώστε να αποφεύγονται.

Έτσι, λοιπόν, η πρακτική η οποία προτείνεται να γίνεται είναι διεξαγωγή κέντρων επιλογής κατάλληλων ατόμων για τη θέση του μέντορα με τα βέλτιστα χαρακτηριστικά. Επίσης, θα μπορούσε να ακολουθεί πιθανή επιμόρφωση με στόχο τα αποτελέσματα να είναι το καλύτερο δυνατό. Είναι μείζονος σημασίας καθώς οι ανθρώπινοι πόροι κατέχουν σημαντικό ρόλο στη βιωσιμότητα της ίδιας της επιχείρησης αλλά και στην ανάπτυξή της. (Ligui Lin, Xuejing Cai, Jun Yin 2021, Eleni Apospori, Irene Nikandrou & Leda Panayotopoulou, 2007).

8. Βιβλιογραφικές αναφορές

Allen, Tammy D., et al. "Career Benefits Associated with Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis." *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no. 1, 2004, pp. 127–136, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>. Accessed 25 June 2024.

Allen et al., "Career Success Outcomes Associated with Mentoring Others") Career Success Outcomes Associated with Mentoring Others." *Journal of Career Development*, vol. 32, no. 3, Mar. 2006, pp. 272–285.

<https://doi.org/10.1177/0894845305282942>. Accessed 25 June 2024.

Allen et al., "The Role of Interpersonal Comfort in Mentoring Relationships." *Journal of Career Development*, vol. 31, no. 3, Mar. 2005, pp. 155–169, <https://doi.org/10.1007/s10871-004-2224-3>. Accessed 25 June 2024.

Allen, Tammy D., and Kimberly E. O'Brien. "Formal Mentoring Programs and Organizational Attraction." *Human Resource Development Quarterly*, vol. 17, no. 1, 2006, pp. 43–58, <https://doi.org/10.1002/hrdq.1160>. Accessed 25 June 2024.

Allen, Tammy D., and Mark L. Poteet. "Developing Effective Mentoring Relationships: Strategies from the Mentor's Viewpoint." *The Career Development Quarterly*, vol. 48, no. 1, Sept. 1999, pp. 59–73, <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1999.tb00275.x>. Accessed 25 June 2024.

Morgan, Jacob. "3 Companies with Great Mentoring Programs and Why You Should Have One Too." *Medium*, 25 Sept. 2020, medium.com/jacob-morgan/3-companies-with-great-mentoring-programs-and-why-you-should-have-one-too-d6943034c00f.

Apospori, Eleni, et al. "Mentoring and Women's Career Advancement in Greece." *Human Resource Development International*, vol. 9, no. 4, Dec. 2006, pp. 509–527, <https://doi.org/10.1080/13678860601032627>. Accessed 25 June 2024.

Arthur, Michael B., and Kathy E. Kram. "Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life." *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, no. 3, Sept. 1985, p. 454, <https://doi.org/10.2307/2392687>. Accessed 25 June 2024.

Aryee, Samuel, and Yue Wah Chay. "An Examination of the Impact of Career-Oriented Mentoring on Work Commitment Attitudes and Career Satisfaction among Professional and Managerial Employees¹." *British Journal of Management*, vol. 5, no. 4, Dec. 1994, pp. 241–249, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1994.tb00076.x>. Accessed 25 June 2024.

Aycan, Zeynep. "The Interplay between Cultural and Institutional/Structural Contingencies in Human Resource Management Practices." *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, no. 7, July 2005, pp. 1083–1119, <https://doi.org/10.1080/09585190500143956>. Accessed 25 June 2024.

Bakker, Arnold B., et al. "Key Questions Regarding Work Engagement." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 20, no. 1, Feb. 2011, pp. 4–28, <https://doi.org/10.1080/1359432x.2010.485352>. Accessed 25 June 2024.

Bamford, Christine. "Mentoring in the Twenty-First Century." *Leadership in Health Services*, vol. 24, no. 2, 2 May 2011, pp. 150–163, <https://doi.org/10.1108/17511871111125710>. Accessed 25 June 2024.

Berk, Ronald A., et al. "Measuring the Effectiveness of Faculty Mentoring Relationships." *Academic Medicine*, vol. 80, no. 1, Jan. 2005, pp. 66–71, <https://doi.org/10.1097/00001888-200501000-00017>. Accessed 25 June 2024.

Bozionelos, Nikos, et al. "How Providing Mentoring Relates to Career Success and Organizational Commitment." *Career Development International*, vol. 16, no. 5, 20 Sept. 2011, pp. 446–468, <https://doi.org/10.1108/13620431111167760>. Accessed 25 June 2024.

Burgess, Annette, et al. "Mentorship in the Health Professions: A Review." *The Clinical Teacher*, vol. 15, no. 3, 10 Jan. 2018, pp. 197–202, <https://doi.org/10.1111/tct.12756>. Accessed 25 June 2024.

Ensher, Ellen A., and Susan E. Murphy. "The Mentoring Relationship Challenges Scale: The Impact of Mentoring Stage, Type, and Gender." *Journal of Vocational Behavior*, vol. 79, no. 1, Aug. 2011, pp. 253–266, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.11.008>. Accessed 25 June 2024.

Faraz Naim, Mohammad, and Usha Lenka. "MENTORING as an HR INTERVENTION to

ENGAGE GEN Y EMPLOYEES.” *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, vol. 2, no. 1, 1 Jan. 2016, pp. 1697–1715, <https://doi.org/10.20319/pijss.2016.s21.16971715>. Accessed 25 June 2024.

Ghosh, Rajashi, et al. “Building Psychological Capital and Employee Engagement: Is Formal Mentoring a Useful Strategic Human Resource Development Intervention?” *Performance Improvement Quarterly*, vol. 32, no. 1, 8 Oct. 2018, pp. 37–54, <https://doi.org/10.1002/piq.21285>. Accessed 25 June 2024.

Hegstad, Christine D. “Career Mentoring.” *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3*, vol. CHAPTER TWENTY-TWO S, 18 Nov. 2009, pp. 536–554, <https://doi.org/10.1002/9780470592663.ch41>. Accessed 25 June 2024.

Herr, Edwin L. “Career Development and Its Practice: A Historical Perspective.” *The Career Development Quarterly*, vol. 49, no. 3, Mar. 2001, pp. 196–211, <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2001.tb00562.x>. Accessed 25 June 2024.

Hirschi, Andreas, et al. “Assessing Key Predictors of Career Success.” *Journal of Career Assessment*, vol. 26, no. 2, 7 Mar. 2017, pp. 338–358, <https://doi.org/10.1177/1069072717695584>. Accessed 25 June 2024.

Ivey, Gary W., and Kathryne E. Dupré. “Workplace Mentorship: A Critical Review.” *Journal of Career Development*, vol. 49, no. 3, 14 Sept. 2020, pp. 714–729, <https://doi.org/10.1177/0894845320957737>. Accessed 25 June 2024.

Lin, Ligui, et al. “Effects of Mentoring on Work Engagement: Work Meaningfulness as a Mediator.” *International Journal of Training and Development*, vol. 25, no. 2, 20 Apr. 2021, pp. 183–199, <https://doi.org/10.1111/ijtd.12210>. Accessed 25 June 2024.

Małgorzata, Baran. “The Importance of Mentoring in Employee Work Engagement – Based on Research of Company Employees in Poland.” *International Journal of Contemporary Management*, no. 2, 2017, <https://doi.org/10.4467/24498939ijcm.17.009.7522>. Accessed 25 June 2024.

Mullen, Carol A., and Cindy C. Klimaitis. “Defining Mentoring: A Literature Review of Issues, Types, and Applications.” *Annals of the New York Academy of Sciences*, vol. 1483, no. 1, 16

July 2019, pp. 19–35, <https://doi.org/10.1111/nyas.14176>. Accessed 25 June 2024.

Pelan, Valerie. *The Difference between Mentoring and Coaching*.

Portillo, Luis. *Fostering Affective Commitment and Work Engagement through Mentoring*.

<https://doi.org/10.31979/etd.g9zb-gud2>. Accessed 25 June 2024.

Schaufeli, Wilmar, and Arnold Bakker. *UWES UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE Preliminary Manual*.

Seehusen, Dean A., et al. "Coaching, Mentoring, and Sponsoring as Career Development Tools." *Family Medicine*, vol. 53, no. 3, 4 Mar. 2021, pp. 175–180, <https://doi.org/10.22454/fammed.2021.341047>. Accessed 25 June 2024.

Suksod, Pornkul, et al. "The Effects of Human Resource Practices on Employee Organizational Commitment: Findings from the Pharmaceutical Industry in Thailand." *Systematic Review Pharmacy*, vol. 11, no. 3, 2020, p. 2020, <https://doi.org/10.5530/srp.2020.3.09>. Accessed 25 June 2024.

Shuck, Brad, et al. "The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice." *Human Resource Management*, vol. 56, no. 6, 31 Aug. 2017, pp. 953–977, <https://doi.org/10.1002/hrm.21811>.

