



**Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**  
**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών – Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης**  
**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης**  
**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά**

**Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό**  
**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**  
**«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»**

**Πλεόνασμα Προσόντων και Εργασιακές Στάσεις**  
**στους Εργαζόμενους σε ΟΤΑ Α΄ Βαθμού**

**Φωτεινή Δεμέτη**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Παναγιώτης Γκορέζης**

Κόρινθος, Σεπτέμβριος 2018



**Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese**

**Department of Economics - Democritus University of Thrace**

**Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki**

**Department of Business Administration - University of Piraeus**

**Interuniversity Interdepartmental  
Master Program in  
«Local and Regional Government and Development»**

**Overqualification and Work Attitudes  
of Municipal Employees**

**Foteini Demeti**

**Under the supervision of Dr. Panagiotis Gkorezis**

Corinth, September 2018

## ***Ευχαριστίες***

*Ευχαριστώ την οικογένειά μου για την κατανόηση και την υποστήριξη που μου παρείχε σε όλη τη διάρκεια του προγράμματος, αλλά και κατά την εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας.*

*Ευχαριστώ τους συναδέλφους που συμμετείχαν στην έρευνα για το χρόνο που διέθεσαν.*

*Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή, Δρ.Παναγιώτη Γκορέζη, για την καθοδήγηση και τις ουσιαστικές συμβουλές του.*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο διαρκώς αυξανόμενος αριθμός εργαζομένων που απασχολούνται σε θέσεις χαμηλότερων απαιτήσεων, σε σχέση με τα προσόντα που κατέχουν, έχει στρέψει το ενδιαφέρον της ακαδημαϊκής κοινότητας αλλά και των επιχειρήσεων και οργανισμών στη διερεύνηση του πλεονάσματος προσόντων (overqualification). Το φαινόμενο αυτό έχει διαπιστωθεί ότι επηρεάζει σημαντικά τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων και η επίδρασή του σε εργαζόμενους και οργανισμούς είναι πολυδιάστατη. Στην παρούσα εργασία το πεδίο της έρευνας εκτείνεται σε δείγμα 156 εργαζομένων Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού, με ευρήματα την αρνητική συσχέτιση του πλεονάσματος προσόντων με την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή ταύτιση και την εργασιακή προσήλωση.

**Λέξεις κλειδιά:** Πλεόνασμα Προσόντων, Εργασιακή Ικανοποίηση, Οργανωσιακή Ταύτιση, Εργασιακή προσήλωση, Ο.Τ.Α. α΄ βαθμού

## ABSTRACT

The ever-increasing number of employees in low-demand jobs, compared to their qualifications, has turned the interest of the academic community and businesses and organizations into investigating overqualification. This phenomenon has been identified as having a significant impact on employees' attitudes, and its impact on employees and organizations is multidimensional. In the present thesis, the field of research is extended to a sample of 156 employees in a municipality, with findings of a negative correlation of overqualification with job satisfaction, organizational identification and work engagement.

**Keywords:** Overqualification, Job Satisfaction, Organizational Identification, Work Engagement, Municipality

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
2	ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ.....	3
2.1.1	Υποαπασχόληση (Underemployment).....	3
2.1.2	Πλεόνασμα Προσόντων (Overqualification).....	4
2.1.3	Θεωρητικές Προσεγγίσεις του Πλεονάσματος Προσόντων.....	7
2.1.4	Συνέπειες του Πλεονάσματος Προσόντων.....	10
2.2	Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction).....	11
2.3	Οργανωσιακή Ταύτιση (Organizational Identification).....	13
2.4	Εργασιακή Προσήλωση (Work Engagement).....	14
3	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ.....	16
3.1	Αντιλαμβανόμενο Πλεόνασμα Προσόντων και Εργασιακή Ικανοποίηση....	16
3.2	Αντιλαμβανόμενο Πλεόνασμα Προσόντων και Οργανωσιακή Ταύτιση.....	17
3.3	Αντιλαμβανόμενο Πλεόνασμα Προσόντων και Εργασιακή Προσήλωση ...	18
4	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	19
4.1	Ερευνητική Προσέγγιση και Επιλογή του Δείγματος.....	19
4.2	Χαρακτηριστικά του Δείγματος.....	19
4.3	Κλίμακες Μέτρησης.....	21
4.3.1	Δημογραφικά Στοιχεία .....	22
4.3.2	Αντιλαμβανόμενο Πλεόνασμα Προσόντων .....	22
4.3.3	Εργασιακή Ικανοποίηση.....	23
4.3.4	Οργανωσιακή Ταύτιση.....	23
4.3.5	Εργασιακή Προσήλωση .....	23
5	ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	24
5.1	Παραγοντική Ανάλυση και Έλεγχος Αξιοπιστίας Μεταβλητών .....	24
5.2	Περιγραφικοί Στατιστικοί Δείκτες .....	26
5.3	Συσχετίσεις .....	27
6	ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	30
7	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	32
8	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	34
9	ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	35
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	36
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	50

## **ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 5.1 Παραγοντική Ανάλυση Μεταβλητών .....	25
Πίνακας 5.2 Δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach Alpha των Μεταβλητών .....	26
Πίνακας 5.2 Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις Μεταβλητών.....	27
Πίνακας 5.3 Συσχετίσεις .....	29

## **ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ**

Γράφημα 4.1 Οικογενειακή κατάσταση .....	20
Γράφημα 4.2 Επίπεδο Εκπαίδευσης .....	21

# 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι εργαζόμενοι που κατέχουν περισσότερα προσόντα από όσα απαιτεί η εργασία τους αποτελούν ένα διογκούμενο φαινόμενο του εργασιακού περιβάλλοντος, απόρροια οικονομικών και κοινωνικών παραγόντων (Russell et al., 2015).

Η πρόσφατη παγκόσμια οικονομική κρίση εκτίναξε τα ποσοστά της ανεργίας και ώθησε εκατομμύρια εργαζομένων σε ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες να καταλήξουν να εργάζονται σε θέσεις που απέχουν μακράν από το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο, τις ικανότητες και την εμπειρία τους (Lukseyte et al., 2011).

Επιπλέον, τις τελευταίες δεκαετίες το επίπεδο εκπαίδευσης των εισερχόμενων στην αγορά εργασίας έχει ανέβει βαθμιαία, με αποτέλεσμα όσοι αναζητούν εργασία να πρέπει συχνά να κατέχουν υψηλότερα διαπιστευτήρια, προκειμένου να είναι ανταγωνιστικοί, ακόμη και για εργασίες που παραδοσιακά δεν προϋποθέτουν τόσο υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και δεξιοτήτων (Liu et al., 2015)

Κατά προσέγγιση, ένας στους πέντε αμερικανούς εργαζόμενους αναφέρει ότι κατέχει προσόντα που υπερβαίνουν τα αναγκαία για την εργασία του (O'Connell, 2010; όπως αναφέρεται σε Lukseyte & Spitzmueller, 2016), με αντίστοιχα και μεγαλύτερα ποσοστά σε παγκόσμιο επίπεδο, περίπου 30% στην Ευρωπαϊκή Ένωση και 45% στον Καναδά (Randstad-Workmonitor, 2012). Αποκτά, συνεπώς, ιδιαίτερο ενδιαφέρον ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί προτίθενται να διαχειριστούν αυτό το εν δυνάμει ιδιαίτερο ανθρώπινο δυναμικό.

Το φαινόμενο αυτό, που χαρακτηρίστηκε ως πλεόνασμα προσόντων (overqualification) (Erdogan et al., 2009), έχοντας συνδεθεί με σειρά δυσμενών συνεπειών για τον εργαζόμενο και τους οργανισμούς (Lukseyte & Spitzmueller, 2016) και καθώς αφορά σε αυξημένο ποσοστό του εργατικού δυναμικού (Martinez et al., 2013), είναι ένα επίκαιρο και πολύ σημαντικό προς διερεύνηση ζήτημα.

Η χώρα μας επηρεάστηκε με μεγάλη σφοδρότητα από την πρόσφατη οικονομική κρίση. Η ελληνική οικονομία διέρχεται ήδη οκτώ χρόνια συνεχούς ύφεσης και συνακόλουθης αναδιάρθρωσης του ελληνικού παραγωγικού συστήματος, που έχουν οδηγήσει σε μείωση του ΑΕΠ κατά περίπου 25% και σε ποσοστά ανεργίας που υπερβαίνουν το 25%, ενώ ταυτόχρονα την τελευταία δεκαετία οι ακαθάριστες επενδύσεις κεφαλαίου σημείωσαν πτώση της τάξης του 64,6% (Αιτιολογική έκθεση του Ν.4399/16).

Αντίστοιχα, και ο ελληνικός δημόσιος τομέας βρίσκεται, περισσότερο από ποτέ, υπό την πίεση αυξημένων προσδοκιών για βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας, της οικονομικής και κοινωνικής ευθύνης. Οι απαιτήσεις είναι ακόμη μεγαλύτερης έντασης, δεδομένου του δημοσιονομικού ελέγχου στον οποίο υπόκειται τα τελευταία χρόνια από την Ευρωπαϊκή Ένωση και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο. Επανέρχεται, επομένως, επιτακτικά το ζήτημα της ανάκαμψης των δημόσιων υπηρεσιών. Ουσιώδης παράγοντας για την επίτευξη του στόχου αυτού είναι η πλήρης αξιοποίηση των προσόντων και των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο αποτελεί την πεμπουσία της οργάνωσης (Pfeffer, 1994).

Στο πλαίσιο αυτό, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τη συσχέτιση του φαινομένου του πλεονάσματος προσόντων με σημαντικές εργασιακές στάσεις. Πιο συγκεκριμένα θα μελετήσει τη σχέση του με την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή ταύτιση και την εργασιακή προσήλωση.

Η δομή της εργασίας είναι η εξής: Στην εισαγωγή γίνεται μία σύντομη αναφορά στο υπό μελέτη θέμα, τη σημαντικότητά του και τους στόχους της εργασίας. Ακολουθεί, στο δεύτερο κεφάλαιο, εκτενής βιβλιογραφική επισκόπηση των εννοιών που πραγματεύονται το θέμα του πλεονάσματος προσόντων και των άλλων μεταβλητών της έρευνας. Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσονται οι ερευνητικές υποθέσεις της εργασίας, οι οποίες βασίστηκαν στην υφιστάμενη βιβλιογραφία, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας. Ακολουθεί, στο πέμπτο κεφάλαιο, η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας, με επίκεντρο τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν. Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται συζήτηση και θεωρητικός σχολιασμός των αποτελεσμάτων της έρευνας συγκριτικά και με προηγούμενες αντίστοιχες μελέτες, ενώ καταδεικνύεται και η συμβολή της παρούσας έρευνας στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Στο έβδομο κεφάλαιο περιλαμβάνονται οι προτάσεις προς τους οργανισμούς για την άμβλυνση των αρνητικών συνεπειών του πλεονάσματος προσόντων, ενώ στο όγδοο εντοπίζονται οι περιορισμοί της έρευνας και διατυπώνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα του συγκεκριμένου θέματος. Στον επίλογο, τέλος, συνοψίζονται οι στόχοι και τα ευρήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας.



## **2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ**

### **2.1.1 Υποαπασχόληση (Underemployment)**

Η υποαπασχόληση, ως μη επιθυμητή μορφή απασχόλησης σε σχέση με τους στόχους και τις προσδοκίες των εργαζομένων (Maynard & Feldman, 2011) ή κατά τον Feldman (1996) ως χαμηλότερης ποιότητας απασχόληση, σε σχέση με δεδομένο πρότυπο εργασίας, έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον των ερευνητών πολλών επιστημονικών πεδίων. Οι επιπτώσεις της σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο εξετάζονται από τη σκοπιά της διοίκησης επιχειρήσεων και της οργανωσιακής συμπεριφοράς, ενώ οι οικονομικές επιστήμες διερευνούν το βαθμό της ανεπαρκούς αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού και την επίδρασή της στην αγορά εργασίας και στις αμοιβές των εργαζομένων. Επίσης, ο αντίκτυπός της στην κοινωνία και στην υγεία των εργαζομένων παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον και για τις επιστήμες της Κοινωνιολογίας και της Κοινωνικής Ψυχολογίας (McKee-Ryan & Harvey, 2011; Russell et al., 2016).

Σε αντίστοιχες έρευνες, η υποαπασχόληση, η οποία εντοπίζεται με μεγαλύτερη ένταση σε περιόδους οικονομικής ύφεσης (Feldman, 1996), διαπιστώθηκε ότι συνδέεται αρνητικά με την ικανοποίηση που νιώθει το άτομο από την εργασία του, την απόδοσή του και τη δέσμευσή του στον οργανισμό που εργάζεται, καθώς και την επιθυμία του να παραμείνει (Burris, 1983; Feldman et al. 2002). Επίσης παρουσιάζει επιπτώσεις στην ψυχική και σωματική του υγεία, αλλά και στις διαπροσωπικές του σχέσεις (Anderson & Winefield, 2011).

Το φαινόμενο της υποαπασχόλησης είναι πολυσχιδές και οι διαστάσεις της, όπως αποτυπώθηκαν από τον Feldman (1996), αφορούν σε περιπτώσεις που η εκπαίδευση του ατόμου υπερέχει αυτής που απαιτεί η εργασία του, που η εμπειρία ή οι δεξιότητές του υπερβαίνουν τις απαιτήσεις της θέσης του, ή όταν το άτομο δραστηριοποιείται επαγγελματικά, όχι εκούσια, σε πεδίο διαφορετικό της εκπαίδευσής του. Επίσης, η υποαπασχόληση περιλαμβάνει και τη μη ηθελημένη μερική ή περιστασιακή απασχόληση καθώς και την υποαμοιβόμενη εργασία (Feldman, 1996).

Το πλεόνασμα προσόντων, αν και χρησιμοποιείται αντί του όρου της υποαπασχόλησης (Johnson & Johnson, 1996), δεν ταυτίζεται εννοιολογικά με αυτήν.

Αποτελεί, ωστόσο, μία από τις βασικές συνιστώσες της (Feldman et al. 2002; Erdogan & Bauer, 2009).

### **2.1.2 Πλεόνασμα Προσόντων (Overqualification)**

Πλεόνασμα προσόντων χαρακτηρίζεται η κατάσταση κατά την οποία το άτομο κατέχει δεξιότητες, εκπαίδευση, εμπειρία, ικανότητες και άλλα προσόντα που υπερβαίνουν τις απαιτήσεις της εργασίας του ή μένουν αναξιοποίητα κατά την άσκησή της (Erdogan et al., 2011a).

Παρά το γεγονός ότι η κατοχή περίσσειας προσόντων προϋπήρχε ως φαινόμενο, η πρόσφατη παγκόσμια οικονομική ύφεση, τα υψηλά ποσοστά ανεργίας καθώς και η άνοδος του μορφωτικού επιπέδου του εργατικού δυναμικού (Vaisey, 2006) την έχουν αναδείξει σε ζήτημα εξέχοντος ενδιαφέροντος στο χώρο της αγοράς εργασίας ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών (Zhang et al., 2016; Harari et al., 2017). Περίπου οι μισοί από τους αμερικανούς εργαζόμενους που κατέχουν πτυχίο πανεπιστημιακής εκπαίδευσης απασχολούνται σε εργασίες που δεν προϋποθέτουν πανεπιστημιακή εκπαίδευση (Veder et al., 2013), ενώ, σύμφωνα με έρευνα, στην Κίνα το 84% των εργαζομένων έχει δηλώσει ότι κατέχει κάποιας μορφής πλεόνασμα προσόντων (Randstad Workmonitor Global Press Report, 2012).

Οι συνέπειες του πλεονάσματος προσόντων επηρεάζουν μεγάλο αριθμό εργαζομένων (Martinez et al., 2014), κάποιες όμως κατηγορίες είναι πιο ευάλωτες στην επίδρασή του, όπως πρόσφατα αποφοιτήσαντες από πανεπιστημιακά ιδρύματα (Scurry & Blenkinsopp, 2011), νέοι εργαζόμενοι (Agut et al., 2009), επαναπροσληφθέντες μετά από απόλυση (Feldman et al., 2002), μετανάστες (Chen et al., 2010; Frank and Hou, 2017; Wassermann et al., 2017), ηλικιωμένοι (Virick, 2011) και εργαζόμενες γυναίκες (Weststar, 2011).

Σύμφωνα με την έρευνα των Frei και Sousa-Posa (2012) το πλεόνασμα προσόντων έχει προσωρινό χαρακτήρα, καθώς το 90% των εργαζομένων που βρέθηκαν σε αντίστοιχη κατάσταση κατόρθωσε να απαλλαγεί από αυτήν σε διάστημα τεσσάρων χρόνων.

Οι εργαζόμενοι, ωστόσο, ανεξαρτήτως διάρκειάς του, δεν παύουν να βιώνουν τις αρνητικές του συνέπειες, όπως χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, (Johnson et al., 2002), χαμηλότερες αποδοχές (McGuinness & Wooden, 2009), μειωμένο αίσθημα

ευημερίας, μειωμένη ψυχική και σωματική υγεία (Bolino and Feldman, 2000; Friedland & Price, 2003), αλλά και να οδηγούνται σε αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές, (Luksyte et al., 2011) ή διάθεση αποχώρησης (Maynard & Parfyonova, 2013). Το γεγονός αυτό καθιστά ακόμη πιο επιφυλακτικές τις επιχειρήσεις στην πρόσληψη εργαζόμενων με πλεόνασμα προσόντων, με την εκτίμηση ότι θα επιδείξουν χαμηλό ενδιαφέρον και απόδοση και σύντομα θα αποχωρήσουν, στερώντας τις όμως έτσι από αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό (Erdogan et al., 2011a; Fine & Nevo, 2008; Martinez et al., 2014).

Το πλεόνασμα προσόντων, όπως και η υποαπασχόληση, δεν είναι έννοια μονοσήμαντη. Διακρίνεται περαιτέρω σε πλεόνασμα εκπαίδευσης (over-education), όταν η τυπική εκπαίδευση του ατόμου υπερέχει της απαιτούμενης για συγκεκριμένη θέση εργασίας (Rubb, 2009), σε πλεόνασμα εμπειρίας (over-experience), όταν το άτομο διαθέτει υπερβάλλουσα εμπειρία (Erdogan et al., 2011β), και σε υποαξιοποίηση δεξιοτήτων (skill-underutilization), όταν οι δεξιότητες και ικανότητες του εργαζομένου δεν αξιοποιούνται σε επαρκή βαθμό στην εργασία του (Fine & Nevo, 2008). Η διάσταση που έχει ελκύσει περισσότερο τους ερευνητές είναι η υπερ-εκπαίδευση, η οποία μελετάται κατά κύριο λόγο από τις οικονομικές επιστήμες και η οποία ενδείκνυται για μέτρηση με αντικειμενικά κριτήρια, δηλαδή με το βαθμό απόκλισης πάνω από το μέσο επίπεδο εκπαίδευσης για συγκεκριμένη εργασία (Hung, 2008), ή πάνω από το επίπεδο που προσδιορίστηκε κατόπιν ανάλυσης θέσης εργασίας (Verhaest & Omey, 2006). Όπως όμως επισημαίνεται από τον Rubb (2006) η περίσσεια εκπαίδευσης δεν συνεπάγεται αυτόματα και πλεόνασμα προσόντων, αφού ενδεχομένως για τη συγκεκριμένη εργασία μπορεί να απαιτείται και εμπειρία ή άλλα προσόντα.

Ουσιώδους σημασίας για τη μελέτη του πλεονάσματος προσόντων είναι η διάκρισή του σε αντικειμενικό και υποκειμενικό και αυτό επειδή, πέραν του γεγονότος ότι χρησιμοποιούνται διαφορετικοί τρόποι και κριτήρια για τη μέτρησή του, προκύπτουν διαφορετικά ευρήματα στη μέτρηση των μεταβλητών (Erdogan et al., 2011β). Στην πραγματικότητα αντιμετωπίζονται από τους ερευνητές ως διαφορετικές θεωρητικές κατασκευές, παρά το γεγονός ότι πρόκειται για διαφορετικές λειτουργικές εκφάνσεις του ίδιου φαινομένου (Hu et al., 2015; Maltarich et al, 2011).

Ως αντικειμενικό πλεόνασμα προσόντων (objective overqualification) οι ερευνητές ορίζουν την υπεροχή των κατεχόμενων από το εργαζόμενο προσόντων σε

σχέση με τα καθορισμένα για τη συγκεκριμένη εργασία προσόντα. (Brynin and Longhi, 2009; Maltarich et al, 2011). Η αξιολόγηση αυτή είναι πιο πιθανό να διενεργείται όχι από τους ίδιους τους εργαζόμενους, αλλά από την πλευρά ενός δυνητικού εργοδότη (Erdogan et al., 2011a) ή από κάποιον τρίτο παρατηρητή ή κλίμακα μέτρησης (Maltarich et al, 2011).

Υποκειμενικό πλεόνασμα προσόντων (subjective overqualification) οι Fine και Nevo (2008) χαρακτηρίζουν το βαθμό στον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι κατέχουν περισσότερα από τα απαιτούμενα για την εργασία τους προσόντα. Σύμφωνα με τους Liu και Wang (2012), πρόκειται για μια αντίληψη του εργαζομένου, που αντανακλά την προσωπική του αίσθηση περίσσειας προσόντων σε σχέση με την τρέχουσα εργασία του, και για τον λόγο αυτό εναλλακτικά χρησιμοποιείται ο όρος αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων (perceived overqualification).

Προγενέστερες έρευνες παράλληλης μέτρησης αντικειμενικού και υποκειμενικού πλεονάσματος έδειξαν μη ισχυρή σύνδεση μεταξύ τους, καθώς βρέθηκαν εργαζόμενοι που ενώ θεωρούσαν τους εαυτούς τους κατόχους πλεονάσματος προσόντων, η εκτίμησή τους δεν συνέπιπτε με το αντίστοιχο εύρημα της αντικειμενικής μέτρησης (Luksyte & Spitzmueller, 2011). Δεν υπάρχει, ωστόσο, σχετική έρευνα που να εξετάζει τους παράγοντες που προβλέπουν ποιοι εργαζόμενοι θα αναπτύξουν υποκειμενική αντίληψη ως προς την ύπαρξη πλεονάσματος προσόντων με απόκλιση από τους αντικειμενικούς δείκτες (Maynard et al., 2015).

Επίσης, αν και υποστηρίζεται ότι το αντικειμενικό πλεόνασμα βρίσκεται πιο κοντά στην πραγματικότητα, η επικέντρωση στη μελέτη του δεν επαρκεί για να δώσει την πλήρη εικόνα του πλεονάσματος προσόντων, διότι αφενός εξετάζει περιορισμένο αριθμό παραγόντων (Erdogan et al., 2011a) και αφετέρου παραγνωρίζει πληθώρα ψυχολογικών μεταβλητών, οι οποίες μπορούν να λειτουργήσουν ως ακριβέστεροι δείκτες πρόβλεψης συμπεριφορών του εργαζομένου, καθώς επιδρούν περισσότερο στη διαμόρφωσή τους, ως αποτέλεσμα μιας κατάστασης που βιώνει (Lobene et al., 2015). Ιδιαίτερα όταν πρόκειται για πλεόνασμα προσόντων που δεν είναι διακριτό κατά την πρόσληψη, αλλά αναφαινόμενο, το οποίο δηλαδή αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος κατά την άσκηση των καθηκόντων του, γίνεται κατανοητή η σημασία του υποκειμενικού πλεονάσματος (Erdogan et al., 2011β) και δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι η πλειοψηφία των ερευνητών μελετά το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα

προσόντων και τη σχέση του με την οργανωσιακή συμπεριφορά, την απόδοση στην εργασία και την πρόθεση αποχώρησης (Luksyte et al., 2011) .

### **2.1.3 Θεωρητικές Προσεγγίσεις του Πλεονάσματος Προσόντων**

Το φαινόμενο του πλεονάσματος προσόντων προσεγγίστηκε από πολλούς μελετητές και έγινε προσπάθεια να ερμηνευθεί υπό το πρίσμα διαφορετικών θεωριών (Maynard & Feldman, 2011). Συνοπτικά παρουσιάζονται οι σημαντικότερες από αυτές, οι οποίες προέρχονται κατά κύριο λόγο από το χώρο της Κοινωνικής Ψυχολογίας.

#### Θεωρία της Σχετικής Στέρησης (Relative Deprivation Theory)

Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων, η υποκειμενική δηλαδή εντύπωση του εργαζομένου ότι έχει σε υπέρτερο βαθμό τα προσόντα που χρειάζονται για τη δουλειά του (Maynard et al., 2015), συνδέθηκε καταρχάς με τη θεωρία της Σχετικής Στέρησης. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, ο εργαζόμενος εκτιμώντας ότι διαθέτει αξιόλογα προσόντα, όπως υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο ή αυξημένη εμπειρία ή άλλες δεξιότητες και ικανότητες, επιθυμεί να λαμβάνει από την εργασία του κάποιας μορφής ανταμοιβή και στο βαθμό που αυτό δε συμβαίνει νιώθει το αίσθημα της στέρησης σε σχέση με αυτό που θεωρεί ότι δικαιούται (Erdogan & Bauer, 2009; Erdogan et al., 2011a; Feldman et al. 2002; Hu et al., 2015; McKee-Ryan & Harvey, 2011). Πρόκειται, δηλαδή, για τη διάψευση των προσδοκιών και επιθυμιών του εργαζομένου σε σύγκριση με προηγούμενες εμπειρίες, με όσα ανέμενε ή με όσα ενδεχομένως είχε υποσχεθεί ο εργοδότης του (Liu & Wang, 2012). Η κατάσταση αυτή δημιουργεί το αίσθημα της στέρησης και δυσαρέσκεια στον εργαζόμενο, που εντείνονται όσο αυξάνεται το χάσμα ανάμεσα στις πραγματικές και τις επιθυμητές συνθήκες εργασίας. (Feldman et al., 2002; Liu & Wang, 2012).

Η Σχετική Στέρηση, η οποία θεωρείται από τους ερευνητές ότι λειτουργεί ως διαμεσολαβητής (mediator) ανάμεσα στο αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων και τις συνέπειές του (Erdogan et al., 2011a; Luksyte & Spitzmueller, 2011), διαπιστώθηκε ότι έχει ως αντίκτυπο πρωτίστως χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση (Erdogan & Bauer, 2009; Fine & Nevo, 2008), αυξημένη πρόθεση αποχώρησης

(Erdogan & Bauer, 2009; McKee-Ryan & Harvey, 2011) και μειωμένη ψυχική ευημερία (Feldman et al. 2002).

#### Θεωρία της Δικαιοσύνης (The Equity Theory)

Συγγενής προσέγγιση με τη Θεωρία της Σχετικής Στέρησης μπορεί να χαρακτηριστεί και η Θεωρία της Δικαιοσύνης, σύμφωνα με την οποία ένας εργαζόμενος αισθάνεται αδικημένος συγκρίνοντας την αναλογία των δικών του επιπλέον προσόντων και ανταμοιβών με αυτή των συναδέλφων του, οι οποίοι παρουσιάζουν καλύτερη αντιστοίχιση προσόντων και ανταμοιβών (Adams, 1965; Liu and Wang, 2012; Thompson, 2009). Ενώ οι Feldman και συν. (2002) υπογραμμίζουν ότι στην περίπτωση της Θεωρίας της Δικαιοσύνης η σύγκριση αφορά στον εργαζόμενο και τους συναδέλφους του στην τρέχουσα εργασία του. Ενδεικτικά, το περί δικαίου αίσθημα του εργαζόμενου πλήττεται όταν, παρότι ο ίδιος έχει επιπλέον προσόντα, όπως ανώτερη μόρφωση και εμπειρία, από κάποιο συνάδελφό του, τους ανατίθενται τα ίδια καθήκοντα, ή έχουν ίδιες ευκαιρίες για προαγωγή (Liu & Wang, 2012).

#### Θεωρία του Ταιριάσματος Ατόμου-Εργασίας (Person-Job fit)

Πολύ σημαντική στην κατανόηση του πλεονάσματος προσόντων είναι η συμβολή της Θεωρίας του Ταιριάσματος Ατόμου-Εργασίας (Person-Job fit, p-j fit), η οποία αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου εννοιολογικού πλαισίου, που αναφέρεται στη σύνδεση ατόμου και εργασιακού περιβάλλοντος (person-environment fit, p-e fit) (Luksyte et al., 2011), και έχει οριστεί ως η συμβατότητα ατόμου και εργασιακού περιβάλλοντος, όταν τα χαρακτηριστικά τους ταιριάζουν σε μεγάλο βαθμό (Kristof-Brown et al., 2005).

Επιπρόσθετα, η σύνδεση ατόμου-εργασίας (p-j fit), δηλαδή η ισόρροπη σχέση ανάμεσα στα προσόντα του ατόμου και στα χαρακτηριστικά της εργασίας του, αναλύεται σε δύο διακριτούς τύπους (Maynard & Parfyonova, 2013). Στο ταίριασμα αναγκών – παροχών (needs-supplies fit), το οποίο αποτυπώνει το βαθμό στον οποίο οι ανάγκες, οι στόχοι και οι αξίες του ατόμου καλύπτονται από την εργασία του (Luksyte et al., 2011), και στο ταίριασμα απαιτήσεων – ικανοτήτων (demands – abilities fit), που αφορά στην αντιστοιχία μεταξύ των τυπικών απαιτήσεων της δουλειάς του ατόμου και των προσόντων του, στα οποία περιλαμβάνονται γνώση, δεξιότητες και ικανότητες (Knowledge, Skills, Abilities, – KSAs) (Cable & Edwards,

2004; Edwards et al., 2006). Αυτές οι δύο μορφές σύνδεσης ατόμου-εργασίας αποτελούν ένα συμπληρωματικό ταίριασμα, όπου εργαζόμενοι και οργανισμοί αλληλοκαλύπτουν κάποια ανάγκη τους ή ένα προϋπάρχον χάσμα (Edwards et al., 2006; Kristof-Brown et al., 2005; Luksyte & Spitzmueller, 2016).

Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων διαμορφώνεται στη συνείδηση του εργαζόμενου ως αποτέλεσμα της σύγκρισης μεταξύ υψηλότερων προσόντων και χαμηλότερων απαιτήσεων (Edwards et al., 2006), αλλά και περισσότερων αναγκών – περιορισμένων παροχών (Luksyte et al., 2011). Όταν λοιπόν το άτομο διαπιστώνει αναντιστοιχία μεταξύ του ιδίου και της εργασίας του, νιώθει να αγνοούνται οι ψυχολογικές του ανάγκες, με αρνητικές επιπτώσεις για το ίδιο και για τον οργανισμό που απασχολείται (Cable & Edwards, 2004; Luksyte & Spitzmueller, 2011). Αντίθετα, η ισχυρή σύνδεση ατόμου/εργασίας επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοσή του και είναι παράγοντας υποκίνησής του και παραμονής του στην εργασία. (Lobene, 2010).

#### Θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Human Capital Theory)

Η Θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου, προερχόμενη από τις οικονομικές επιστήμες, υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι επενδύουν στην απόκτηση εκπαίδευσης, δεξιοτήτων, πιστοποιήσεων και άλλων προσόντων, δημιουργούν δηλαδή ένα ανθρώπινο κεφάλαιο, με την προσδοκία να λάβουν από την εργασία τους πρωτίστως αποδοχές αλλά και γενικότερα παροχές αντίστοιχες του κεφαλαίου αυτού που εισφέρουν στον οργανισμό που εργάζονται (Brynin & Longhi, 2009; McKee-Ryan & Harvey, 2011). Στην περίπτωση που το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν αξιοποιείται επαρκώς στην εργασία, τότε διαπιστώνεται πλεόνασμα προσόντων, το οποίο οδηγεί στην αναζήτηση νέας εργασίας, όπου η πλήρης αξιοποίηση θα είναι εφικτή (Frei & Sousa-Posa, 2012). Αντίστοιχα, οι επιχειρήσεις προχωρούν στη στελέχωσή τους έχοντας υπόψη το ανθρώπινο κεφάλαιο των υποψηφίων συνεργατών τους, ενώ επιτυγχάνεται αποτελεσματική αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού και της αγοράς εργασίας όταν το ανθρώπινο κεφάλαιο των εργαζομένων είναι αντίστοιχο με την εργασία που κατέχουν (Luksyte & Spitzmueller, 2011).

## 2.1.4 Συνέπειες του Πλεονάσματος Προσόντων

Ανεξάρτητα από τη θεωρητική προσέγγιση στην οποία στηρίχθηκαν οι μελετητές, προκειμένου να κατανοήσουν και να ερμηνεύσουν το φαινόμενο του πλεονάσματος προσόντων, ή τον τρόπο, το χρόνο και τις διαστάσεις των μετρήσεών τους, τα ευρήματα των ερευνών τους συγκλίνουν ως προς τις αρνητικές του συνέπειες στους εργαζόμενους, οι οποίες διαπερνούν όλο το φάσμα της ανθρώπινης υπόστασης, χωρίς να παραγνωρίζονται οι επιπτώσεις του στους οργανισμούς όπου απασχολούνται (Maynard & Feldman, 2011).

Η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) είναι το συχνότερα διαπιστωμένο αρνητικό επακόλουθο του πλεονάσματος προσόντων (Burris, 1983; Erdogan & Bauer, 2009; Feldman et al., 2002; Fine & Nevo, 2008; Johnson et al., 2002; Lobene et al., 2015; Maynard et al., 2015; Wassermann et al., 2017), το οποίο συνδέεται επίσης με υψηλή πρόθεση αποχώρησης ή αναζήτησης άλλης εργασίας (Burris, 1983; Erdogan et al., 2011a; Feldman et al. 2002; Frei & Sousa-Posa, 2012; Maynard & Parfyonova, 2013) και με χαμηλή οργανωσιακή δέσμευση (Berk et al., 2015; Johnson et al., 2002; Feldman et al., 2002; Lobene & Meade, 2013; Russell et al., 2015;).

Επίσης το πλεόνασμα προσόντων έχει αρνητική επίδραση στην ψυχολογική και σωματική υγεία του ατόμου (Chen et al., 2010; Johnson & Johnson, 1996; Frank and Hou, 2017), στις ενδοοικογενειακές συγκρούσεις (Culberston et al., 2011; Williams & Alliger, 1994), ενώ συσχετίζεται θετικά με χαμηλότερη απόδοση στην εργασία και αρνητικές εργασιακές στάσεις (Kristof-Brown et al., 2005; Luksyte et al., 2011).

Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί και η οικονομική επιβάρυνση στην οποία υπόκεινται οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων, δεδομένου ότι οι αποδοχές τους είναι χαμηλότερες συγκριτικά με τα προσόντα τους (Brynin & Longhi, 2009; McGuinness & Wooden, 2009; McKee-Ryan & Harvey, 2011).

Στον αντίποδα των ανωτέρω ερευνών, υποστηρίχθηκε βιβλιογραφικά με ισχυρή επιχειρηματολογία η θετική πλευρά του πλεονάσματος προσόντων για εργαζόμενους και επιχειρήσεις. Η ενδυνάμωση και η δημιουργία προοπτικών για τους εργαζόμενους με αυξημένα προσόντα, όχι μόνο αποτρέπει τη διάθεση για εξεύρεση άλλης εργασίας, αλλά οδηγεί στην επίτευξη καλύτερης απόδοσης και θετικού εργασιακού κλίματος (Erdogan et al., 2011a; Hu et al., 2014; Luksyte & Spitzmueller, 2016; Thompson et al., 2013; Wu et al., 2015).



## 2.2 Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)

Η εργασία αποτελεί μία από τις σημαντικότερες εκφάνσεις του ανθρώπινου βίου και για το λόγο αυτό μεγάλο ενδιαφέρον έχει προκαλέσει η μελέτη της ικανοποίησης από την εργασία, χωρίς, ωστόσο, να έχει διατυπωθεί ένας ορισμός για την έννοια αυτή (Abdulla et al., 2011).

Ο Herzberg (1935) απέδωσε τον όρο ως κάθε συνδυασμό ψυχολογικής, φυσιολογικής και περιβαλλοντικής κατάστασης που δημιουργεί στον εργαζόμενο την επιθυμία να δηλώσει με ειλικρίνεια ότι είναι ικανοποιημένος από τη δουλειά του, επισημαίνοντας ότι, παρά το γεγονός ότι η ικανοποίηση μπορεί να προκαλείται από εξωτερικούς παράγοντες, παραμένει μία εσωτερική κατάσταση, μια έκφραση του πώς νιώθει ο εργαζόμενος.

Κατά τον Vroom (1964) η εργασιακή ικανοποίηση αφορά στο ρόλο του εργαζόμενου στην τρέχουσα εργασία του, και συγκεκριμένα στο συναισθηματικό του προσανατολισμό προς αυτήν. Ο Spector (1997) την όρισε ως το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι αγαπούν τη δουλειά τους, ο οποίος μπορεί να είναι θετικός ή αρνητικός (dissatisfaction). Επίσης, ο Aziri (2011) και οι Wright και Kim (2004) αναφέρουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει το αίσθημα που απορρέει από την αντίληψη του εργαζόμενου ότι η εργασία του πραγματώνει τις υλικές και ψυχολογικές του ανάγκες.

Οι ορισμοί που δίνονται από τους μελετητές προσπαθούν να αποδώσουν το συνδυασμό των αισθημάτων του εργαζόμενου απέναντι στις πολλές διαφορετικές όψεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, που μπορεί να προέρχεται από διάφορους παράγοντες που αφορούν στην ίδια τη φύση της εργασίας, στις ευκαιρίες εξέλιξης που προσφέρει, στις σχέσεις με τους συναδέλφους, ή και στις αποδοχές (Schermerhorn et al., 2005).

Σύμφωνα με τους Rue και Byars (2003) μερικοί ακόμη παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι το ενδιαφέρον που δείχνουν οι προϊστάμενοι για τους εργαζόμενους, ο σχεδιασμός της εργασίας, οι εργασιακές συνθήκες, το επίπεδο επίτευξης φιλοδοξιών και των αναγκών των εργαζομένων και οι κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται στον εργασιακό χώρο. Ακόμη και κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο και η ηλικία έχουν καταγραφεί ως παράγοντες ικανοποίησης από την εργασία. Συγκεκριμένα, οι Crossman και Abou-Zaki (2003) αναφέρουν ότι σε έρευνα σε εργαζόμενους σε

τράπεζες στο Λίβανο, οι γυναίκες δείχνουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση για δίκαιη αμοιβή σε σχέση με τους άνδρες εργαζόμενους.

Επειδή, ωστόσο, η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης έχει και την αντίθετη εκδοχή της, πρέπει να επισημανθεί η Θεωρία των Δύο Παραγόντων (Two Factor Theory) του Herzberg (1974), σύμφωνα με την οποία υπάρχουν παράγοντες που δημιουργούν ικανοποίηση, ενώ άλλοι προκαλούν δυσαρέσκεια. Στους πρώτους, που ονομάζονται παράγοντες παρακίνησης (motivators) περιλαμβάνονται η επίτευξη στόχων, η αναγνώριση, η φύση της εργασίας, η ευθύνη, η προαγωγή και η ανάπτυξη. Στους δεύτερους, οι οποίοι ονομάζονται παράγοντες υγιεινής (hygiene factors) αποδίδεται πρόκληση εργασιακής δυσαρέσκειας, όταν αυτοί δεν υπάρχουν σε επαρκή βαθμό. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι πολιτικές του οργανισμού, ο τρόπος εποπτείας, οι συνθήκες εργασίας, το αίσθημα ασφάλειας που νιώθει ο εργαζόμενος, οι αποδοχές, η κοινωνική και προσωπική ζωή του ατόμου, οι σχέσεις του με τους συναδέλφους του.

Η εργασιακή ικανοποίηση αποφέρει πολλά θετικά αποτελέσματα για τον άνθρωπο και τις επιχειρήσεις. Πρωτίστως, διαχέεται και στην εξοπεπαγγελματική ζωή του ανθρώπου (Saari & Judge, 2004), επιδρά θετικά στην ψυχική και σωματική υγεία του και διευρύνει το αίσθημα ευημερίας του (Ellickson & Logsdon, 2001). Τα οφέλη που δέχεται από το εργασιακό περιβάλλον ενισχύουν την προσπάθεια, και τη δημιουργικότητα που προτίθεται να προσφέρει ο εργαζόμενος σε ανταπόδοση στην εργασία του (Wright & Davis, 2003). Η εργασιακή ικανοποίηση έχει άλλωστε συνδεθεί με αυξημένη παραγωγικότητα, με ισχυρή οργανωσιακή δέσμευση, με χαμηλά ποσοστά απουσιών και μειωμένες πιθανότητες αποχώρησης και εν τέλει με αυξημένη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Ellickson & Logsdon, 2001).

Αντιστρόφως, έχει επιβεβαιωθεί ότι η χαμηλή ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία σχετίζεται με το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout), με χαμηλή αυτοεκτίμηση, με αγχώδη διαταραχή και κατάθλιψη (Faragher et al, 2005). Αλλά και στο εργασιακό περιβάλλον διαπιστώνονται αρνητικές επιπτώσεις, με πρώτη την πρόθεση αποχώρησης, αντιπαραγωγικές συμπεριφορές καθώς και χαμηλή ικανοποίηση του πελάτη (Zeffane et al, 2008).

Είναι, συνεπώς, μεγάλης σημασίας για τον άνθρωπο και τις επιχειρήσεις η διασφάλιση συνθηκών που οδηγούν τον εργαζόμενο σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία του, στην οποία εξάλλου αφιερώνει μεγάλο μέρος της ζωής του.

### 2.3 Οργανωσιακή Ταύτιση (Organizational Identification)

Η οργανωσιακή ταύτιση έχει αποκτήσει αυξημένο ενδιαφέρον στο πεδίο έρευνας της οργανωσιακής συμπεριφοράς, καθώς θεωρείται η βασική ψυχολογική κατάσταση που αντικατοπτρίζει τον υποκείμενο δεσμό ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον οργανισμό/επιχείρηση και καθιστά, επομένως, δυνατή την ερμηνεία ή την πρόβλεψη σημαντικών στάσεων ή συμπεριφορών στο εργασιακό περιβάλλον (Edwards, 2005).

Η θεωρητική βάση στην οποία στηρίζεται μία από τις επικρατέστερες προσεγγίσεις της οργανωσιακής ταύτισης είναι η Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας (Social Identity Theory) (He & Brown, 2013). Οι θεμελιωτές της, Tajfel και Turner (1979), υποστηρίζουν ότι η κοινωνική ταυτότητα του ατόμου είναι η γνώση του ότι ανήκει σε κάποιες ομάδες και η ιδιότητά του αυτή του μέλους των ομάδων έχει για το άτομο μεγάλη συναισθηματική και αξιακή βαρύτητα. Όντας μέλος ομάδων, και αποκτώντας την κοινωνική του ταυτότητα, το άτομο ενισχύει την προσωπική του ταυτότητα αλλά και την αυτοεκτίμησή του, ενώ προς την κατεύθυνση αυτή, σε ένα δεύτερο επίπεδο, συντελεί και η σύγκριση της ομάδας που ανήκει το άτομο με άλλες ομάδες (Reade, 2001). Επίσης, η ανάγκη του ανθρώπου να εντάσσεται σε κάποια κοινωνική κατηγορία συντελεί και στη μείωση της κοινωνικής αβεβαιότητας που προκαλείται από τις κοινωνικές αναταράξεις (Ashforth et al. 2008; Johnson et al., 2012).

Η προσαρμογή της θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας στο εργασιακό περιβάλλον, το οποίο αποτελεί δυνητικά μια σημαντική κοινωνική κατηγορία, έγινε αρχικά από τους Ashforth και Mail (1989). Συνοπτικά περιγράφουν την οργανωσιακή ταύτιση αφενός ως τη γνωστική διαδικασία κατά την οποία το άτομο αντιλαμβάνεται τη ψυχολογική σύνδεσή του με τον οργανισμό όπου εργάζεται, και αφετέρου το γεγονός ότι βιώνει ως προσωπικές τις επιτυχίες και τις αποτυχίες της ομάδας. Η θεωρία αυτή υιοθετήθηκε από πολλούς μελετητές (Van Dick, 2001; Van Knippenberg, 2000), ενώ επισημάνθηκε ότι η ταύτιση μπορεί να υφίσταται όχι μόνο με τον οργανισμό στο σύνολό του, αλλά και με μονάδες υποσύνολα εντός αυτού (Bartels et al, 2007; Riketta, 2005; Van Dick et al, 2004; Van Knippenberg & Van Scie, 2000).

Πέρα από λόγους που σχετίζονται με τις ανάγκες της ανθρώπινης φύσης, όπως το αίσθημα της ασφάλειας, της ανάπτυξης δεσμών, της μείωσης αβεβαιότητας (Pratt, 1998), ως παράγοντες που υποβοηθούν την οργανωσιακή ταύτιση έχουν καταγραφεί, κυρίως, το κύρος και το κλίμα καλής επικοινωνίας ενός οργανισμού (Bartels et al, 2007; Smidts et al, 2001), η ηγεσία, ιδίως η μετασχηματιστική (transformational leadership) η οποία ενδυναμώνει τον εργαζόμενο (Liu et al., 2010), αλλά και η αίσθηση της δικαιοσύνης στις διαδικασίες εντός του οργανισμού (procedural justice) (Blader & Tyler, 2009).

Η οργανωσιακή ταύτιση έχει επιβεβαιωθεί ότι συνδέεται θετικά με την υποκίνηση και την απόδοση, καθώς ο εργαζόμενος έχοντας το αίσθημα της ενότητας με τον οργανισμό ενστερνίζεται το όραμα και τους στόχους του και εργάζεται για την επίτευξή τους (Van Knippenberg, 2000). Συντελεί στο πνεύμα συνεργατικότητας (Ashforth & Mail, 1989) και οργανωσιακής συνοχής (Reade, 2001), αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και κάμπτεται την πρόθεση αποχώρησης (Van Knippenberg & Van Scie, 2000). Τέλος, συμβάλλει στη διαμόρφωση εργασιακής συμπεριφοράς περισσότερο φιλικής προς τους πολίτες (Bergami & Bagozzi, 2000).