Thurston, Paul W., et al. "Mentoring as an HRD Approach: Effects on Employee Attitudes and Contributions Independent of Core Self-Evaluation." *Human Resource Development Quarterly*, vol. 23, no. 2, June 2012, pp. 139–165, <https://doi.org/10.1002/hrdq.21130>. Accessed 25 June 2024.

Van Vianen, Annelies E. M., et al. "Career Mentoring in Context: A Multilevel Study on Differentiated Career Mentoring and Career Mentoring Climate." *Human Resource Management*, vol. 57, no. 2, 15 Nov. 2017, pp. 583–599, <https://doi.org/10.1002/hrm.21879>. Accessed 25 June 2024.

Whitten, Donna L. "Mentoring and Work Engagement for Female Accounting, Faculty Members in Higher Education." *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, vol. 24, no. 5, 19 Oct. 2016, pp. 365–382, <https://doi.org/10.1080/13611267.2016.1275391>. Accessed 25 June 2024.

Yang, Fang, et al. "How Does Mentoring Influence Protégés' Work Engagement? Roles of Perceived Organizational Support and Family-like Employee-Organization Relationship." *Chinese Management Studies*, vol. 16, no. 1, 3 June 2021, pp. 197–210, <https://doi.org/10.1108/cms-10-2019-0364>. Accessed 25 June 2024.

Mullen, Carol A. "Alternative Mentoring Types." *Kappa Delta Pi Record*, vol. 52, no. 3, 2 July 2016, pp. 132–136, <https://doi.org/10.1080/00228958.2016.1191901>.

Chandani, Arti, et al. "Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement." *Indian Journal of Science and Technology*, vol. 9, no. 15, 6 May 2016, pp. 1–7. *Research gate*, <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i15/92145>.

<https://doi.org/10.1108/cms-10-2019-0364>. Accessed 25 June 2024.

9. Παραρτήματα

9.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας

Πίνακας 9.0.1

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.953	.953	17

Πίνακας 9.0.2

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
5. Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.	66.17	242.171	.746	.655	.950
6. Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα.	66.06	238.231	.735	.643	.950
7. Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι.	65.77	244.947	.636	.524	.952
8. Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι.	66.32	238.248	.823	.746	.948
9. Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.	66.29	235.506	.841	.813	.948
10. Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου.	66.71	236.958	.672	.576	.951
11. Η εργασία μου με εμπνέει.	66.37	232.924	.851	.786	.948
12. Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου.	66.57	232.627	.781	.703	.949
13. Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς	66.36	243.162	.595	.446	.953

14. Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.	65.84	239.648	.745	.652	.950
15. Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου.	66.56	239.238	.705	.654	.950
16. Όταν εργάζομαι είμαι ικανός να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα.	66.08	241.734	.692	.572	.951
17. Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα.	66.06	235.876	.805	.747	.949
18. Η δουλειά μου με συναρπάζει.	66.38	232.026	.848	.799	.948
19. Στη δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή.	65.99	246.250	.614	.512	.952
20. Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου.	66.98	240.274	.616	.571	.952
21. Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου, ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά.	65.64	252.082	.552	.415	.953

Πίνακας 9.0.3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.868	.870	6

Πίνακας 9.0.4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
5. Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.	21.32	21.890	.721	.612	.836

8. Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι.	21.47	20.930	.782	.683	.825
12. Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου.	21.72	19.762	.681	.509	.847
16. Όταν εργάζομαι είμαι ικανός να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα.	21.23	21.510	.681	.474	.843
19. Στη δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή.	21.14	22.844	.604	.393	.856
21. Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου, ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά.	20.79	24.616	.557	.352	.863

Πίνακας 9.0.5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.922	.922	5

Πίνακας 9.0.6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
6. Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα.	16.98	20.780	.768	.592	.911
9. Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.	17.20	20.423	.846	.733	.895
11. Η εργασία μου με εμπνέει.	17.28	19.854	.834	.714	.897
14. Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.	16.75	21.308	.775	.609	.909
17. Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα.	16.98	20.854	.769	.595	.910

Πίνακας 9.0.7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.859	.859	6

Πίνακας 9.0.8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
7. Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι.	18.94	30.201	.551	.372	.852
10. Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου.	19.87	25.963	.701	.506	.826
13. Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς	19.53	29.180	.536	.308	.855
15. Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου.	19.72	26.942	.733	.572	.821
18. Η δουλειά μου με συναρπάζει.	19.54	26.529	.719	.526	.822
20. Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου.	20.14	26.800	.663	.518	.833

Πίνακας 9.0.9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.911	.913	16

Πίνακας 9.0.10

	Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
22. Ευελπιστώ να αναλάβω ηγετικό ρόλο στον επαγγελματικό μου τομέα.	46.43	100.467	.721	.653	.902
23. R	46.68	100.650	.587	.486	.907
24. Θέλω να είμαι μεταξύ των καλύτερων στον τομέα μου.	46.02	107.164	.558	.473	.908
25. R	46.74	97.585	.648	.613	.905
26. Όταν καθιερωθώ στην επαγγελματική μου σταδιοδρομία, θα ήθελα να διευθύνω την δική μου ομάδα.	46.35	98.300	.789	.727	.900
27. Θέλω να έχω την ευθύνη για τη μελλοντική κατεύθυνση της επιχείρησης που εργάζομαι.	46.63	99.345	.723	.653	.902
28. Θέλω το έργο μου να έχει διαρκές αντίκτυπο στον τομέα μου.	46.16	104.208	.662	.598	.905
29. Φιλοδοξώ να αναγνωρίζεται η συνεισφορά μου από τον εργοδότη μου.	45.89	110.562	.384	.431	.912
30. R	46.92	97.778	.646	.463	.905
31. Το να είμαι εξαιρετος/η σε αυτό που κάνω στη εργασία μου είναι πολύ σημαντικό για μένα.	46.00	110.115	.405	.500	.911
32. Ελπίζω να προαχθώ σε ηγετική θέση στην επιχείρηση που εργάζομαι.	46.54	97.510	.773	.739	.900
33. Γνωρίζω ότι θα αναγνωριστώ για τα επιτεύγματά μου στον τομέα μου.	46.67	103.543	.554	.456	.907
@34.R	46.41	105.244	.408	.360	.912
35. Σκοπεύω να επιτύχω πολλές προαγωγές στην επιχείρηση που εργάζομαι.	46.62	98.698	.752	.690	.901
@36.R	46.39	106.940	.315	.316	.916

37. Σκοπεύω να ανέλθω σε ανώτατη ηγετική θέση στην επιχείρηση που εργάζομαι.	46.85	96.531	.704	.694	.902
--	-------	--------	------	------	------

Πίνακας 9.0.11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.906	.909	8

Πίνακας 9.0.12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
22. Ευελπιστώ να αναλάβω ηγετικό ρόλο στον επαγγελματικό μου τομέα.	20.17	40.535	.733	.644	.892
23. R	20.42	40.644	.588	.438	.904
25. R	20.48	38.351	.672	.524	.897
26. Όταν καθιερωθώ στην επαγγελματική μου σταδιοδρομία, θα ήθελα να διευθύνω την δική μου ομάδα.	20.09	39.296	.790	.702	.887
27. Θέλω να έχω την ευθύνη για τη μελλοντική κατεύθυνση της επιχείρησης που εργάζομαι.	20.37	40.354	.688	.574	.895
30. R	20.66	38.917	.639	.428	.900
32. Ελπίζω να προαχθώ σε ηγετική θέση στην επιχείρηση που εργάζομαι.	20.28	38.322	.812	.714	.884
37. Σκοπεύω να ανέλθω σε ανώτατη ηγετική θέση στην επιχείρηση που εργάζομαι.	20.59	37.784	.726	.618	.892

Πίνακας 9.0.13

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.770	.799	8

Πίνακας 9.0.14

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
24. Θέλω να είμαι μεταξύ των καλύτερων στον τομέα μου.	22.73	15.817	.567	.422	.735
28. Θέλω το έργο μου να έχει διαρκές αντίκτυπο στον τομέα μου.	22.87	14.923	.625	.488	.721
29. Φιλοδοξώ να αναγνωρίζεται η συνεισφορά μου από τον εργοδότη μου.	22.59	16.793	.477	.363	.750
31. Το να είμαι εξάιρετος/η σε αυτό που κάνω στη εργασία μου είναι πολύ σημαντικό για μένα.	22.70	16.440	.533	.475	.743
33. Γνωρίζω ότι θα αναγνωριστώ για τα επιτεύγματά μου στον τομέα μου.	23.37	14.955	.457	.412	.748
@34.R	23.12	14.756	.410	.258	.760
35. Σκοπεύω να επιτύχω πολλές προαγωγές στην επιχείρηση που εργάζομαι.	23.32	13.690	.588	.523	.722
@36.R	23.10	15.250	.324	.243	.780

Πίνακας 9.0.15

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.911	.909	12

Πίνακας 9.0.16

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
38. Νιώθω αγάπη για την εταιρεία που εργάζομαι.	42.02	62.870	.820	.726	.895
39. Το αίσθημα συμμετοχικότητάς μου στην εταιρεία που εργάζομαι είναι αρκετά βαθύ.	41.96	65.418	.719	.610	.900
40. Νιώθω συναισθηματικά δεμένος/η με τη δουλειά μου.	42.07	64.125	.760	.652	.898
41. Νιώθω έντονα ότι ανήκω στην εταιρεία που εργάζομαι.	42.15	61.731	.844	.772	.893
42. Το μέλλον της εταιρείας που εργάζομαι είναι σημαντικό για εμένα.	41.94	62.901	.761	.636	.897
43. Νιώθω ως «μέλος της οικογένειας» στην εταιρεία που εργάζομαι.	42.29	60.436	.820	.759	.894
44. Αντιμετωπίζω τις υποθέσεις της εταιρείας σαν δικά μου προσωπικά ζητήματα.	42.42	63.374	.646	.536	.904
45. Το να παραμείνω για το υπόλοιπο της επαγγελματικής μου πορείας σε αυτήν την εταιρεία με κάνει πολύ χαρούμενο/η.	42.45	61.899	.743	.669	.898
46. Ενστερνίζομαι τους στόχους της εταιρείας.	41.86	64.584	.776	.651	.898

47. Θα ήμουν πρόθυμος/η να δεχτώ καθοδήγηση από κάποιον πιο έμπειρο συνάδελφο.	41.28	73.302	.337	.556	.914
48. Θα ήμουν πρόθυμος/η να δεχτώ καθοδήγηση από κάποιο συνάδελφο που κατέχει πιο senior θέση στην εταιρεία που εργάζομαι.	41.34	72.155	.380	.541	.913
@49.R	41.71	73.056	.153	.062	.927

Πίνακας 9.0.17

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.941	.943	9

Πίνακας 9.0.18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
38. Νιώθω αγάπη για την εταιρεία που εργάζομαι.	29.03	51.554	.831	.726	.932
39. Το αίσθημα συμμετοχικότητάς μου στην εταιρεία που εργάζομαι είναι αρκετά βαθύ.	28.98	54.244	.699	.581	.939
40. Νιώθω συναισθηματικά δεμένος/η με τη δουλειά μου.	29.08	52.588	.778	.647	.935
41. Νιώθω έντονα ότι ανήκω στην εταιρεία που εργάζομαι.	29.17	50.461	.859	.771	.930
42. Το μέλλον της εταιρείας που εργάζομαι είναι σημαντικό για εμένα.	28.95	51.648	.765	.630	.935

43. Νιώθω ως «μέλος της οικογένειας» στην εταιρεία που εργάζομαι.	29.30	49.002	.852	.748	.930
44. Αντιμετωπίζω τις υποθέσεις της εταιρείας σαν δικά μου προσωπικά ζητήματα.	29.43	51.557	.681	.511	.941
45. Το να παραμείνω για το υπόλοιπο της επαγγελματικής μου πορείας σε αυτήν την εταιρεία με κάνει πολύ χαρούμενο/η.	29.47	50.460	.765	.658	.935
46. Ενστερνίζομαι τους στόχους της εταιρείας.	28.87	53.223	.778	.643	.935

Πίνακας 9.0.19

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.463	.572	3

Πίνακας 9.0.20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
47. Θα ήμουν πρόθυμος/η να δεχτώ καθοδήγηση από κάποιον πιο έμπειρο συνάδελφο.	8.49	2.021	.429	.478	.216
48. Θα ήμουν πρόθυμος/η να δεχτώ καθοδήγηση από κάποιο συνάδελφο που κατέχει πιο senior θέση στην εταιρεία που εργάζομαι.	8.55	1.819	.433	.482	.155
@49.R	8.93	1.529	.128	.018	.813

9.2 Κανονικότητα Δεδομένων

Η μεταβλητή Εργασιακό Mentoring έχει αρνητική λοξότητα (Λοξότητα = -0.444) και αρνητική κύρτωση (Κύρτωση = -0.434). Υπολογίζοντας τις z τιμές (πηλίκο της τιμής ως προς το αντίστοιχο τυπικό σφάλμα) για τα δύο αυτά μεγέθη κρίνεται αν είναι και στατιστικά σημαντικά τα συμπεράσματα που προαναφέρθηκαν.

Λοξότητα: z τιμή = $-0.444 / 0.172 = -2.581 < -1.96$

Κυρτότητα: z τιμή = $-0.434 / 0.341 = -1.273 > -1.96$

Προκύπτει ότι η μεταβλητή Εργασιακό Mentoring έχει στατιστικά σημαντική αρνητική λοξότητα, καθώς η z τιμή είναι μικρότερη από -1.96 (σε επίπεδο σημαντικότητας 5%).

Με αντίστοιχο τρόπο, προκύπτουν και τα συμπεράσματα για τις άλλες δύο μεταβλητές, Δέσμευση Εργαζομένων (UWES) και Ανάπτυξη Εργαζομένων (Aspirations). Συγκεκριμένα η μεταβλητή Δέσμευση Εργαζομένων έχει αρνητική λοξότητα (Λοξότητα = -0.777) και θετική κύρτωση (Κύρτωση = 1.169).

Λοξότητα: z τιμή = $-0.777 / 0.172 = -4.517 < -1.96$

Κυρτότητα: z τιμή = $1.169 / 0.341 = 3.428 > 1.96$

Προκύπτει ότι η μεταβλητή Δέσμευση Εργαζομένων έχει στατιστικά σημαντική αρνητική λοξότητα, καθώς η z τιμή είναι μικρότερη από -1.96 (σε επίπεδο σημαντικότητας 5%) και στατιστικά σημαντική θετική κύρτωση, καθώς η z τιμή είναι μεγαλύτερη από 1.96 (σε επίπεδο σημαντικότητας 5%).

Η μεταβλητή Ανάπτυξη Εργαζομένων έχει αρνητική λοξότητα (Λοξότητα = -0.633) και αρνητική κύρτωση (Κύρτωση = -0.206).

Λοξότητα: z τιμή = $-0.633 / 0.172 = -3.680 < -1.96$

Κυρτότητα: z τιμή = $-0.206 / 0.341 = 0.604 < 1.96$

Προκύπτει ότι η μεταβλητή Ανάπτυξη Εργαζομένων έχει στατιστικά σημαντική αρνητική λοξότητα, καθώς η z τιμή είναι μικρότερη από -1.96 (σε επίπεδο σημαντικότητας 5%).

Εναλλακτικά, εφαρμόζεται ο έλεγχος κανονικότητας Kolmogorov – Smirnov (μέγεθος δείγματος άνω του 50). Και για τις τρεις μεταβλητές προκύπτει ότι υπάρχουν σοβαρές ενδείξεις ότι η κατανομή τους αποκλίνει από την κανονική και άρα, απορρίπτεται η υπόθεση της κανονικότητας ($KS_{\text{MENTORING}} = 0.072$, p-value = $0.013 < 0.05$, $KS_{\text{UWES}} =$

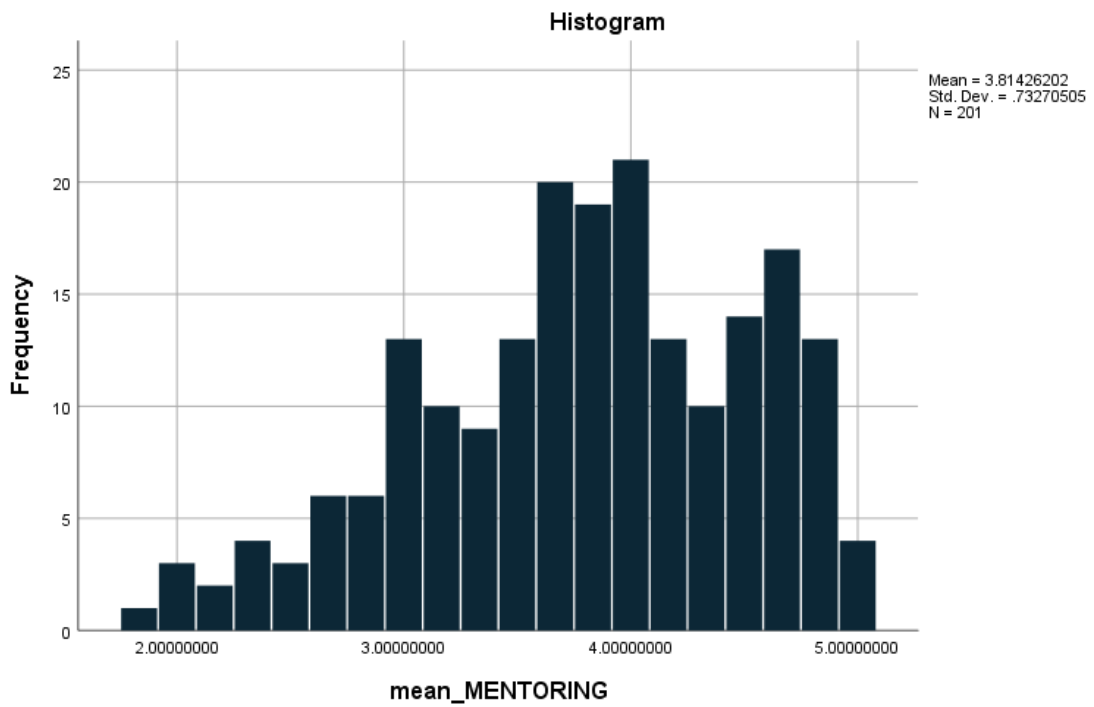
0.076, p-value = 0.007 < 0.05, $KS_{ASPIRATIONS} = 0.089$, p-value < 0.001 < 0.05) (Πίνακας 9.2.1.)