## **2.4 Εργασιακή Προσήλωση (Work Engagement)**

Έχοντας προκαλέσει το ενδιαφέρον τόσο των επαγγελματιών της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων (Human Resource Development) όσο και της ακαδημαϊκής κοινότητας, και χωρίς να έχει επικρατήσει ένας ευρύτερα αποδεκτός ορισμός (Shuck, 2011), η εργασιακή προσήλωση ορίστηκε από τους Shuck και Wollard (2010) ως μία γνωστική, συναισθηματική και συμπεριφορική κατάσταση του εργαζομένου, που οδηγεί σε επιθυμητά για έναν οργανισμό ή επιχείρηση αποτελέσματα, σε βαθμό μάλιστα που να τους προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Schwartz, 2011).

Σύμφωνα με τον Khan (1990), η εργασιακή προσήλωση υποδηλώνει την ταυτόχρονη απασχόληση και έκφραση του «προτιμώμενου εαυτού» ενός ατόμου στις συμπεριφορές των εργασιών του, που προάγουν τη σύνδεση με την εργασία και τους άλλους, την προσωπική παρουσία καθώς και ενεργές, πλήρεις επιδόσεις.

Κατ' άλλη προσέγγιση, αποτελεί την αντίθετη, τη θετική όψη της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout), η οποία χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα δραστηριοποίησης και ευχαρίστησης (Maslach et al., 2001). Υπό το θεωρητικό

πρίσμα της Θετικής Ψυχολογίας, η εργασιακή προσήλωση ορίστηκε ως η σύμπλεξη του ατόμου με την εργασία του, που χαρακτηρίζεται από ικανοποίηση και ενθουσιασμό (Harter et al., 2002). Ακόμη, ο Saks (2006), με υπόβαθρο τη Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory), ενσωματώνει στο θεωρητικό του μοντέλο τρεις διαστάσεις, τη γνωστική τη συναισθηματική και τη συμπεριφορική, οι οποίες συνθέτουν την εργασιακή προσήλωση, που μεταφράζεται ως η ανταπόδοση του εργαζόμενου στον οργανισμό, για τα οικονομικά και συναισθηματικά οφέλη που του προσφέρει.

Ανάλογα με τη θεωρητική προσέγγιση, ως «πρόγονοι» της εργασιακής προσήλωσης έχουν αναφερθεί τα χαρακτηριστικά της εργασίας (job characteristics) (Kahn, 1992; Macey & Schneider, 2008), οι ανταμοιβές και η αναγνώριση (Maslach et al., 2001), η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη (Rhoades & Eisenberger, 2002; Saks, 2006).

Ως μία θετική γνωστική και συναισθηματική κατάσταση του ατόμου, η εργασιακή προσήλωση είναι εύλογο να συνεπάγεται θετικά αποτελέσματα για τον εργαζόμενο και για τον οργανισμό. Ο Saks (2006) επισημαίνει την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment) και την επιθυμία παραμονής στην εργασία. Οι Pugh και Dietz (2008) εστιάζουν στη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, οι Macey & Schneider (2008) αναφέρονται στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ οι Menguc και συν. (2013) καταγράφουν τη θετική συσχέτιση εργασιακής προσήλωσης και αντιλαμβανόμενου επιπέδου παρεχόμενων υπηρεσιών από τον πελάτη.

Συνοψίζοντας, η εργασιακή προσήλωση αποτελεί έναν σημαντικό δείκτη επαγγελματικής ευημερίας για τους ανθρώπους και τις επιχειρήσεις, ο οποίος πρέπει να τύχει προσοχής και έμπρακτης υποστήριξης από τους υπεύθυνους διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (Bakker, 2011).

### 3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

#### 3.1 Αντιλαμβανόμενο Πλεόνασμα Προσόντων και Εργασιακή Ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση, ως η πλέον σημαντική πτυχή του εργασιακού βίου, έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών. Πρόκειται για την υποκειμενική αξιολόγηση της εργασίας από το άτομο, που διαμορφώνεται από τον τρόπο που αυτό ερμηνεύει και αντιλαμβάνεται τις αντικειμενικές συνθήκες του εργασιακού του περιβάλλοντος (Johnson & Johnson, 2000b). Η έλλειψή της, προκαλεί σειρά αρνητικών επιπτώσεων σε εργαζόμενους και οργανισμούς (Maynard & Parfyonova, 2013), παρουσιάζει, επομένως, μεγάλο ενδιαφέρον η διερεύνησή της.

Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων, από οποιαδήποτε θεωρητική προσέγγιση και αν εξετάστηκε, βρέθηκε δίνει να αρνητικό «πρόσημο» στην εργασιακή ικανοποίηση (dissatisfaction). Οι Fine και Nevo (2008) διαπίστωσαν αρνητική συσχέτιση μεταξύ αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων και εργασιακής ικανοποίησης, σε έρευνα που πραγματοποίησαν σε 156 αντιπροσώπους εξυπηρέτησης πελατών, ενώ αρνητική επίδραση του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων στην εργασιακή ικανοποίηση κατέγραψαν και οι Johnson και Johnson (2002a) σε αντίστοιχη έρευνα σε εργαζόμενους σε ταχυδρομεία. Επίσης και οι Maynard και Parfyonova (2013) σε έρευνα που πραγματοποίησαν σε αποφοίτους αμερικανικού πανεπιστημίου επιβεβαίωσαν την αρνητική σχέση αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων και χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης.

Στη βιβλιογραφία που προσεγγίζει το θέμα με το πρίσμα της Θεωρίας του Ταιριάσματος Ατόμου-Εργασίας (p-j fit) υποστηρίζεται ότι κάθε άνθρωπος έχει ιδιαίτερα προσόντα, γνώσεις, δεξιότητες, τα οποία, όταν είναι συμβατά με τα χαρακτηριστικά της εργασίας του, δημιουργούν ένα ισχυρό ταιρίασμα, με πολύ θετικά αποτελέσματα και κατά κύριο λόγο εργασιακή ικανοποίηση (Lobene, 2010). Αν, αντίθετα, το άτομο νιώθει ότι δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τα προσόντα του γιατί οι απαιτήσεις της εργασίας είναι χαμηλές, ή ότι η εργασία του δεν ικανοποιεί τις ανάγκες και τους στόχους του, διαμορφώνει την αντίληψη ότι δεν «ταιριάζει» σ'αυτή τη δουλειά, γεγονός που του δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα και επιφέρει αρνητικές συνέπειες τόσο στο ίδιο όσο και στην εργασία του.

Με βάση τα ευρήματα των προηγούμενων ερευνών και την υπόθεση, που εδράζεται στη θεωρία του Ταιριάσματος Ατόμου-Εργασίας (p-j fit), ότι το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων είναι αρνητική συναισθηματική αντίδραση, που απορρέει από τη διαπίστωση της αναντιστοιχίας ατόμου – εργασίας, αναμένεται τα άτομα με υψηλό αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων, να βιώσουν χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση.

*Hypothesis 1:* Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

### **3.2 Αντιλαμβανόμενο Πλεόνασμα Προσόντων και Οργανωσιακή Ταύτιση**

Από την προηγηθείσα επισκόπηση της βιβλιογραφίας δεν εντοπίστηκε ερευνητικό υλικό που να αφορά ευθέως στη διερεύνηση της πιθανής σχέσης αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων και οργανωσιακής ταύτισης.

Ωστόσο, καθώς η οργανωσιακή ταύτιση αποτυπώνει τον ψυχολογικό σύνδεσμο ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον οργανισμό και έχει συνδεθεί με πολλά θετικά αποτελέσματα (Ashforth & Mael, 1989), είναι σημαντικό να εξεταστεί η συσχέτισή της με το αρνητικό φαινόμενο του πλεονάσματος προσόντων.

Σύμφωνα με τους Kristof-Brown και συν. (2005) ως ταίριασμα του ατόμου με το περιβάλλον (person-environment fit) έχει ευρύτερα οριστεί η συμβατότητα μεταξύ του ατόμου και του εργασιακού του περιβάλλοντος, που υφίσταται όταν τα χαρακτηριστικά αμφοτέρων ταιριάζουν. Μία υποκατηγορία αυτής της εννοιολογικής κατασκευής αποτελεί και το ταίριασμα ατόμου-εργασίας. Στη μετα-ανάλυση δεδομένων που πραγματοποίησαν το 2005 βρέθηκε ότι το ταίριασμα ατόμου-εργασίας έχει μέτρια θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή ταύτιση, που σημαίνει ότι το ταίριασμα μεταξύ ατόμου και εργασίας προάγει την οργανωσιακή ταύτιση.

Σύμφωνα με την ίδια θεωρία, όταν το άτομο με πλεόνασμα προσόντων διαπιστώνει αναντιστοιχία μεταξύ του ιδίου και της εργασίας του, νιώθει να αγνοούνται οι ψυχολογικές του ανάγκες, με αρνητικές επιπτώσεις για το ίδιο και για τον οργανισμό που απασχολείται (Cable & Edwards, 2004; Luksyte & Spitzmueller,

2011). Αναμένεται επομένως, μεταξύ των άλλων συνεπειών, να κλονίζεται και το αίσθημα της ενότητας με τον οργανισμό, που αναπτύσσεται στην περίπτωση της οργανωσιακής ταύτισης, και ο εργαζόμενος να παύει όλο και περισσότερο να νιώθει μέρος αυτού.

*Hypothesis 2:* Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων συσχετίζεται αρνητικά με την οργανωσιακή ταύτιση.

### **3.3 Αντιλαμβανόμενο Πλεόνασμα Προσόντων και Εργασιακή Προσήλωση**

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν αρκετές μελέτες που διερευνούν τη σχέση μεταξύ αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων και διάφορων εργασιακών συμπεριφορών και στάσεων, δεν έχει βρεθεί σχετική έρευνα για τη συσχέτισή του με την εργασιακή προσήλωση. Αξίζει επομένως να μελετηθεί αυτή η ανεξερεύνητη περιοχή, δεδομένου του γεγονότος ότι η εργασιακή προσήλωση αποτελεί μία θετική εργασιακή στάση και ένδειξη επαγγελματικής ευημερίας για τους ανθρώπους και τις επιχειρήσεις (Otken & Erben, 2010).

Όπως ήδη προεκτέθηκε, σύμφωνα με τη Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής, η εργασιακή προσήλωση, ορίζεται ως η θετική ανταπόκριση του εργαζόμενου στον οργανισμό, για τη δίκαιη και ικανοποιητική αντιμετώπιση που λαμβάνει (Saks, 2006).

Αντίστοιχα με την υπόθεση που αναπτύχθηκε για τη συσχέτιση οργανωσιακής ταύτισης και αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων, και με βάση τη θεωρία ταιριάσματος ατόμου-εργασίας, το άτομο με πλεόνασμα προσόντων αντιλαμβανόμενο τη χαμηλή ικανοποίηση των αναγκών του από την εργασία οδηγείται σε αυξημένη ένταση και αρνητικά συναισθήματα. Συνεπακόλουθα προκύπτουν αρνητικές επιπτώσεις για το ίδιο και για τον οργανισμό (Liu et al., 2015). Είναι πολύ πιθανό συνεπώς να οδηγηθεί και στη μείωση της εργασιακής του προσήλωσης.

*Hypothesis 3:* Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή προσήλωση.



## **4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **4.1 Ερευνητική Προσέγγιση και Επιλογή του Δείγματος**

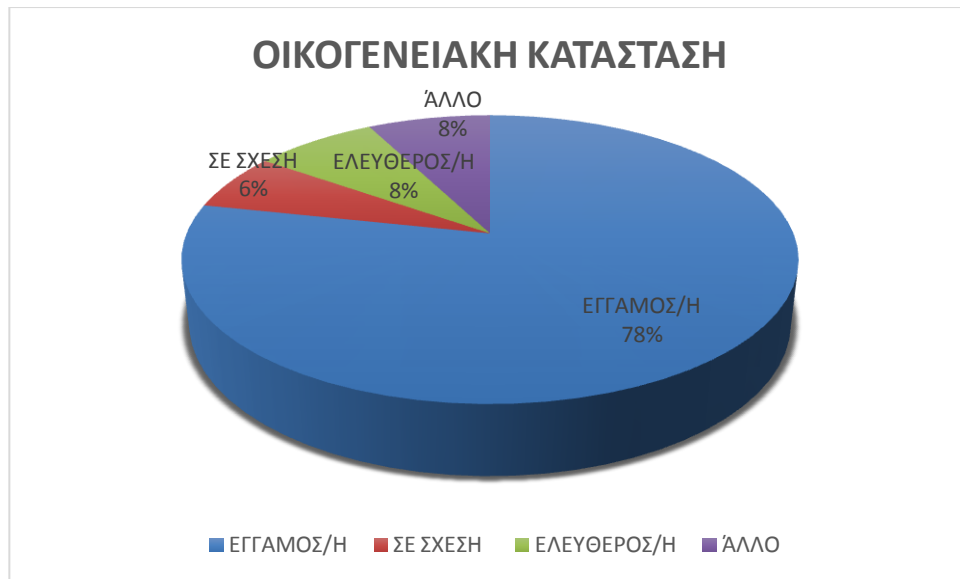
Προκειμένου να υποστηριχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις που αναπτύχθηκαν, διενεργήθηκε πρωτογενής, εμπειρική έρευνα σε υπαλλήλους που εργάζονται σε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού, δεδομένου ότι δεν έχει διεξαχθεί αντίστοιχη μέχρι σήμερα. Επισημαίνεται ότι οι εν λόγω εργαζόμενοι αποτελούν μια κατηγορία απασχολούμενων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, επειδή αφενός το εύρος των ασκούμενων αρμοδιοτήτων από τους δήμους είναι πολύ μεγάλο και αφετέρου υπάρχει μια ιδιάζουσα σχέση με τους πολίτες, λόγω της εγγύτητας των υπηρεσιών με την τοπική κοινωνία.

Για την παρούσα μελέτη επιλέχθηκε η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας, καθώς στόχος είναι να διερευνηθούν οι μεταβλητές που έχουν επιλεγεί μέσω στατιστικών μαθηματικών και υπολογιστικών τεχνικών. Η έρευνα διεξήχθη μέσω έντυπων ερωτηματολογίων, τα οποία διανεμήθηκαν σε δείγμα ευκολίας 170 υπαλλήλων, συμπληρώθηκαν ανώνυμα και επεστράφησαν σε κλειστούς φακέλους μέσα σε διάστημα δύο εβδομάδων.

### **4.2 Χαρακτηριστικά του Δείγματος**

Συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν 156 από τους 170 εργαζόμενους στους οποίους διανεμήθηκε το ερωτηματολόγιο (ποσοστό ανταπόκρισης 91,7%). Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αυτών είναι τα ακόλουθα.

Ο μέσος όρος ηλικίας των συμμετεχόντων ήταν 46,5 έτη, με μικρότερη ηλικία τα 28 και μεγαλύτερη τα 60 έτη. Από αυτούς το 74% ήταν γυναίκες, ενώ το 26% άνδρες. Αναφορικά με την οικογενειακή τους κατάσταση, όπως φαίνεται και στο γράφημα 4.1, οι ερωτώμενοι είναι σε ποσοστό 78% έγγαμοι, 6% σε σχέση, 8% ελεύθεροι και 8% σε άλλη κατάσταση.