Πίνακας 9.2.0.1: Έλεγχος κανονικότητας Kolmogorov – Smirnov

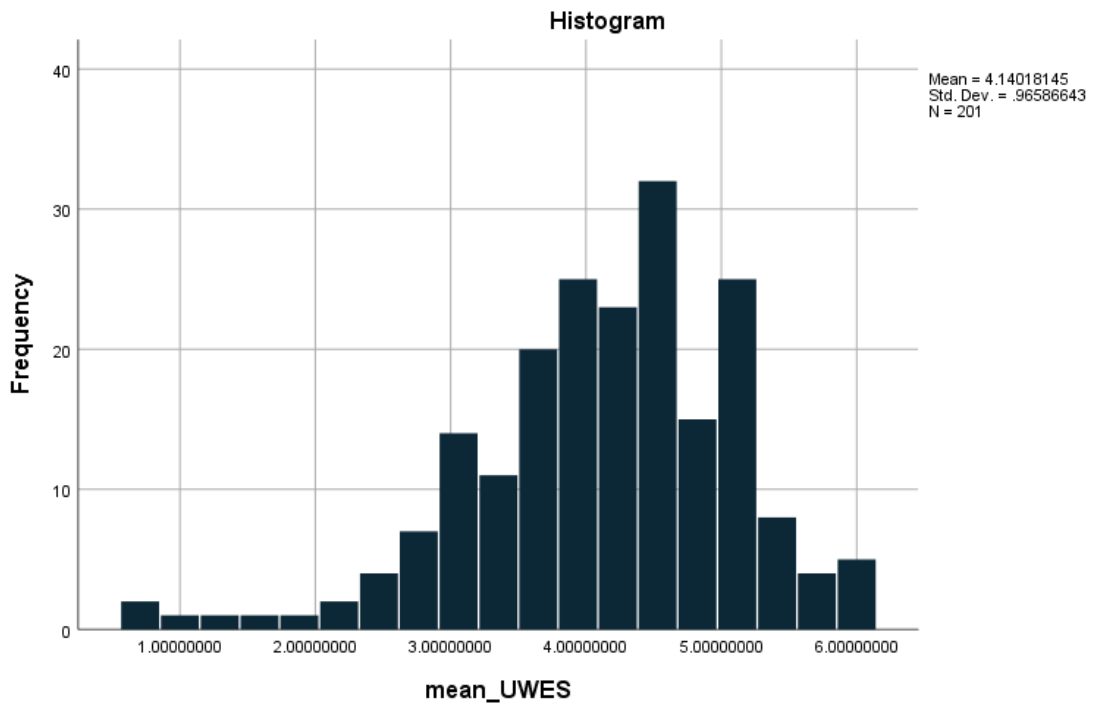
	Εργασιακό Mentoring (MENTORING)	Δέσμευση Εργαζομένων (UWES)	Ανάπτυξη Εργαζομένων (ASPIRATIONS)
Μέση Τιμή	3.814	4.140	3.097
Τυπική Απόκλιση	0.733	0.966	0.672
Λοξότητα	-0.444	-0.777	-0.633
Τυπικό Σφάλμα Λοξότητας	0.172	0.172	0.172
Κύρτωση	-0.434	1.169	-0.206
Τυπικό Σφάλμα Κύρτωσης	0.341	0.341	0.341
Ελάχιστη Τιμή	1.833	0.706	1.188
Μέγιστη Τιμή	5.000	6.000	4.000
Kolmogorov – Smirnov	0.072	0.076	0.089
p – value	0.013	0.007	<0.001

Με τα Ιστογράμματα που ακολουθούν, επί της ουσίας, επαληθεύονται με γραφικό τρόπο τα συμπεράσματα από τους παραπάνω ελέγχους. Η μεταβλητή Εργασιακό Mentoring παρουσιάζει αρνητική λοξότητα (Γράφημα 9.2.1), η μεταβλητή Δέσμευση Εργαζομένων παρουσιάζει αρνητική λοξότητα και είναι λεπτό κυρτή (Γράφημα 9.2.2) και η μεταβλητή Ανάπτυξη Εργαζομένων παρουσιάζει αρνητική λοξότητα (Γράφημα 9.2.3).

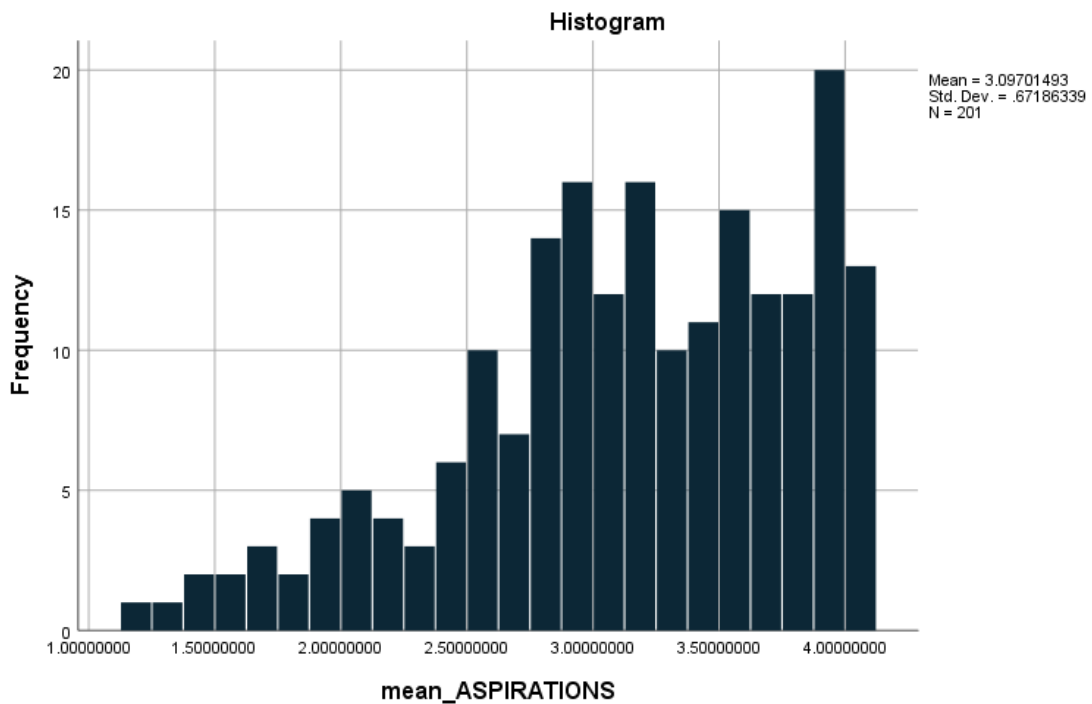
Γράφημα 9.2.1 Ιστόγραμμα για τη μεταβλητή Εργασιακό Mentoring



Γράφημα 9.2.2 Ιστόγραμμα για τη μεταβλητή Δέσμευση Εργαζομένων

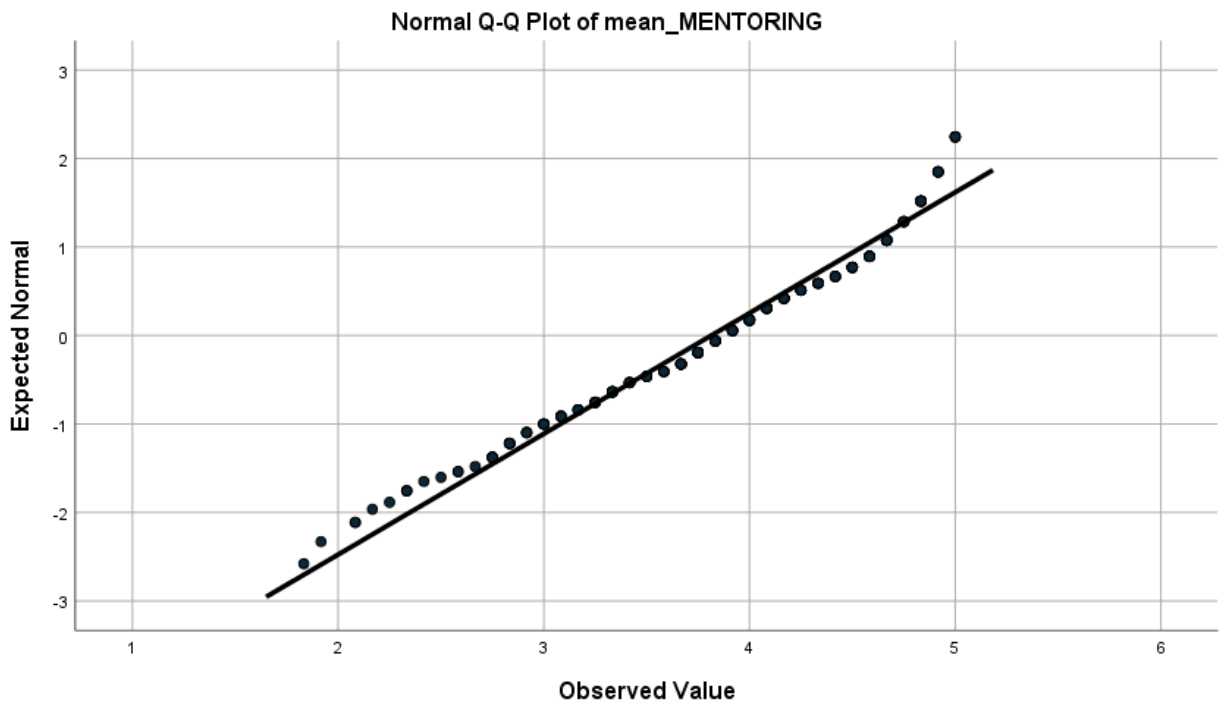


Γράφημα 9.2.3 Ιστογράμμα για τη μεταβλητή Ανάπτυξη Εργαζομένων

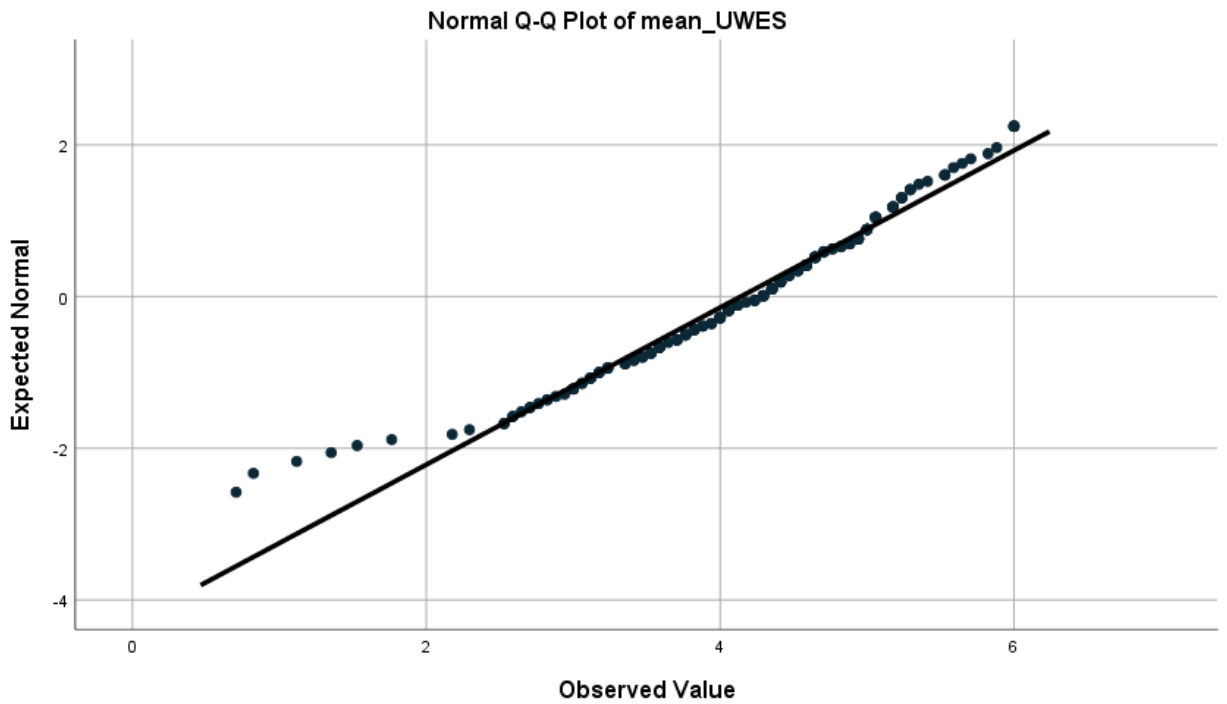


Ένας άλλος γραφικός τρόπος για τον έλεγχο της κανονικότητας είναι τα Q-Q Plot. Επιβεβαιώνεται η απόκλιση των δεδομένων από την κανονική κατανομή και για τις τρεις μεταβλητές, δηλαδή απόκλιση από τη διαγώνια ευθεία (Γράφημα 9.2.4, Γράφημα 9.2.5, Γράφημα 9.2.6). Συγκεκριμένα, αποτυπώνεται η αρνητική ασυμμετρία και για τις τρεις μεταβλητές με την ύπαρξη ουρών αλλά και η κύρτωση της μεταβλητής Δέσμευση Εργαζομένων με τη συγκέντρωση μεγάλου πλήθους παρατηρήσεων στο κέντρο (λεπτό κυρτή κατανομή).

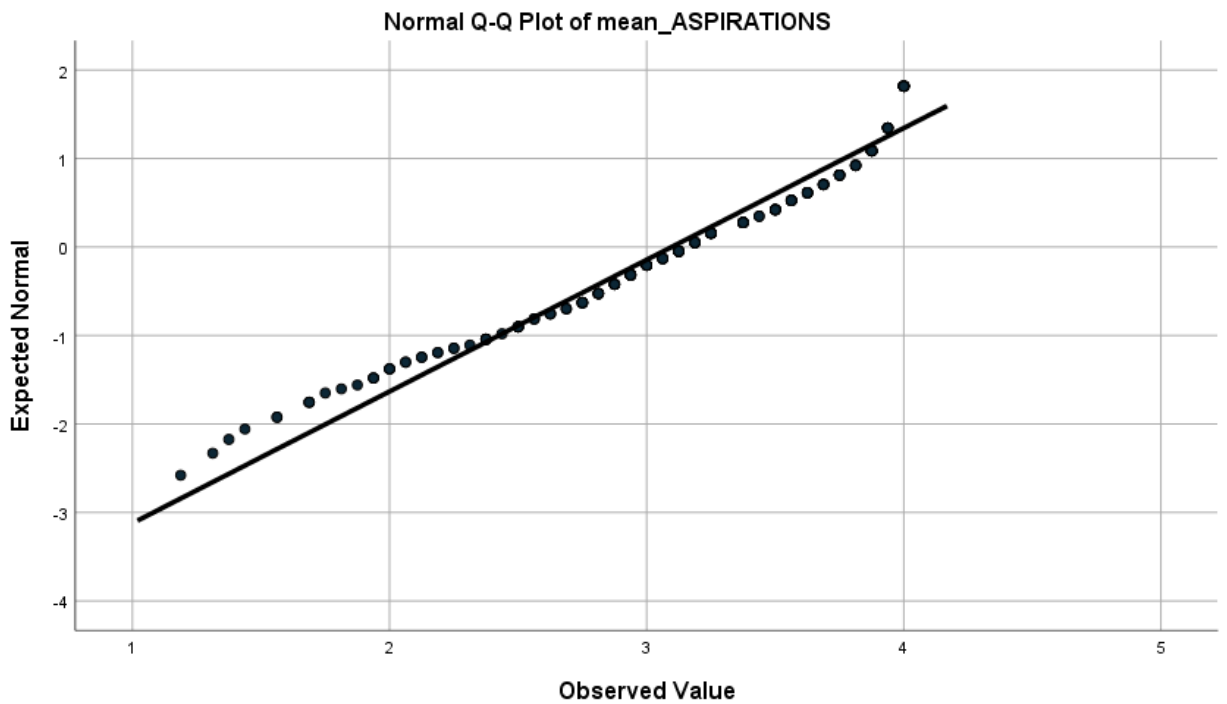
Γράφημα 9. 2.4 Q – Q Plot για τη μεταβλητή Εργασιακό Mentoring



Γράφημα 9. 2.5 Q – Q Plot για τη μεταβλητή Δέσμευση Εργαζομένων



Γράφημα 9.2.6 Q – Q Plot για τη μεταβλητή Ανάπτυξη Εργαζομένων



9.3 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Πίνακας 9.3.1

1. Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άλλο	1	.5	.5	.5
	Ανδρας	79	39.3	39.3	39.8
	Γυναίκα	121	60.2	60.2	100.0
	Total	201	100.0	100.0	

Πίνακας 9.0.2

2. Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-28	29	14.4	14.4	14.4

29-38	115	57.2	57.2	71.6
39-48	44	21.9	21.9	93.5
49-58	11	5.5	5.5	99.0
59 και άνω	2	1.0	1.0	100.0
Total	201	100.0	100.0	

Πίνακας 9.0.3

3. Έτη εργασιακής εμπειρίας.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 έτη	33	16.4	16.4	16.4
	11-15 έτη	42	20.9	20.9	37.3
	16-20 έτη	38	18.9	18.9	56.2
	21 έτη και άνω	14	7.0	7.0	63.2
	6-10 έτη	74	36.8	36.8	100.0
	Total	201	100.0	100.0	