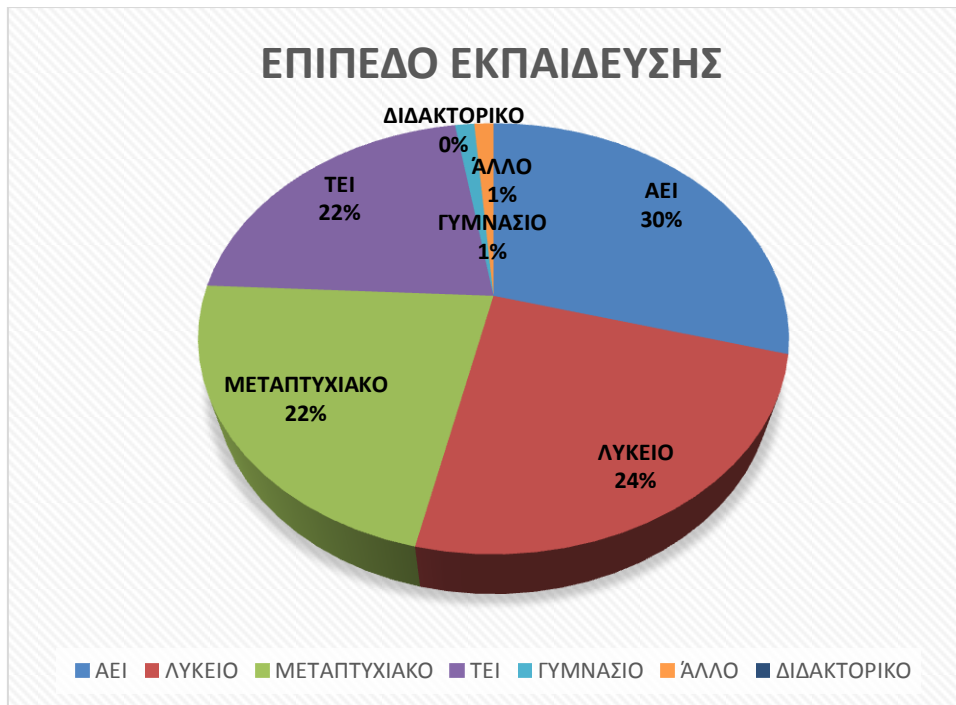
Γράφημα 4.1

Ως προς εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, όπως αποτυπώνεται και στο γράφημα 4.2, είναι σε ποσοστό 1% απόφοιτοι γυμνασίου, 24% απόφοιτοι λυκείου 22% απόφοιτοι Τ.Ε.Ι., 30% απόφοιτοι Α.Ε.Ι., ενώ κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών είναι 22% αυτών και 1% έχει αποφοιτήσει από κάποιο άλλο εκπαιδευτικό ίδρυμα. Σύμφωνα με αυτό που δήλωσαν, το απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης για τη θέση που κατέχουν είναι 2% γυμνάσιο, 36,3% λύκειο, 16,5% Τ.Ε.Ι., 44, 6% Α.Ε.Ι. και 0,6% άλλο εκπαιδευτικό ίδρυμα.

Επισημαίνεται ότι, παρά το γεγονός ότι το 22% των συμμετεχόντων κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, κανένας δεν δήλωσε το επίπεδο αυτό σπουδών ως απαιτούμενο για τη θέση που κατέχει. Ήδη, επομένως, εμφανίζεται πολύ πιθανή ένδειξη ύπαρξης του φαινομένου του πλεονάσματος προσόντων.

Από τους 157 συμμετέχοντες 62,4% είναι μόνιμοι υπάλληλοι και 37,6 % είναι υπάλληλοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου. Θέση ευθύνης κατέχει το 21% αυτών, ενώ το υπόλοιπο 79% αυτών είναι υπάλληλοι.

Τέλος εργάζονται στη συγκεκριμένη θέση κατά μέσο όρο 11 έτη, με λιγότερο χρόνο απασχόλησης ένα έτος και περισσότερο τριάντα τρία έτη. Παρατηρείται ότι οι υπάλληλοι έχουν, κατά μέσο όρο, ικανό αριθμό ετών εμπειρίας, και ενδεχομένως αυτό να αποτελεί ένδειξη ύπαρξης του φαινομένου του πλεονάσματος προσόντων.



Γράφημα 4.2

### 4.3 Κλίμακες Μέτρησης

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, το οποίο παρατίθεται αυτούσιο στο παράρτημα 1, διακρίνεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος περιλαμβάνονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και στο δεύτερο οι ομάδες ερωτήσεων κάθε μεταβλητής. Πρόκειται για σταθμισμένες ερωτήσεις κλειστού τύπου με κλίμακες διαβάθμισης, ώστε ο ερωτώμενος να επιλέξει την απάντηση που ταιριάζει περισσότερο στην περίπτωση του, αλλά και να διευκολυνθεί η πραγματοποίηση ποσοτικών αναλύσεων. Οι ομάδες ερωτήσεων αντλήθηκαν από τη διεθνή βιβλιογραφία, κατόπιν προσαρμογής τους στην ελληνική γλώσσα, και χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert, η οποία θεωρείται φιλική προς τον ερωτώμενο, ενώ τα στοιχεία που συλλέγονται κρίνονται αξιόπιστα και ευχερώς ερμηνεύσιμα.

### 4.3.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Για τα δημογραφικά στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες οκτώ ερωτήσεις και επιλογές απαντήσεων.

Για το φύλο χρησιμοποιήθηκε διχοτομημένη ερώτηση, άνδρας/γυναίκα (με κωδικοποίηση άνδρας =1, γυναίκα=2), ενώ για την ηλικία ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να γράψουν αριθμητικά την ηλικία τους. Για την οικογενειακή κατάσταση χρησιμοποιήθηκε ερώτηση πολλαπλών επιλογών με τέσσερις δυνατές επιλογές απάντησης (έγγαμος/η, σε σχέση, ελεύθερος, άλλο, με κωδικοποίηση αντίστοιχα από το 1 έως το 4).

Στη συνέχεια ζητήθηκε να καταγραφεί το επίπεδο εκπαίδευσης με ερώτηση πολλαπλών επιλογών με επτά δυνατές επιλογές απάντησης ( απόφοιτος/η Γυμνασίου, Λυκείου, Τ.Ε.Ι., ΑΕ.Ι, κάτοχος Μεταπτυχιακού, Διδακτορικού και τέλος άλλο, με κωδικοποίηση αντίστοιχα από το 1 έως το 7). Επίσης, ζητήθηκε η καταγραφή του απαιτούμενου επιπέδου εκπαίδευσης για την κατεχόμενη θέση με τις ίδιες δυνατές επιλογές και κωδικοποίηση με την προηγούμενη ερώτηση.

Για το καθεστώς εργασίας των ερωτώμενων χρησιμοποιήθηκε διχοτομημένη ερώτηση, μόνιμος/ιδαχ (με κωδικοποίηση μόνιμος =1, ιδαχ=2), ενώ για το χρόνο εργασίας στη συγκεκριμένη θέση ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να γράψουν τον αριθμό των ετών. Τέλος, ως προς την κατοχή θέσης ευθύνης χρησιμοποιήθηκε διχοτομημένη ερώτηση, όχι/ναι (με κωδικοποίηση όχι =1, ναι=2)

### 4.3.2 Αντιλαμβανόμενο Πλεόνασμα Προσόντων

Προκειμένου να μετρηθεί το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα εννέα ερωτήσεων των Maynard και συν. (2006), οι οποίες απαντήθηκαν με πενταβάθμια κλίμακα του Likert, όπου οι ερωτώμενοι δηλώνουν το βαθμό της συμφωνίας τους και όπου 1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2= Διαφωνώ εν μέρει, 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ εν μέρει και 5= Συμφωνώ απόλυτα (Ερωτήσεις 1-9). Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας άλφα του Cronbach (Cronbach's alpha) για την κλίμακα του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων ήταν 0,842, που σημαίνει ότι η εσωτερική συνοχή της κλίμακας είναι υψηλή για το συγκεκριμένο δείγμα.

### **4.3.3 Εργασιακή Ικανοποίηση**

Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα τριών ερωτήσεων του Spector (1997), οι οποίες απαντήθηκαν επίσης με την πενταβάθμια κλίμακα του Likert, όπου 1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2= Διαφωνώ εν μέρει, 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ εν μέρει και 5= Συμφωνώ απόλυτα (Ερωτήσεις 10-12). Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας alpha του Cronbach για αυτήν την κλίμακα ερωτήσεων ήταν 0,935 , συνεπώς η εσωτερική συνέπεια της αυτής κλίμακας είναι ακόμη πιο υψηλή .

### **4.3.4 Οργανωσιακή Ταύτιση**

Η οργανωσιακή ταύτιση μετρήθηκε με κλίμακα έξι ερωτήσεων, που ανέπτυξαν οι Mael και Ashforth (1992), και στις απαντήσεις, υπήρχε ομοίως με τις προηγούμενες ερωτήσεις, η πεντάβαθμη κλίμακα του Likert (Ερωτήσεις 13-18). Στην κλίμακα αυτή ο συντελεστής αξιοπιστίας alpha του Cronbach ήταν 0,880 , συνεπώς η εσωτερική συνέπεια της αυτής κλίμακας είναι επίσης υψηλή .

### **4.3.5 Εργασιακή Προσήλωση**

Τέλος, για τη μέτρηση της εργασιακής προσήλωσης χρησιμοποιήθηκε ομάδα εννέα ερωτήσεων των Schaufeli και συν.(2002). Οι ερωτήσεις απαντήθηκαν με επταβάθμια κλίμακα Likert, στην οποία δηλώνεται ο βαθμός συχνότητας και όπου 0= Ποτέ, 1= Σχεδόν Ποτέ, 2= Μερικές Φορές, 3= Τακτικά, 4= Συχνά, 5= Πολύ συχνά και 6= Πάντα (Ερωτήσεις 19-27). Ο συντελεστής αξιοπιστίας alpha του Cronbach είχε τιμή 0,944, συνεπώς η εσωτερική συνοχή της κλίμακας είναι πολύ υψηλή για το συγκεκριμένο δείγμα.

## 5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

### 5.1 Παραγοντική Ανάλυση και Έλεγχος Αξιοπιστίας Μεταβλητών

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν είναι το ειδικό στατιστικό πακέτο SPSS 24 (Statistical Package for the Social Sciences).

Αρχικά πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση (factor analysis) των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν για κάθε μεταβλητή, ώστε να επιβεβαιωθεί ότι πράγματι «ανήκουν» σ'αυτή. Εφαρμόστηκε το ορθογώνιο μοντέλο παραγοντικής ανάλυσης, σύμφωνα με το οποίο οι όποιες συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών οφείλονται στην ύπαρξη κάποιων παραγόντων, τους οποίους θέλουμε να εκτιμήσουμε. Επιλέχθηκε η μέθοδος της περιστροφής Varimax, η οποία προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τον αριθμό των μεταβλητών που έχουν μεγάλες επιβαρύνσεις για κάθε παράγοντα.

Για να ελεγχθεί το μέγεθος συνεισφοράς των μεταβλητών, στο σχηματισμό παραγόντων, εξετάστηκαν οι φορτίσεις τους. Από τα στοιχεία που προκύπτουν από τον Πίνακα 1, όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης, διαπιστώνουμε ότι οι αντίστοιχες ερωτήσεις κάθε μεταβλητής παρουσιάζουν υψηλά φορτία (loadings), αρκετά πάνω από 0,5, χωρίς να προκαλούν μεγάλες επιβαρύνσεις στους άλλους παράγοντες. Επιπλέον, παρατηρούμε ότι το SPSS «αναγνώρισε» τέσσερις παράγοντες, όσοι δηλαδή περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας.

Πίνακας 4: Παραγοντική Ανάλυση Μεταβλητών

	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ			
	1	2	3	4
Αντιλ. Πλεόν. Προσόντων 1	,041	<b>,689</b>	-,047	,103
Αντιλ. Πλεόν. Προσόντων 2	,021	<b>,582</b>	-,070	,035
Αντιλ. Πλεόν. Προσόντων 3	-,189	<b>,632</b>	-,154	-,082
Αντιλ. Πλεόν. Προσόντων 4	-,142	<b>,722</b>	-,094	,099
Αντιλ. Πλεόν. Προσόντων 5	-,177	<b>,602</b>	-,227	-,343
Αντιλ. Πλεόν. Προσόντων 6	-,202	<b>,691</b>	-,030	-,232
Αντιλ. Πλεόν. Προσόντων 7	,063	<b>,717</b>	-,104	-,117
Αντιλ. Πλεόν. Προσόντων 8	-,151	<b>,612</b>	,101	,136
Αντιλ. Πλεόν. Προσόντων 9	,018	<b>,586</b>	-,077	-,192
Εργασιακή Ικανοποίηση 1	,413	,004	,178	<b>,783</b>
Εργασιακή Ικανοποίηση 2	,459	-,064	,175	<b>,791</b>
Εργασιακή Ικανοποίηση 3	,395	-,075	,254	<b>,761</b>
Οργανωσιακή Ταύτιση 1	,107	-,112	<b>,803</b>	,078
Οργανωσιακή Ταύτιση 2	,281	-,173	<b>,733</b>	,089
Οργανωσιακή Ταύτιση 3	,194	-,210	<b>,787</b>	,053
Οργανωσιακή Ταύτιση 4	,180	-,081	<b>,732</b>	,169
Οργανωσιακή Ταύτιση 5	,072	-,077	<b>,787</b>	,207
Οργανωσιακή Ταύτιση 6	,121	,040	<b>,710</b>	,018
Εργασιακή Προσήλωση 1	<b>,791</b>	-,040	,245	,172
Εργασιακή Προσήλωση 2	<b>,820</b>	-,071	,287	,226
Εργασιακή Προσήλωση 3	<b>,733</b>	-,156	,148	,483
Εργασιακή Προσήλωση 4	<b>,747</b>	-,184	,105	,404
Εργασιακή Προσήλωση 5	<b>,772</b>	,014	,124	,241
Εργασιακή Προσήλωση 6	<b>,845</b>	,034	,043	-,032
Εργασιακή Προσήλωση 7	<b>,770</b>	-,207	,044	,250
Εργασιακή Προσήλωση 8	<b>,728</b>	-,076	,246	-,019
Εργασιακή Προσήλωση 9	<b>,742</b>	-,218	,200	,362

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η εκτίμηση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου. Για τη μέτρηση αυτής χρησιμοποιήθηκε για κάθε ομάδα ερωτήσεων χωριστά ο δείκτης Cronbach's alpha. Οι τιμές του κυμαίνονται από 0 έως 1 και στην ουσία μετρά την εσωτερική συνέπεια ενός ερωτηματολογίου. Με τιμές των συντελεστών αξιοπιστίας μεγαλύτερες του 0.70, σημαίνει ότι το ερωτηματολόγιο είναι αξιόπιστο (Nunnally et al., 1967). Υπάρχει δηλαδή συνοχή στις απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτηθέντες. Οι συντελεστές αξιοπιστίας για την ομάδα ερωτήσεων κάθε μεταβλητής του ερωτηματολογίου, όπως απεικονίζονται στον Πίνακα 2, είναι πολύ υψηλοί, συνεπώς υπάρχει αξιοπιστία στο ερωτηματολόγιο.

**Πίνακας 5: Δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach Alpha των Μεταβλητών**

Μεταβλητή	Cronbach Alpha	Αριθμός Ερωτήσεων
Αντιλαμβανόμενο Πλεόνασμα Προσόντων	0,84	9
Εργασιακή Ικανοποίηση	0,93	3
Οργανωσιακή Ταύτιση	0,88	6
Εργασιακή Προσήλωση	0,94	9

## 5.2 Περιγραφικοί Στατιστικοί Δείκτες

Σ' αυτό το μέρος θα παρουσιαστούν τα περιγραφικά στοιχεία των μεταβλητών της έρευνας και συγκεκριμένα οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις τους. Η τυπική απόκλιση είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο μέτρο της μεταβλητότητας και της ποικιλομορφίας που χρησιμοποιείται στη στατιστική. Δείχνει πόσο αποκλίνουν οι τιμές «κατά μέσο όρο» από το μέσο όρο του συνόλου στο οποίο ανήκουν. Μια χαμηλή τυπική απόκλιση δείχνει ότι τα σημεία δεδομένων τείνουν να είναι πολύ κοντά στο μέσο όρο. Συγκεντρωτικά οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις παρουσιάζονται στον πίνακα 3.

Ξεκινώντας από το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων, διαπιστώνουμε ότι ο μέσος όρος του δείγματος είναι 2,58, που σημαίνει ότι δεν υπάρχει διαμορφωμένη αντίληψη περί ύπαρξης πλεονάσματος προσόντων στους ερωτηθέντες (στην κλίμακα Likert 2= Διαφωνώ εν μέρει, 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ). Η τυπική απόκλιση είναι χαμηλή, 0,87, γεγονός που σημαίνει ότι οι απαντήσεις ήταν κοντά στο μέσο όρο.



Ως προς την εργασιακή ικανοποίηση, παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος ανέρχεται στο 3,83, που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν εργασιακή ικανοποίηση, (στην κλίμακα Likert 4=Συμφωνώ εν μέρει). Και εδώ η τυπική απόκλιση είναι χαμηλή, 1,04, επομένως δεν υπάρχει μεγάλη διασπορά από το μέσο όρο.

Η οργανωσιακή ταύτιση εμφανίζει μέσο όρο 3,56, οπότε συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να ταυτίζονται με τον οργανισμό, αλλά όχι σε μεγάλο βαθμό (στην κλίμακα Likert 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ 4=Συμφωνώ εν μέρει). Και εδώ η τυπική απόκλιση είναι χαμηλή, 0,90, συνεπώς οι απαντήσεις τους βρίσκονται κοντά στο μέσο όρο.

Τέλος ο μέσος όρος της εργασιακής προσήλωσης ανέρχεται σε 3,80, που σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες έχουν σε χαμηλό βαθμό προσήλωση στην εργασία τους (επισημαίνεται ότι στη συγκεκριμένη ομάδα ερωτήσεων η κλίμακα είναι επταβάθμια). Εδώ η τυπική απόκλιση είναι ψηλότερη από τις άλλες μεταβλητές, 1,33, που σημαίνει ότι υπάρχει μεγαλύτερη διασπορά των απαντήσεων από το μέσο όρο.

**Πίνακας 6: Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις Μεταβλητών**

	Αντιλαμβανόμενο Πλεόνασμα Προσόντων	Εργασιακή Ικανοποίηση	Οργανωσιακή Ταύτιση	Εργασιακή Προσήλωση
Σύνολο Απαντήσεων	156	156	156	156
Ελλείπουσες Τιμές	0	0	0	0
Μέσος όρος	2,58	3,83	3,56	3,80
Τυπική Απόκλιση	0,87	1,04	0,90	1,33

### 5.3 Συσχετίσεις

Ένα πολύ σημαντικό μέρος της ανάλυσης είναι η συσχέτιση των μεταβλητών που έχουμε επιλέξει, ώστε να διαπιστώσουμε εάν οι ερευνητικές μας υποθέσεις επιβεβαιώνονται. Ο συντελεστής συσχέτισης είναι ένα αριθμητικό μέτρο ή δείκτης του βαθμού συσχέτισης μεταξύ δύο συνόλων τιμών, ο οποίος κυμαίνεται σε μέγεθος από +1.00 έως -1.00 περνώντας και από το 0.00. Όταν έχει θετικό πρόσημο υπάρχει θετική συσχέτιση, δηλαδή όταν αυξάνονται οι τιμές της μίας μεταβλητής αυξάνονται

και οι τιμές της άλλης. Το αρνητικό πρόσημο σημαίνει αρνητική συσχέτιση, δηλαδή οι τιμές της μιας μεταβλητής αυξάνονται καθώς μειώνονται οι τιμές της άλλης. Ο συντελεστής συσχέτισης 1.00 υποδηλώνει μια τέλεια συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Ο συντελεστής που χρησιμοποιήθηκε είναι ο συντελεστής συσχέτισης Pearson ( $r$ ), που είναι και ο συνηθέστερος και η δυαδική συσχέτιση των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν περιλαμβάνονται στον Πίνακα 4.

Επειδή οι συντελεστές συσχέτισης βασίζονται σε δείγματα δεδομένων συνηθίζεται να συμπεριλαμβάνεται κάποια δήλωση στατιστικής σημαντικότητας (statistical significance) του συντελεστή συσχέτισης. Για να υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση θα πρέπει να υπάρχει  $p\text{-value} < 0,05$ , ενώ όταν  $p\text{-value} < 0,01$  υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική συσχέτιση. Οι στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις σημειώνονται στον ανωτέρω πίνακα 4 με ένα ή δύο αστεράκια.

Εξετάζοντας αρχικά το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τα στοιχεία για την εκπαίδευση και την εργασία επισημαίνουμε ότι το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση, στατιστικά σημαντική, ( $r = -0,20$ ,  $p < 0,05$ ) με την ηλικία. Η ίδια περίπτωση συσχέτιση διαπιστώνεται και για το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων σε σχέση με το χρόνο κατοχής της θέσης. Δηλαδή παρουσιάζεται αρνητική συσχέτιση, στατιστικά σημαντική ( $r = -0,19$ ,  $p < 0,05$ ) με το χρόνο κατοχής της συγκεκριμένης θέσης.

Ως προς τη σχέση του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος με την εργασιακή ικανοποίηση, παρουσιάζεται αρνητική συσχέτιση, στατιστικά πολύ σημαντική ( $r = -0,21$ ,  $p < 0,01$ ). Παρόμοια είναι τα αποτελέσματα και για τη σχέση του με την οργανωσιακή ταύτιση. Δηλαδή διαπιστώνεται αρνητική συσχέτιση, στατιστικά πολύ σημαντική ( $r = -0,27$ ,  $p < 0,01$ ). Τέλος παρουσιάζεται υψηλότερη από τις άλλες δύο μεταβλητές, αλλά και πάλι αρνητική συσχέτισή του, στατιστικά πολύ σημαντική, με την εργασιακή προσήλωση, ( $r = -0,28$ ,  $p < 0,01$ ).

**Πίνακας 7: Συσχετίσεις**

	Φύλο	Ηλικία	Οικ. Κατ.	Εκπαιδ.	Απ. Εκπ.	Χρον. Εργασ.	Καθ. Εργ.	Αντ. Πλεον. Προσ.	Εργ. Ικαν.	Οργ. Ταυτ.	Εργ. Πρσ.
Φύλο	Pearson Correlation										
Ηλικία	Pearson Correlation	-,308**									
Οικογενειακή Κατάσταση	Pearson Correlation	,069	,050								
Εκπαίδευση	Pearson Correlation	,166*	-,004	,024							
Απαιτ.Εκπαιδ για θέση εργασίας	Pearson Correlation	,046	,070	,074	,602**						
Χρόνια εργασίας στην ίδια θέση	Pearson Correlation	,128	-,063	,185*	-,072	-,060					
Καθεστώς εργασίας	Pearson Correlation	-,146	,372**	-,031	,113	,153	-,107				
Αντιλαμβανόμ. Πλεόνασμα Προσόντων	Pearson Correlation	-,014	-,202*	-,066	,069	-,053	-,148	-,195*			
Εργασιακή ικανοποίηση	Pearson Correlation	-,072	,084	,009	-,201*	-,103	,195*	,057	-,216**		
Οργανωσιακή Ταύτιση	Pearson Correlation	-,036	,334**	-,012	-,030	,040	,078	,103	-,278**	,408**	
Εργασιακή Προσήλωση	Pearson Correlation	,085	,125	,009	-,122	,010	,162*	,122	-,288**	,685**	,416**

\*\*Οι συσχετίσεις είναι πολύ σημαντικές , P <0,01  
\* Οι συσχετίσεις είναι σημαντικές , P <0,05

## 6 ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να εξετάσει το φαινόμενο του πλεονάσματος προσόντων σε σχέση με σημαντικές εργασιακές στάσεις. Συγκεκριμένα να διερευνήσει τη συσχέτισή του με την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή ταύτιση και την εργασιακή προσήλωση.

Η Θεωρία του Ταιριάσματος του Ατόμου με την Εργασία αποτέλεσε τη βάση για την ανάπτυξη των υποθέσεων της έρευνας. Συνέβαλε δε σημαντικά στην ερμηνεία αυτού του αρνητικού για την εργασιακή ευημερία του ατόμου φαινομένου (Kristof-Brown et al., 2005), υποστηρίζοντας ότι το ταιρίασμα μεταξύ των προσόντων του ατόμου και των χαρακτηριστικών της εργασίας του ενδυναμώνει την εργασιακή του ευημερία, ενώ αντίθετα η μεταξύ τους αναντιστοιχία την υποβαθμίζει (Wassermann et al., 2017). Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων αποτελεί μια τέτοια αναντιστοιχία, κατά την οποία το άτομο διαπιστώνει την υπεροχή των προσόντων και ικανοτήτων του σε σχέση με τις χαμηλές απαιτήσεις της εργασίας του, καθώς και την ατελή ικανοποίηση των αναγκών και στόχων του από τόσα του προσφέρει η εργασία αυτή (Cable & Edwards, 2004; Edwards et al., 2006; Luksyte et al., 2011; Luksyte & Spitzmueller, 2016; Maynard & Parfyonova, 2013).

Η πρώτη υπόθεση σχετικά με την αρνητική συσχέτιση του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος εργασίας με την εργασιακή ικανοποίηση επαληθεύτηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας. Όσο περισσότερο νιώθουν τα προσόντα τους να υποεκτιμούνται, με το να τους ανατίθενται χαμηλότερης δυσκολίας ή ενδιαφέροντος εργασίες, και οι ανάγκες τους να μην καλύπτονται από τις παρεχόμενες ανταμοιβές της, οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν την αντίληψη ότι δεν ταιριάζουν με αυτή την εργασία και οδηγούνται σε χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση.

Τα ευρήματα βρίσκονται σε πλήρη συμφωνία με τις πολυάριθμες προγενέστερες μελέτες που διερεύνησαν τη σχέση αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων και εργασιακής ικανοποίησης. (Kristof-Brown et al., 2005; Lobene et al., 2015; Maynard et al., 2015; Maynard & Parfyonova, 2013; Wassermann et al., 2017). Η παρούσα μελέτη, ωστόσο, διευρύνει την υπάρχουσα γνώση για το θέμα αυτό, δεδομένου ότι έρευνα έγινε για πρώτη φορά σε εργαζόμενους στην τοπική αυτοδιοίκηση.

Ως προς τη σχέση του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων με την οργανωσιακή ταύτιση, αυτή δεν έχει τύχει της δέουσας προσοχής μέχρι σήμερα, παρά το γεγονός ότι έχει επιβεβαιωθεί η σύνδεση της οργανωσιακής ταύτισης με θετικά για τον εργαζόμενο και τον οργανισμό αποτελέσματα (Ashforth & Mail, 1989; Bergami & Bagozzi, 2000; Reade, 2001; Van Knippenberg, 2000). Η υπόθεση ότι συσχετίζεται αρνητικά με το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων επιβεβαιώθηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας. Η υπόθεση αυτή συμβαδίζει και με τα ευρήματα της μετα-ανάλυσης δεδομένων των Kristof-Brown και συν. (2005), ότι το ταίριασμα ατόμου-εργασίας συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή ταύτιση. Που σημαίνει ότι όσο ισχυρότερο είναι το ταίριασμα ατόμου-εργασίας τόσο μεγαλύτερη είναι και η οργανωσιακή ταύτιση. Δεδομένου όμως ότι το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων αποτελεί αρνητική μορφή του ταιριάσματος ατόμου εργασίας (mismatch p-j fit), είναι συνεπακόλουθο να συσχετίζεται αρνητικά με την οργανωσιακή ταύτιση. Όταν, επομένως, εμπεδωθεί στη συνείδηση του ατόμου αναντιστοιχία μεταξύ αυτού και της εργασίας του, λόγω της ύπαρξης του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων, ταυτίζεται λιγότερο με τον οργανισμό και διαρρηγνύεται το αίσθημα ενότητας μ' αυτόν.

Η παρούσα έρευνα επεκτείνει την υπάρχουσα γνώση σχετικά με τη συσχέτιση ταιριάσματος ατόμου-εργασίας και οργανωσιακής ταύτισης διαμέσου της μελέτης μιας αρνητικής όψης του ταιριάσματος αυτού, του πλεονάσματος προσόντων, με την οργανωσιακή ταύτιση.

Τέλος, αν και πολλές έρευνες έχουν ανιχνεύσει τα αποτελέσματα του πλεονάσματος προσόντων, καμία μέχρι σήμερα δεν έχει εστιάσει στη σχέση του με την εργασιακή προσήλωση. Η μελέτη αυτή εισφέρει νέα γνώση, επαληθεύοντας την υπόθεση ότι υπάρχει αρνητική μεταξύ τους συσχέτιση.

Η εργασιακή προσήλωση χαρακτηρίστηκε από τους Schaufeli και Bakker (2004) ως μία ενεργή, θετική σχετιζόμενη με την εργασία κατάσταση που χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση για τη δουλειά. Όταν ο εργαζόμενος με πλεόνασμα προσόντων διαπιστώνει ασυμβατότητα μεταξύ του ιδίου και της εργασίας του, νιώθει να αγνοούνται οι ψυχολογικές του ανάγκες, με αποτέλεσμα να εξασθενεί η ένταση της εργασιακής του προσήλωσης.

## 7 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Το πλεόνασμα προσόντων έχει θεωρηθεί ως στίγμα για τους εργαζόμενους που το κατέχουν και συχνά έχει αποτελέσει λόγο απόρριψής τους από τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών, οι οποίοι το αντιμετωπίζουν ως παράγοντα υψηλού κινδύνου για εμφάνιση αρνητικών εργασιακών στάσεων, χαμηλής απόδοσης αλλά και πρόωρης αποχώρησης από την εργασία (Erdogan et al.,2011a).

Η έρευνα των Fine και Nevo (2008), ωστόσο, επιβεβαίωσε ότι οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων τείνουν να εκτελούν την εργασία τους σε υψηλότερο επίπεδο από αυτό των συναδέλφων τους με απλή επάρκεια προσόντων. Επιπλέον, οι Erdogan και συν. (2011a) υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι αυτοί δυνητικά είναι οι επικρατέστεροι υποψήφιοι για την κατάληψη θέσεων ευθύνης και η παραμονή τους στον οργανισμό δημιουργεί μία «δεξαμενή» στελεχών ικανών να εξελιχθούν σε μελλοντικούς ηγέτες των οργανισμών.