Πίνακας 9.0.4

4. Εκπαίδευση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΕΙ / ΤΕΙ	90	44.8	44.8	44.8
	Δευτεροβάθμια (Γυμνάσιο/Λύκειο)	8	4.0	4.0	48.8
	Διδακτορικό	4	2.0	2.0	50.7
	Επαγγελματική σχολή/ΙΕΚ	4	2.0	2.0	52.7
	Μεταπτυχιακό	95	47.3	47.3	100.0
	Total	201	100.0	100.0	

9.4 Κλίμακες

Πίνακας 9.0.1 Εργασιακό mentoring συμμετοχικότητα και ετοιμότητα βάσει ηλικίας

	Συμμετοχικότητα					Ετοιμότητα				
	18 – 28	29 – 38	39 – 48	49 – 58	59 και άνω	18 – 28	29 – 38	39 – 48	49 – 58	59 και άνω
Έγκυρο Δείγμα	29	115	44	11	2	29	115	44	11	2
Ελλείπουσες Τιμές	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Μέση Τιμή	3.483	3.658	3.646	3.758	4.389	4.655	4.483	4.420	3.909	4.500
Διάμεσος	3.667	3.778	3.378	3.667	4.389	5.000	4.500	4.500	4.000	4.500
Τυπική Απόκλιση	0.976	0.899	0.884	0.757	0.079	0.569	0.577	0.637	0.861	0.000
Ελάχιστη Τιμή	1.667	1.444	1.444	3.000	4.333	3.000	3.000	3.000	2.500	4.500
Μέγιστη Τιμή	4.889	5.000	5.000	5.000	4.444	5.000	5.000	5.000	5.000	4.500

Πίνακας 9.0.2 Εργασιακό mentoring συμμετοχικότητα και ετοιμότητα βάσει εργασιακής εμπειρίας

	Συμμετοχικότητα					Ετοιμότητα				
	1 – 5	6 – 10	11 – 15	16 – 20	21 και άνω	1 – 5	6 – 10	11 – 15	16 – 20	21 και άνω
Έγκυρο Δείγμα	33	74	42	38	14	33	74	42	38	14
Ελλείπουσες Τιμές	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Μέση Τιμή	3.367	3.679	3.638	3.673	4.040	4.591	4.554	4.298	4.421	4.286
Διάμεσος	3.333	3.778	3.722	3.833	4.056	5.000	5.000	4.250	4.500	4.250
Τυπική Απόκλιση	0.965	0.940	0.770	0.899	0.721	0.537	0.553	0.654	0.663	0.802
Ελάχιστη Τιμή	1.444	1.667	1.889	1.444	3.000	3.500	3.000	3.000	3.000	2.500
Μέγιστη Τιμή	4.778	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Πίνακας 9. 0.3 Εργασιακό mentoringσυμμετοχικότητα και ετοιμότητα βάσει επιπέδου σπουδών

	Συμμετοχικότητα					Ετοιμότητα				
	Δευτεροβάθμια (Γυμνάσιο/ Λύκειο)	Επαγγελμ. Σχολή/ ΙΕΚ	ΑΕΙ/ ΤΕΙ	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό	Δευτεροβάθμια (Γυμνάσιο/ Λύκειο)	Επαγγελμ. Σχολή/ ΙΕΚ	ΑΕΙ/ ΤΕΙ	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό
Έγκυρο Δείγμα	8	4	90	95	4	8	4	90	95	4
Ελλείψεις Τιμές	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Μέση Τιμή	3.500	3.250	3.735	3.566	4.083	4.438	4.250	4.500	4.453	4.125
Διάμεσος	3.833	3.444	3.889	3.667	4.056	4.750	4.500	4.750	4.500	4.250
Τυπική Απόκλιση	1.320	0.979	0.883	0.875	0.547	0.729	0.957	0.590	0.619	0.854
Ελάχιστη Τιμή	1.444	1.889	1.778	1.444	3.444	3.000	3.000	2.500	3.000	3.000
Μέγιστη Τιμή	5.000	4.222	5.000	5.000	4.778	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Πίνακας 9.0.4 Δέσμευση εργαζομένων και σθένος

	Δέσμευση Εργαζομένων					Σφρίγος/ Σθένος				
	18 – 28	29 – 38	39 – 48	49 – 58	59 και άνω	18 – 28	29 – 38	39 – 48	49 – 58	59 και άνω
Έγκυρο Δείγμα	29	115	44	11	2	29	115	44	11	2
Ελλείψεις Τιμές	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Μέση Τιμή	4.132	4.146	4.138	3.984	4.853	4.236	4.265	4.242	4.121	5.083
Διάμεσος	4.294	4.118	4.235	4.294	4.853	4.333	4.333	4.417	4.667	5.083
Τυπική Απόκλιση	0.959	0.911	1.122	1.031	0.291	0.908	0.872	1.057	1.062	0.354

Ελάχιστη Τιμή	1.353	0.824	0.706	2.824	4.647	1.500	1.333	1.167	2.833	4.833
Μέγιστη Τιμή	6.000	5.824	6.000	5.882	5.059	6.000	6.000	6.000	5.833	5.333

Πίνακας 9.0.5 Δέσμευση εργαζομένων αφοσίωση και απορρόφηση

	Αφοσίωση					Απορρόφηση				
	18 – 28	29 – 38	39 – 48	49 – 58	59 και άνω	18 – 28	29 – 38	39 – 48	49 – 58	59 και άνω
Έγκυρο Δείγμα	29	115	44	11	2	29	115	44	11	2
Ελλείπουσες Τιμές	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Μέση Τιμή	4.248	4.282	4.227	4.036	5.100	3.931	3.913	3.958	3.803	4.417
Διάμεσος	4.400	4.400	4.400	4.200	5.100	4.000	4.000	4.000	3.833	4.417
Τυπική Απόκλιση	1.033	1.114	1.248	1.134	0.141	1.082	0.986	1.184	0.999	0.354
Ελάχιστη Τιμή	1.600	0.400	0.200	2.200	5.000	1.000	0.000	0.667	2.667	4.167
Μέγιστη Τιμή	6.000	6.000	6.000	6.000	5.200	6.000	5.833	1.417	5.833	4.667

Πίνακας 9.4.6 Δέσμευση εργαζομένων και σθένος βάσει εργασιακής εμπειρίας

	Δέσμευση Εργαζομένων					Σφρίγγος/ Σθένος				
	1 – 5	6 – 10	11 – 15	16 – 20	21 και άνω	1 – 5	6 – 10	11 – 15	16 – 20	21 και άνω
Έγκυρο Δείγμα	33	74	42	38	14	33	74	42	38	14
Ελλείπουσες Τιμές	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Μέση Τιμή	4.025	4.171	4.053	4.201	4.345	4.131	4.286	4.194	4.281	4.512
Διάμεσος	4.294	4.353	4.059	4.235	4.529	4.167	4.333	4.333	4.417	4.833
Τυπική Απόκλιση	1.021	0.944	0.995	0.955	0.975	1.065	0.844	0.901	0.956	1.033
Ελάχιστη Τιμή	1.353	0.824	0.706	1.118	2.824	1.333	2.000	1.167	1.333	3.000
Μέγιστη Τιμή	6.000	5.824	5.647	6.000	5.882	6.000	5.833	5.500	6.000	6.000

Πίνακας 9.4.7 Δέσμευση αφοσίωση και απορρόφηση βάσει εργασιακής εμπειρίας

	Αφοσίωση					Απορρόφηση				
	1 – 5	6 – 10	11 – 15	16 – 20	21 και άνω	1 – 5	6 – 10	11 – 15	16 – 20	21 και άνω
Έγκυρο Δείγμα	33	74	42	38	14	33	74	42	38	14
Ελλείπουσες Τιμές	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Μέση Τιμή	4.182	4.300	4.081	4.353	4.514	3.788	3.948	3.889	3.996	4.036
Διάμεσος	4.400	4.600	4.200	4.400	4.800	4.000	4.000	4.000	4.000	4.167
Τυπική Απόκλιση	1.180	1.145	1.131	1.036	1.168	1.058	1.039	1.108	0.991	0.972
Ελάχιστη Τιμή	1.400	0.400	0.200	1.200	2.200	1.000	0.000	0.667	0.833	2.667
Μέγιστη Τιμή	6.000	6.000	5.800	6.000	6.000	6.000	5.833	5.667	6.000	5.833

Πίνακας 9.4.8 Δέσμευση και σθένος βάσει εκπαίδευσης

	Δέσμευση					Σφρίγος/ Σθένος				
	Δευτεροβάθμια (Γυμνάσιο/ Λύκειο)	Επαγγελμα. Σχολή/ ΙΕΚ	ΑΕΙ/ ΤΕΙ	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό	Δευτεροβάθμια (Γυμνάσιο/ Λύκειο)	Επαγγελμα. Σχολή/ ΙΕΚ	ΑΕΙ/ ΤΕΙ	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό
Έγκυρο Δείγμα	8	4	90	95	4	8	4	90	95	4
Ελλείπουσες Τιμές	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Μέση Τιμή	3.735	3.456	4.222	4.091	4.971	3.958	3.792	4.320	4.204	5.125
Διάμεσος	3.971	4.059	4.294	4.294	4.941	4.083	4.500	4.333	4.333	5.250
Τυπική Απόκλιση	1.363	1.908	0.868	0.960	0.867	1.436	1.787	0.827	0.913	0.896
Ελάχιστη Τιμή	1.118	0.706	1.529	0.824	4.000	1.333	1.167	2.167	1.333	4.000

Μέγιστη Τιμή	5.176	5.000	6.000	5.882	6.000	6.000	5.000	6.000	5.833	6.000
--------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Πίνακας 9.4.9 Αφοσίωση και απορρόφηση βάσει εκπαίδευσης

	Αφοσίωση					Απορρόφηση				
	Δευτεροβάθμια (Γυμνάσιο/Λύκειο)	Επαγγελματική Σχολή/ΙΕΚ	ΑΕΙ/ΤΕΙ	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό	Δευτεροβάθμια (Γυμνάσιο/Λύκειο)	Επαγγελματική Σχολή/ΙΕΚ	ΑΕΙ/ΤΕΙ	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό
Έγκυρο Δείγμα	8	4	90	95	4	8	4	90	95	4
Ελλείπουσες Τιμές	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Μέση Τιμή	3.950	3.300	4.311	4.238	5.200	3.333	3.250	4.048	3.856	4.625
Διάμεσος	3.900	3.700	4.400	4.400	5.400	3.750	3.917	4.000	4.000	4.250
Τυπική Απόκλιση	1.515	2.324	1.053	1.089	0.909	1.428	1.745	0.920	1.057	0.946
Ελάχιστη Τιμή	1.200	0.200	1.000	0.400	4.000	0.833	0.667	1.000	0.000	4.000
Μέγιστη Τιμή	6.000	5.600	6.000	6.000	6.000	4.833	4.500	6.000	5.833	6.000

Πίνακας 9.4.10 Ανάπτυξη εργαζομένων και φιλοδοξίες βάσει ηλικίας

	Ηγετικές Φιλοδοξίες					Φιλοδοξίες Επίτευξης				
	18 – 28	29 – 38	39 – 48	49 – 58	59 και άνω	18 – 28	29 – 38	39 – 48	49 – 58	59 και άνω
Έγκυρο Δείγμα	29	115	44	11	2	29	115	44	11	2
Ελλείπουσες Τιμές	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Μέση Τιμή	3.022	2.993	2.696	2.511	3.563	3.353	3.327	3.165	2.989	3.875
Διάμεσος	2.875	3.125	2.750	2.875	3.563	3.375	3.500	3.125	2.750	3.875
Τυπική Απόκλιση	0.878	0.888	0.817	1.100	0.265	0.533	0.522	0.561	0.734	0.177

Ελάχιστη Τιμή	0.125	0.000	1.250	0.875	3.375	2.125	1.875	1.875	2.000	3.750
Μέγιστη Τιμή	4.000	4.000	4.000	4.000	3.750	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000

Πίνακας 9.4.11 Φιλοδοξίες και εργασιακή εμπειρία

	Ηγετικές Φιλοδοξίες					Φιλοδοξίες Επίτευξης				
	1 – 5	6 – 10	11 – 15	16 – 20	21 και άνω	1 – 5	6 – 10	11 – 15	16 – 20	21 και άνω
Έγκυρο Δείγμα	33	74	42	38	14	33	74	42	38	14
Ελλείπουσες Τιμές	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Μέση Τιμή	2.822	3.042	2.860	2.891	2.643	3.330	3.355	3.220	3.204	3.188
Διάμεσος	2.750	3.125	3.063	2.875	2.750	3.375	3.500	3.375	3.063	3.125
Τυπική Απόκλιση	1.114	0.764	0.918	0.783	1.109	0.569	0.494	0.568	0.540	0.753
Ελάχιστη Τιμή	0.125	0.000	0.625	1.250	0.875	1.875	2.000	1.875	2.125	2.000
Μέγιστη Τιμή	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000

Πίνακας 9.4.12 Φιλοδοξίες και επίτευξης

	Ηγετικές Φιλοδοξίες					Φιλοδοξίες Επίτευξης				
	Δευτερο-βάθμια (Γυμνάσιο/Λύκειο)	Επαγγελμ. Σχολή/ ΙΕΚ	ΑΕΙ/ ΤΕΙ	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό	Δευτερο-βάθμια (Γυμνάσιο/Λύκειο)	Επαγγελμ. Σχολή/ ΙΕΚ	ΑΕΙ/ ΤΕΙ	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό
Έγκυρο Δείγμα	8	4	90	95	4	8	4	90	95	4
Ελλείπουσες Τιμές	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Μέση Τιμή	2.938	2.344	2.854	2.966	3.438	3.297	2.781	3.275	3.288	3.781
Διάμεσος	3.000	2.250	2.875	3.000	3.438	3.625	2.875	3.375	3.375	3.875
Τυπική Απόκλιση	0.785	0.986	0.890	0.904	0.484	0.756	0.786	0.552	0.519	0.295
Ελάχιστη Τιμή	1.750	1.500	0.125	0.000	2.875	2.125	1.875	1.875	1.875	3.375
Μέγιστη Τιμή	4.000	3.375	4.000	4.000	4.000	4.000	3.500	4.000	4.000	4.000

9.5 Γραμμική Παλινδρόμηση

Πίνακας 9.0.1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.682 ^a	.466	.452	.71509938518

a. Predictors: (Constant), mean_MENTORING_NEW, 4. Εκπαίδευση, 2. Ηλικία, 1. Φύλο, 3. Έτη εργασιακής εμπειρίας.

Πίνακας 9.0.2

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	86.863	5	17.373	33.973	.000 ^b
	Residual	99.717	195	.511		
	Total	186.580	200			

a. Dependent Variable: mean_UWES

b. Predictors: (Constant), mean_MENTORING_NEW, 4. Εκπαίδευση, 2. Ηλικία, 1. Φύλο, 3. Έτη εργασιακής εμπειρίας.

Πίνακας 9.0.3

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.637	.396		1.610	.109
	1. Φύλο	.013	.102	.007	.125	.901
	2. Ηλικία	-.098	.110	-.081	-.892	.374
	3. Έτη εργασιακής εμπειρίας.	.054	.076	.066	.716	.475
	4. Εκπαίδευση	.112	.069	.087	1.630	.105
	mean_MENTORING_NEW	.837	.066	.673	12.752	.000

a. Dependent Variable: mean_UWES

Πίνακας 9.0.4

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.562 ^a	.316	.299	.56264259733

a. Predictors: (Constant), mean_MENTORING_NEW, 4. Εκπαίδευση, 2. Ηλικία, 1. Φύλο, 3. Έτη εργασιακής εμπειρίας.

Πίνακας 9.0.5

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.550	5	5.710	18.037	.000 ^b
	Residual	61.731	195	.317		
	Total	90.280	200			

a. Dependent Variable: mean_ASPIRATIONS


b. Predictors: (Constant), mean_MENTORING_NEW, 4. Εκπαίδευση, 2. Ηλικία, 1. Φύλο, 3. Έτη εργασιακής εμπειρίας.

Πίνακας 9.0.6

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.729	.311		5.554	.000
	1. Φύλο	-.209	.080	-.155	-2.599	.010
	2. Ηλικία	-.129	.087	-.152	-1.486	.139
	3. Έτη εργασιακής εμπειρίας.	-.011	.060	-.019	-.180	.857
	4. Εκπαίδευση	.086	.054	.097	1.593	.113
	mean_MENTORING_NEW	.455	.052	.526	8.805	.000

a. Dependent Variable: mean_ASPIRATIONS

9.6 Ερωτηματολόγιο



Ενότητα 1 από 5

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

B *I* U ↻ ↺

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα e-MBA (Executive Master of Business Administration) του Πανεπιστημίου Πειραιώς με θέμα τις εργασιακές σχέσεις. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και δε χρειάζεται να δώσετε πουθενά προσωπικά σας στοιχεία. Η διάρκεια του ερωτηματολογίου είναι περίπου 10 λεπτά.

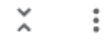
Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας! 😊

Ζησιμάτου Ελένη
E-mail: elenizissimatou@gmail.com

Πατώντας το κουμπί "Συνέχεια" επιβεβαιώνετε πως συμφωνείτε να συμμετάσχετε εθελοντικά. *

Συνέχεια

1ο Μέρος



Περιγραφή (προαιρετικό)

1. Φύλο *



Αναφέρεται στο βιολογικό σας φύλο

1. Γυναίκα
2. Άνδρας
3. Άλλο

2. Ηλικία *

1. 18-28
2. 29-38
3. 39-48
4. 49-58
5. 59 και άνω



3. Έτη εργασιακής εμπειρίας.*

Αναφέρεται στη συνολική εργασιακή σας εμπειρία

1. 1-5 έτη
2. 6-10 έτη
3. 11-15 έτη
4. 16-20 έτη
5. 21 έτη και άνω

4. Εκπαίδευση*

1. Δευτεροβάθμια (Γυμνάσιο/Λύκειο)
2. Επαγγελματική σχολή/ΙΕΚ
3. ΑΕΙ / ΤΕΙ
4. Μεταπτυχιακό
5. Διδακτορικό

2ο Μέρος



Διαβάστε τις προτάσεις που ακολουθούν προσεκτικά και επιλέξτε πόσο συχνά παρουσιάζετε αυτή τη συμπεριφορά στην εργασία σας.