Διαμορφώνοντας, επομένως, τις κατάλληλες συνθήκες όχι μόνο μπορούν να μετριαστούν οι αρνητικές συνέπειες του πλεονάσματος προσόντων αλλά είναι δυνατό αυτό να αναχθεί σε μία επωφελή κατάσταση για εργαζόμενους και οργανισμούς. Η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που παρέχει αυτονομία στον εργαζόμενο, και διέπεται από τις αξίες εμπιστοσύνης, διαφάνειας, ενδυνάμωσης και αναγνώρισης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του εργαζόμενου αποτελεί βασική προϋπόθεση προς την κατεύθυνση αυτή.

Οι Ergogan και Bauer (2009) ανέδειξαν με εμπειρική έρευνα το πλεονέκτημα του να προσλαμβάνουν οι επιχειρήσεις εργαζόμενους με αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων, επαληθεύοντας την πολύτιμη συνεισφορά τους μέσω της υψηλού επιπέδου απόδοσής τους. Στην ίδια έρευνα επιβεβαιώθηκε και ο ρυθμιστικός ρόλος της ενδυνάμωσης του εργαζόμενου ως προς την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και της πρόθεσης παραμονής στην εργασία.

Ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα, όπου υπάρχει προκαθορισμένο και μη ευέλικτο σύστημα αμοιβών και εξέλιξης, θα λειτουργούσε αποτελεσματικά η έμπρακτη αναγνώριση της αξίας του υπαλλήλου με αυξημένα προσόντα με το να λαμβάνεται υπόψη και η γνώμη του στη λήψη αποφάσεων, με το να ζητούνται οι προτάσεις του για τη βελτίωση των διαδικασιών των υπηρεσιών και με το να ενθαρρύνεται ο ρόλος του ως «μέντορα» των συναδέλφων του. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να διαχυθεί η

γνώση του σε υπαλλήλους με λιγότερη εμπειρία, να ενισχυθεί το αίσθημα της αυτοεκτίμησής του και της αντίληψης του ότι είναι ένα διακεκριμένο μέλος του οργανισμού και βεβαίως θα του επιτρέψει να αξιοποιήσει κατά τον καλύτερο τρόπο τις επιπλέον δεξιότητες, ικανότητες αλλά και τη δημιουργικότητά του προς όφελος του οργανισμού.

## **8 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας καταβλήθηκε κάθε προσπάθεια προκειμένου να διασφαλιστούν οι προϋποθέσεις εγκυρότητας και αξιοπιστίας των ευρημάτων της. Θα πρέπει όμως να επισημανθούν κάποιοι περιορισμοί που δεν κατέστη δυνατό να αποφευχθούν.

Αρχικά χρησιμοποιήθηκαν αυτοαναφορικές ερωτήσεις για τον προσδιορισμό της έννοιας του πλεονάσματος προσόντων, γεγονός το οποίο αν και είναι δόκιμο σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές αναφορές ενέχει παρόλα αυτά τον κίνδυνο να μην εκφράζει την αντικειμενική πραγματικότητα. Κατά συνέπεια θα ήταν χρήσιμο να υιοθετηθούν και αντικειμενικά μέτρα σε μελλοντικές έρευνες του θέματος, ώστε να ενισχυθεί η γνώση πάνω στη συσχέτιση του πλεονάσματος προσόντων με τις μεταβλητές που εξετάσαμε.

Επιπλέον, το γεγονός ότι τα δεδομένα συλλέχθηκαν από έναν οργανισμό δημιουργούν κάποιες ανησυχίες για το αν μπορούν να γενικευθούν τα ευρήματα σε πανελλαδικό ή ευρύτερο επίπεδο. Ωστόσο η επιλογή του δείγματος είναι πιθανό να ήταν σωστή γιατί παρουσίαζε εξ αρχής κάποια χαρακτηριστικά (επίπεδο εκπαίδευσης και χρόνια εργασιακής εμπειρίας) τα οποία προοιωνίζονται την ύπαρξη του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων. Ως πρόταση για μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να είναι η διεξαγωγή αυτής σε πολλούς δήμους και δημόσιες υπηρεσίες της χώρας, δεδομένων των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που παρουσιάζει η φύση της εργασίας σε δημόσιες υπηρεσίες.

Ακόμη, θα ισχυροποιούνταν τα αποτελέσματα της έρευνας αν υπήρχε η δυνατότητα να επαναληφθεί τη συλλογή των δεδομένων σε μεταγενέστερο χρόνο ώστε να γίνουν συγκρίσεις των αποτελεσμάτων σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα.

Τέλος και ο χρόνος διεξαγωγής της έρευνας, κατά τον οποίο πολλοί εργαζόμενοι απουσίαζαν σε άδεια καλοκαιρινών διακοπών, δεν επέτρεψε την καθολική συμμετοχή των υπαλλήλων, η οποία θα οδηγούσε στην εξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων.



## 9 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συνοψίζοντας, στην παρούσα εργασία εξετάστηκε το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή ταύτιση και την εργασιακή προσήλωση και επαληθεύθηκαν οι αρχικές υποθέσεις για την αρνητική συσχέτισή του και με τις τρεις μεταβλητές.

Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων, έχοντας τη δύναμη να επηρεάσει μεγάλο αριθμό εργαζομένων και οργανισμών, μπορεί να ειπωθεί διττά είτε ως αδυναμία είτε ως πλεονέκτημα, σε κάθε περίπτωση όμως η συστηματική μελέτη του ανάγεται σε ζήτημα μεγάλης αξίας για την εργασιακή ευημερία εργαζομένων και οργανισμών.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Abdulla, J., Djebarni, R. and Mellahi, K. (2011), “Determinants of job satisfaction in the UAE. A case study of the Dubai police”, *Personnel Review*, Vol.40, No 1, p.126-146

Adams, J. S. (1965), Inequity in Social exchange, in L.Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology*, (p.267-299), New York, NY:Academic Press.

Agut, S., Peiro, J. M. and Grau, R. (2009), “The Effect of Overeducation on Job Content Innovation and Career-Enhancing Strategies Among Young Spanish Employees”, *Journal of Career Development*, Vol.36, No 2, p.159-182

Anderson, S. and Winefield, A. H. (2011), The Impact of Underemployment on Psychological Health, Physical Health, and Work Attitudes in D.C. Maynard and D.C. Feldman (Eds.), *Underemployment: Psychological, Economic, and Social Challenges*, (p. 165- 185), Springer, New York

Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989), “Social Identity Theory and the Organization”, *Academy of Management Review*, Vol.14, No1, p.20-39

Ashforth, B. E., Harrison, S.H. and Corley, K.G. (2008), “Identification in organizations: An examination of four fundamental questions”, *Journal of Management*, Vol.34, No1, p.325-374 DOI: 10.1177/0149206308316059

Aziri, B. (2011), “Job Satisfaction: A Literature Review”, *Management Research and Practice*, Vol.3, No 4, p.77-86

Bakker, A. B. (2011), “An Evidence-Based Model of Work Engagement”, *Current Directions in Psychological Science*, Vol 20, No 4, p.265-269, DOI:10.1177/0963721411414534

Bartels, J., Pruyn, A. and De Jong, M. (2009), "Employee identification before and after an internal merger: A longitudinal analysis", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.82, p.113-128

Bartels, J., Pruyn, A., Jong, M. and Joustra, I. (2007), "Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.28, No2, p. 173-190  
DOI:10.1002/job.420

Bergami, M. and Bagozzi, R. P. (2000), "Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization", *British Journal of Social Psychology*, Vol.39, No 4, p. 555-577

Berk, U., Kahya, B., Kuzu, B. and Bayramlik, H. (2015), "Effect of Laborers' Overqualification Perception on Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Study on Health Sector in Turkey", *Journal of international health sciences and management*, Vol 1, No 1, p.60-73

Blader, S.L. and Tyler, T.R. (2009), "Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, No2 p.445-464

Bolino, M. C. and Feldman, D. C. (2000), "The antecedents and consequences of underemployment among expatriates", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No 8, p.889-911

Brynin, M. and Longhi, S. (2009), "Overqualification: Major or minor mismatch?", *Economics of Education Review*, 28, p.114-121

Burris, B. H. (1983), "The Human Effects of Underemployment", *Social Problems*, Vol.31, No 1, p.96-110

Cable, D. and Edwards, J. (2004), "Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No 5, p. 822-834 DOI: 10.1037/0021-9010.89.5.822

Chen, C., Smith, P. and Mustard, C. (2010), "The prevalence of over-qualification and its association with health status among active new immigrants to Canada", *Ethnicity and Health*, Vol.15, No 6, p.601-619

Crossman, A. and Abou-Zaki, B. (2003), "Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18, p.368-376

Culberston, S. S., Mills, M. J., Huffman, A.H. (2011), "Implications of Overqualification for Work-Family Conflict: Bringing too much to the Table?", *Industrial and Organizational Psychology*, 4, p.252-255

Deng, H., Guan, Y., Wu, C. H., Erdogan, B., Bauer, T. and Yao, X. (2016), "A Relational Model of Perceived Overqualification: The Moderating Role of Interpersonal Influence on Social Acceptance", *Journal of Management*, Vol. XX, No X, p.1-23

Edwards, J. R, Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L.S. and Shipp, A. J. (2006), "The Phenomenology of Fit: Linking the Person and Environment to the Subjective Experience of Person-Environment Fit", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No 4, p. 802-827 DOI: 10.1037/0021-9010.91.4.802

Edwards, M. R. (2005), "Organizational identification: A conceptual and operational review", *International Journal of Management Reviews*, Vol.7, No 4, p. 207-230

Ellickson, M. C. and Logsdon, K. (2001), "Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees", *State and Local Government Review*, Vol. 33, No 3, p.173-184

Ergogan, B. and Bauer, T. N. (2009), "Perceived Overqualification and Its Outcomes: The Moderating Role of Empowerment", *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, No 2, p.557-565

Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiro, J. M. and Truxillo, D. M. (2011a), "Overqualified Employees: Making the Best of a Potentially Bad Situation for Individuals and Organizations", *Industrial and Organizational Psychology*, 4, p.215-232

Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiro, J. M. and Truxillo, D. M. (2011b), "Overqualification Theory Research, and Practice: Things That Matter", *Industrial and Organizational Psychology*, 4, p.260-267

Faragher, E. B., Cass, M. and Cooper, C. L. (2005), "The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis", *Occup Environ Med* 2005, Vol. 62, p.105–112 doi: 10.1136/oem.2002.006734

Feldman, D. C. (1996), "The nature, antecedents and consequences of underemployment", *Journal of Management*, 22, p.385-409

Feldman, D. C., Leana, C. R. and Bolino, M. C. (2002), "Underemployment and relative deprivation among re-employed executives", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, p.453-471

Fine, S. and Nevo, B. (2008), "Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.19, No 2, p.346-355

Frank, K. and Hou, F. (2017), "Over-education and well-being: how does education-occupation mismatch affect the life satisfaction of university-educated immigrant and non-immigrant workers?", *Ethnicity and Health*, DOI: 10.1080/13557858.2017.1316832

Frei, C. and Souza-Posa, A. (2012), "Overqualification: permanent or transitory?", *Applied Economics*, 44, p.1837-1847

Friedland, D. S. and Price, R.H. (2003), "Underemployment: Consequences for the health and well-being of workers", *American Journal of Community Psychology*, 32, p.33-45

Harari, M. B., Manapragada, A. and Viswesvaran, C. (2017), "Who thinks they're a big fish in a small pond and why does it matter? A meta-analysis of perceived overqualification", *Journal of Organizational Behavior*, 102, p.28-47

Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T.L. (2002), "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis", *Journal of applied psychology*, Vol.87, No 2, p.268-279

He, H. and Brown, A. D. (2013), "Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research", *Group and Organization Management*, Vol.38, No 1, p.3-35, DOI:10.1177/1059601112473815

Herzberg, F. (1974), "Motivation-Hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization", *Organizational Dynamics*, Vol.3, No.2, p.18-29

Hoppock, R (1935), *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York.

Hu, J., Erdogan, B., Bauer, T. N., Jiang, K., Liu, S. and Li, Y. (2015), "There Are a Lots of Big Fish in This Pond: The Role of Peer Overqualification on Task Significance, Perceived Fit, and Performance for Ovequalified Employees", *Journal of Applied Psychology*, Vol.100, No 4, p.1228-1238

Hung, C. Y. (2008), "Overeducation and undereducation in Taiwan", *Journal of Asian Economics*, Vol.19, No 2, p.125-137

Johnson, G. J. and Johnson, W. R. (1996), "Perceived Overqualification And Psychological Well-Being", *The Journal of Social Psychology*, 136 (4), p.435-445

Johnson, G. J. and Johnson, W. R. (2000a), "Perceived Overqualification and dimensions of job: A longitudinal analysis", *Journal of Psychology*, Vol.134, No 5, p.537-555

Johnson, G. J. and Johnson, W. R. (2000b), "Perceived Overqualification, positive and negative affectivity and satisfaction with work", *Journal of Social Behavior & Personality*, Vol.15, No 2, p.167-184

Johnson, M. D., Morgeson, F. P. and Hekman, D. R. (2012), "Cognitive and affective identification: Exploring the links between different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol 33, No 8, p.1142-1167 DOI: 10/1002/job.1787

Johnson, W. R., Morrow, P. C. and Johnson, G. J. (2002), "An Evaluation of Perceived Scale Across Work Setting", *The Journal of Social Psychology*, 136 (4), p.425-441

Khan, W.A. (1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, Vol.33, No 4, p. 692-724

Khan, W.A. (1992), "To be full there: psychological presence at work", *Human Relations*, Vol.45, No 4, p. 321-349

Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R. and Johnson, E.C. (2005), "Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit", *Personnel Psychology*,

Liu, S. and Wang, M. (2012), "Perceived Overqualification: A Review and Recommendations for Research and Practice", *Research in Occupational Stress and Well Being*, Vol. 10, p.1-42

Liu, W., Zhu, R. and Yang, Y. (2010), "I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications and transformational leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol.21, No1 , p.189-202

Lobene, E. V., Meade, A. W. and Pond, S. B. III (2015), "Perceived Overqualification: A Multi-Source Investigation of Psychological Predisposition and Contextual Triggers", *The Journal of Psychology, Interdisciplinary and Applied*, Vol.147, No 7, p.684-710

Lobene, E. V. and Meade, A. W. (2013), "The Effects of Career Calling and Perceived Overqualification on Work Outcomes for Primary and Secondary School Teachers", *Journal of Career Development*, Vol.147, No 7, p.684-710

Luksyte, A. and Spitzmueller, C. (2011), Behavioral Science Approaches to Studying Underemployment in D.C. Maynard and D.C. Feldman (Eds.), *Underemployment: Psychological, Economic, and Social Challenges*, (p. 35- 56), Springer, New York

Luksyte, A. and Spitzmueller, C. (2016), "When are overqualified creative? It depends on contextual factors", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.37, p.635-653 Doi: 10.002/job2054

Luksyte, A., Spitzmueller, C. and Maynard, D. C. (2011), "Why Do Overqualified Incumbents Deviate? Examining Multiple Mediators", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.16, No 3, p.279-296

Macey, W.H. and Schneider, B. (2008), "The Meaning of Employee Engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol.1, No1, p.3-30

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992), "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification", *Journal of organizational Behavior*, Vol.13, No2, p.103-123