Β. Για να απαντήσετε στις προτάσεις χρησιμοποιείστε την ακόλουθη κλίμακα:

Ποτέ 0	Σχεδόν ποτέ 1	Μερικές φορές 2	Τακτικά 3	Συχνά 4	Πολύ συχνά 5	Πάντα 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

5. Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα. *

0 1 2 3 4 5 6

Ποτέ Πάντα

6. Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα. *

0 1 2 3 4 5 6

Ποτέ Πάντα

7. Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι. *

	0	1	2	3	4	5	6	
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα

8. Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι. *

	0	1	2	3	4	5	6	
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα

9. Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου. *

	0	1	2	3	4	5	6	
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα

10. Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου. *

	0	1	2	3	4	5	6	
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα

11. Η εργασία μου με εμπνέει. *



0 1 2 3 4 5 6
Ποτέ Πάντα

12. Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου. *

0 1 2 3 4 5 6
Ποτέ Πάντα

13. Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς *

0 1 2 3 4 5 6
Ποτέ Πάντα

14. Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω. *

0 1 2 3 4 5 6
Ποτέ Πάντα

15. Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου. *

0 1 2 3 4 5 6
Ποτέ Πάντα

16. Όταν εργάζομαι είμαι ικανός να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα. *

0 1 2 3 4 5 6
Ποτέ Πάντα

17. Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα. *

0 1 2 3 4 5 6
Ποτέ Πάντα

18. Η δουλειά μου με συναρπάζει. *

0 1 2 3 4 5 6
Ποτέ Πάντα



19. Στη δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή.*

	0	1	2	3	4	5	6	
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα

20. Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου.*

	0	1	2	3	4	5	6	
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα

21. Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου, ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά.*

	0	1	2	3	4	5	6	
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα

Μετά την ενότητα 3 Συνέχεια στην επόμενη ενότητα



3ο Μέρος



Διαβάστε προσεκτικά τις προτάσεις που ακολουθούν και επιλέξτε πόσο ισχύουν για εσάς.

Γ. Για να απαντήσετε στις προτάσεις χρησιμοποιείστε την ακόλουθη κλίμακα:

Καθόλου αληθές	Λίγο αληθινό	Μετρίως αληθινό	Αρκετά αληθινό	Πάντοτε αληθές
0	1	2	3	4

22. Ευελπιστώ να αναλάβω ηγετικό ρόλο στον επαγγελματικό μου τομέα. *

	0	1	2	3	4	
Καθόλου αληθές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντοτε αληθές

23. Δεν σκοπεύω να καταβάλω ενέργεια για να προαχθώ σε ηγετική θέση στην επιχείρηση στην οποία εργάζομαι. *

	0	1	2	3	4	
Καθόλου αληθές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντοτε αληθές



24. Θέλω να είμαι μεταξύ των καλύτερων στον τομέα μου. *

	0	1	2	3	4	
Καθόλου αληθές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντοτε αληθές

25. Το να αναλάβω μια ηγετική θέση στην επιχείρηση που εργάζομαι δεν είναι * καθόλου σημαντικό για μένα.

	0	1	2	3	4	
Καθόλου αληθές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντοτε αληθές

26. Όταν καθιερωθώ στην επαγγελματική μου σταδιοδρομία, θα ήθελα να * διευθύνω την δική μου ομάδα.

	0	1	2	3	4	
Καθόλου αληθές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντοτε αληθές

27. Θέλω να έχω την ευθύνη για τη μελλοντική κατεύθυνση της επιχείρησης * που εργάζομαι.

	0	1	2	3	4	
Καθόλου αληθές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντοτε αληθές

⋮

28. Θέλω το έργο μου να έχει διαρκές αντίκτυπο στον τομέα μου. *

0 1 2 3 4
Καθόλου αληθές Πάντοτε αληθές

29. Φιλοδοξώ να αναγνωρίζεται η συνεισφορά μου από τον εργοδότη μου. *

0 1 2 3 4
Καθόλου αληθές Πάντοτε αληθές

30. Η επίτευξη ηγετικής θέσης στην καριέρα μου δεν είναι τόσο σημαντική για μένα *

0 1 2 3 4
Καθόλου αληθές Πάντοτε αληθές

31. Το να είμαι εξάίρετος/η σε αυτό που κάνω στη εργασία μου είναι πολύ σημαντικό για μένα. *

0 1 2 3 4
Καθόλου αληθές Πάντοτε αληθές



32. Ελπίζω να προαχθώ σε ηγετική θέση στην επιχείρηση που εργάζομαι. *

0 1 2 3 4
Καθόλου αληθές Πάντοτε αληθές

33. Γνωρίζω ότι θα αναγνωριστώ για τα επιτεύγματά μου στον τομέα μου. *

0 1 2 3 4
Καθόλου αληθές Πάντοτε αληθές

34. Τα επιτεύγματα στην επαγγελματική μου σταδιοδρομία δεν είναι καθόλου *
σημαντικά για μένα.

0 1 2 3 4
Καθόλου αληθές Πάντοτε αληθές

35. Σκοπεύω να επιτύχω πολλές προαγωγές στην επιχείρηση που εργάζομαι. *

0 1 2 3 4
Καθόλου αληθές Πάντοτε αληθές



36. Το να είμαι ένας από τους καλύτερους στον τομέα μου δεν είναι σημαντικό για μένα.

*

Καθόλου αληθές 0 1 2 3 4 Πάντοτε αληθές

37. Σκοπεύω να ανέλθω σε ανώτατη ηγετική θέση στην επιχείρηση που εργάζομαι.

*

Καθόλου αληθές 0 1 2 3 4 Πάντοτε αληθές

Μετά την ενότητα 4 Συνέχεια στην επόμενη ενότητα



4ο Μέρος



Δ. Διαβάστε προσεκτικά τις προτάσεις που ακολουθούν και επιλέξτε τι ισχύει για εσάς.

Χρησιμοποιήστε την ακόλουθη κλίμακα:

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

38. Νιώθω αγάπη για την εταιρεία που εργάζομαι. *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

39. Το αίσθημα συμμετοχικότητάς μου στην εταιρεία που εργάζομαι είναι αρκετά βαθύ. *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα



40. Νιώθω συναισθηματικά δεμένος/η με τη δουλειά μου. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

41. Νιώθω έντονα ότι ανήκω στην εταιρεία που εργάζομαι. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

42. Το μέλλον της εταιρείας που εργάζομαι είναι σημαντικό για εμένα. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

43. Νιώθω ως «μέλος της οικογένειας» στην εταιρεία που εργάζομαι. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

⋮

44. Αντιμετωπίζω τις υποθέσεις της εταιρείας σαν δικά μου προσωπικά ζητήματα. *

1 2 3 4 5
Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

45. Το να παραμείνω για το υπόλοιπο της επαγγελματικής μου πορείας σε αυτήν την εταιρεία με κάνει πολύ χαρούμενο/η. *

1 2 3 4 5
Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

46. Ενστερνίζομαι τους στόχους της εταιρείας. *

1 2 3 4 5
Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

47. Θα ήμουν πρόθυμος/η να δεχτώ καθοδήγηση από κάποιον πιο έμπειρο συνάδελφο. *

1 2 3 4 5
Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

⋮

48. Θα ήμουν πρόθυμος/η να δεχτώ καθοδήγηση από κάποιον συνάδελφο που * κατέχει πιο senior θέση στην εταιρεία που εργάζομαι.

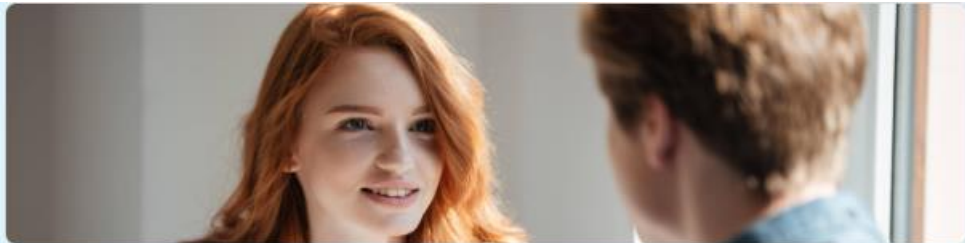
1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

49. Γενικά, δεν είμαι έτοιμος/η να συμμετάσχω σε ένα πρόγραμμα mentoring. *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Οι απαντήσεις σας καταγράφηκαν. 🙌
Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο που διαθέσατε!

[Υποβολή νέας απάντησης](#)

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google. [Αναφορά κακής χρήσης](#) - [Όροι Παροχής Υπηρεσιών](#) - [Πολιτική απορρήτου](#)

Google Φόρμες