Maltarich, M. A., Reilly, G. and Nyberg, A. J. (2011) "Objective and subjective overqualification: Distinctions, relationships and a place for each in the literature", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol.4, No 2, p.236-239



Martinez, P. G., Leggnick-Hall, M. L. and Kulkarni, M. (2014), "Overqualified? A conceptual model of managers' perceptions of overqualification in selection decisions", *Personnel Review*, Vol.43, No 6, p.957-974

Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001), "Job burnout", *Annual Review of Psychology*, Vol.52, p.397-422

Maynard, D. C., Brondolo, E. M., Connelly, C. E. and Sauer, C. E. (2015), "I'm Too Good for This Job: Narcissism's Role in the Experience of Overqualification", *Applied Psychology: An International Review*, Vol.64, No 1, p.208-232

Maynard, D. C. and Feldman, D. C. (2011), *Underemployment: Psychological, Economic, and Social Challenges*, Springer, New York

Maynard, D. C., Joseph, T., Maynard, A. (2006), "Underemployment, job attitudes, and turnover intentions", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.27, No 4, p.509-536, Doi:10.1002/job.389

Maynard, D. C. and Parfyonova, N. M. (2013), "Perceived overqualification and withdrawal behaviours: Examining the role of job attitudes and work values", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, p.435-455

McGuinness, S. and Wooden, M. (2009), "Overskilling, job insecurity and career mobility", *Industrial Relations*, 48, p.265-286

Mckee-Ryan, F.M. and Harvey, J. (2011), "I Have a Job, But...": A Review of Underemployment, *Journal of Management*, Vol.37, No 4, p.962-996

Menguc, B., Auh, S., Fisher, M. and Haddad, A. (2013), "To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement", *Journal of Business Research*, Vol.66, No 12, p.2163-2170

Nunally, J.C., Knott, P.D., Duchnowski, A. and Parker, R. (1967), "Pupillary response as a general measure of activation", *Perception and Psychologics*, Vol.2, p.149-155

Otken, A.B. and Erben, G.S. (2010), "Investigating the relationship between organizational identification and work engagement and he role of supervisor support", *Gazi Universitesi Iktisade ve Idari Bilimler Fakultesi Dergisi* 12/2, p/93-118

Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Pratt, M.G. (1998), To be or not to be: Central questions in organizational identification In D.A. Whetten and P.C. Godfrey (Eds), *Identity in organizations: Building theory through conversations*, Thousand Oaks, CA: Sage

Pugh, D.S. and Dietz, J. (2008), "Employee engagement at the organizational level of analysis", *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, Vol.1, No1,p.44-47

Reade, C. (2001), "Antecedents of organizational identification in multinational corporations: fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 12, No 8, p.1269-1291

Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002), "Perceived organizational support: a review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No 4, p.698-714

Riketta, M. (2005), "Organizational Identification: A meta-analysis", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.66, No2, p.358-384

Rubb, S. (2006), "Educational mismatches and earnings: Extensions of occupational mobility theory and evidence of human capital depreciation", *Education Economics*, Vol. 14, No 2, p.135-154

Rubb, S. (2009), "Overeducation among older workers: Impact on wages and early retirement decisions", *Applied Economics Letters*, Vol.16, No 16, p.1621-1626

Rue, L.W. and Byars, L. (2003), *Management, Skills and Application*, McGraw-Hill/Irwin, New York

Russell, Z. A., Ferris, G. R., Thompson, K. W. and Sikora, D. M. (2016), "Overqualified human sources, career development experiences, and work outcomes: Leveraging an underutilized resource with political skill", *Human Resource Management Review*, Vol. 26, No 2, p.125-135

Saari, L. M. and Judge, T. A., (2004), "Employee Attitudes and Job Satisfaction", *Human Resource Management*, Vol.43, No 4, p. 395-407, Doi:10.1002/hrm.20032

Saks, A.M. (2006), "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21, No 7, p.600-619, Doi: 10.1108/02683940610690169

Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004), "Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study", *Journal of Organizational Behavior*, Vol 25, No 3, p.293-315.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., and Bakker, A. B. (2002), "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach", *Journal of Happiness studies*, Vol 3, No 1, p. 71-92.

Schermerhorn, J., Hunt, J. and Osborn, R. (2005), *Organizational Behavior*, John Wiley, New York

Scurry, T. and Blenkinsopp, J. (2011), "Under-employment among recent graduates: a review of the literature", *Personnel Review*, Vol.40, No 5, p.643-659

Shuck, B. (2011), "Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review", *Human Resource Development Review*, Vol.10, No 3, p.304-328 DOI: 10.1177/1534484311410840

Shuck, M. B. and Wollard, K. (2010), "Employee Engagement & HRD: A Seminal Review", *Human Resource Development Review*, Vol.9, No 1, p.89- DOI: 10.1177/1534484309353560

Smidts, A., Pruyn, A. and Riel, C.B.M. (2001), "The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification", *Academy of Management Journal*, Vol.44, No5, p. 1051-1062

Spector, P. (1997) *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA

Tajfel, H and Turner, J. C. (1979), An integrative theory of social conflict in Austein, W. and Worchel, S. (Eds) *The Social Psychology of Inter-Group Relations*, (p.33-47). Monterey, CA:Brooks/Cole.

Thompson, K. W. (2009), "Underemployment perceptions, job attitudes, and outcomes: An equity theory perspective", *Academy of Management Proceedings*, 1, p.1-6

Thompson, K. W., Shea, T. H., Sikora, D. M., Perrewe, P. L. and Ferris, G. R. (2013), "Rethinking underemployment and overqualification in organizations: The not so ugly truth", *Business Horizons*, 56, p.113-121

Vaisey, S. (2006), "Education and its discontents: Overqualification in America, 1972-2002", *Social Forces*, 85, 835-864 doi:10.1353/sof.2007.0028

Van Dick, R. (2001), "Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology", *International Journal of Management Reviews*, Vol.3, No 4, p.265-283

Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. and Christ, O. (2004), "The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.77, No 2, p.171-191

Van Knippenberg, D. (2000), "Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective", *Applied Psychology: An International Review*, Vol.49, No 3, p.357-371

Van Knippenberg, D. and Van Schie, E.C.M. (2000), "Foci and correlates of organizational identification", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.73, No 2, p.137-147

Verhaest, D. and Omey, E. (2006), "The impact of overeducation and its measurement", *Social Indicators Research*, 77, p.419-448

Virick, M. (2011), Underemployment and older workers in D.C. Maynard and D.C. Feldman (Eds.), *Underemployment: Psychological, Economic, and Social Challenges*, (p. 81- 103), Springer, New York

Vroom, V.H. (1964), *Work and motivation*, John Wiley and Sons, New York

Wassermann, M., Fujishiro, K. and Hoppe, A. (2017), "The effect of perceived overqualification on job satisfaction and career among immigrants: Does host national identity matter?", *International Journal of Intercultural Relations*, 61, p.77-87

Weststar, J (2011), A Review of Women's Experiences of Three Dimensions of Underemployment in D.C. Maynard and D.C. Feldman (Eds.), *Underemployment: Psychological, Economic, and Social Challenges*, (p.105- 125), Springer, New York

Williams, K. J. and Alliger, G. M. (1994), "Role Stressors, Mood Spillover, and Perceptions of Work-Family Conflict In Employed Parents", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No 4, p.837-868

Wright, B.E. and Davis, B. S. (2003), “Job Satisfaction in The Public Sector: The Role of the Work Environment”, *The American Review of Public Administration*, Vol.33, No 1, p.70-90

Wright, B. E. and Kim, S. (2004), “Participation’s Influence on Job Satisfaction: The Importance of Jobs Characteristics”, *Review of Public Personnel Administration*, Vol.24, No 1, p.18-40

Wu, C. H., Luksyte, A. and Parker, S.K. (2015), “Overqualification and Subjective Well-Being at Work: The Moderating Role of Job Autonomy and Culture”, *Soc Indic Res*, 121, p.917-937 doi:10.1007/s11205-014-0662-2

Zeffane, R., Ibrahim, M. and El Mehairi, R. (2008), “Exploring the differential impact of job satisfaction on employee attendance and conduct: the case of utility company in the United Arab Emirates”, *Employee Relations*, Vol. 30, No 3. P.237-250

Zhang, M. J., Law, K. S. and Lin, B. (2016), “You think you are big fish in a small pond? Perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work”, *Journal of Organizational Behavior*, 37, p.61-84

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Αιτιολογική έκθεση Ν. 4399/2016 «Θεσμικό πλαίσιο για τη σύσταση καθεστώτων Ενισχύσεων Ιδιωτικών Επενδύσεων για την περιφερειακή και οικονομική ανάπτυξη της χώρας - Σύσταση Αναπτυξιακού Συμβουλίου και άλλες διατάξεις», διαθέσιμο στη δ/ση <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/c8827c35-4399-4fbb-8ea6-aebdc768f4f7/9606840.pdf>

Lobene, E. V. (2010), “Perceived Overqualification: A Model of Antecedents and outcomes”, N.C.S.U. Libraries, διαθέσιμο στη δ/ση <http://www.lib.ncsu.edu/resolver/1840.16/1373>

Randstad Workmonitor Global Press Report, (2012), “Randstad Workmonitor, results wave 3: Employees feel overqualified for their job ” , διαθέσιμο στη δ/νση <https://www.ir.randstad.com/news-and-events/newsroom> (πρόσβαση 10 Αυγούστου 2018)

Schwartz, T. (2011), “What it takes to be a great employer”, Retrieved from <https://hbr.org/2011/01/what-it-takes-to-be-a-great-em.html/>

Vedder, R., Denhart, C. and Robe, J. (2013), “Why are recent college graduates underemployed? University enrollment and labor market realitiew”, διαθέσιμο στη δ/νση <http://centerforcollegeaffordability.org/uploads/Underemployed%20Report%20202.pdf>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



**Αγαπητοί/ές συνάδελφοι,**

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας του Διαπανεπιστημιακού Διατμηματικού Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση». Η έρευνα έχει στόχο να εξετάσει την οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων. Παρακαλώ να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου, με την επισήμανση ότι θα πρέπει να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

Οι απαντήσεις σας είναι **εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέραν της έρευνας, ενώ η **ανωνυμία** σας θα τηρηθεί με αυστηρότητα.

Σε περίπτωση που έχετε απορίες, είμαι στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε διευκρίνιση.

Φωτεινή Δεμέτη

Επιβλέπων καθηγητής : Δρ. Παναγιώτης Γκορέζης

**Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συνεργασία!**



**ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.  
Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

αρακαλούμε συμπληρώστε το φύλο σας.	_____ Άνδρας      _____ Γυναίκα
Πόσων χρόνων είστε;	.....
Ποιά είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;	<input type="checkbox"/> Έγγαμος/η <input type="checkbox"/> Σε σχέση <input type="checkbox"/> Ελεύθερος <input type="checkbox"/> Άλλο
Ποιό είναι το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει;	<input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Γυμνασίου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Λυκείου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος ΤΕΙ <input type="checkbox"/> Απόφοιτος ΑΕΙ <input type="checkbox"/> Κάτοχος Μεταπτυχιακού <input type="checkbox"/> Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου <input type="checkbox"/> Άλλο
Ποιο είναι το απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης για τη θέση εργασίας που κατέχετε;	<input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Γυμνασίου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Λυκείου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος ΤΕΙ <input type="checkbox"/> Απόφοιτος ΑΕΙ <input type="checkbox"/> Κάτοχος Μεταπτυχιακού <input type="checkbox"/> Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου <input type="checkbox"/> Άλλο
Καθεστώς εργασίας	<input type="checkbox"/> ΜΟΝΙΜΟΣ <input type="checkbox"/> ΙΔΑΧ
Πόσα χρόνια εργάζεστε στη συγκεκριμένη θέση;	..... χρόνια
Κατέχετε θέση ευθύνης ;	_____ Όχι      _____ Ναι

**Παρακαλούμε δηλώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις παρακάτω δηλώσεις.**

	2		3		4		5	
Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ		Συμφωνώ εν μέρει		Συμφωνώ Απόλυτα	
Η δουλειά μου απαιτεί χαμηλότερη εκπαίδευση από αυτήν που έχω	1	2	3	4	5			
Η εργασιακή εμπειρία που έχω δεν είναι απαραίτητη για να είμαι πετυχημένος/η στη δουλειά	1	2	3	4	5			
Έχω εργασιακές δεξιότητες που δεν απαιτούνται για αυτή τη δουλειά	1	2	3	4	5			
Κάποιος με λιγότερη εκπαίδευση από μένα θα μπορούσε να αποδώσει καλά στη δουλειά μου	1	2	3	4	5			
Η προηγούμενη μου εκπαίδευση δεν αξιοποιείται πλήρως σε αυτή τη δουλειά	1	2	3	4	5			
Έχω πολλές γνώσεις που δε χρειάζομαι για να κάνω τη δουλειά μου	1	2	3	4	5			
Το επίπεδο εκπαίδευσής μου είναι υψηλότερο από το επίπεδο εκπαίδευσης που απαιτείται για την εργασία μου	1	2	3	4	5			
Κάποιος με λιγότερη εργασιακή εμπειρία από μένα θα μπορούσε να κάνει εξίσου καλά τη δουλειά μου	1	2	3	4	5			
Έχω περισσότερες ικανότητες από αυτές που χρειάζονται για να κάνω τη δουλειά μου	1	2	3	4	5			
Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου	1	2	3	4	5			
Συνολικά, μου αρέσει η δουλειά μου	1	2	3	4	5			
Συνολικά, μου αρέσει να εργάζομαι εδώ	1	2	3	4	5			
Όταν κάποιος κριτικάρει τον Δήμο Κορδελιού-Ευόσμου, το εκλαμβάνω ως προσωπική προσβολή	1	2	3	4	5			
Με ενδιαφέρει πολύ τί σκέφτονται οι άλλοι για τον Δήμο Κορδελιού-Ευόσμου	1	2	3	4	5			
Όταν αναφέρομαι στον Δήμο Κορδελιού-Ευόσμου συνήθως λέω εμείς παρά αυτοί	1	2	3	4	5			
Οι επιτυχίες του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου είναι και δικές μου επιτυχίες	1	2	3	4	5			
Όταν κάποιος επαινεί τον Δήμο Κορδελιού-Ευόσμου το εκλαμβάνω ως προσωπική φιλοφρόνηση	1	2	3	4	5			
Εάν μία είδηση στα μέσα ενημέρωσης κριτικάρει τον Δήμο Κορδελιού-Ευόσμου, θα αισθανόμουν ντροπή	1	2	3	4	5			

**Οι παρακάτω δηλώσεις αφορούν τον τρόπο με τον οποίο βιώνετε την εργασία σας και πώς αισθάνεστε για αυτό. Επιλέξτε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο.**

	1	2	3	4	5	6	
Ποτέ	Σχεδόν ποτέ	Μερικές φορές	Τακτικά	Συχνά	Πολύ συχνά	Πάντα	
Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα	0	1	2	3	4	5	6
Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι	0	1	2	3	4	5	6
Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου	0	1	2	3	4	5	6
Η εργασία μου με εμπνέει	0	1	2	3	4	5	6
Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου	0	1	2	3	4	5	6
Νιώθω ευτυχημένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς	0	1	2	3	4	5	6
Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω	0	1	2	3	4	5	6
Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου	0	1	2	3	4	5	6
Η δουλειά μου με συναρπάζει	0	1	2	3	4	5	6