



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΓΕΩΡΓΙΑΣ (MBA)



ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΟΥ ΗΘΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΟΥΣ.

ΌΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΟΣ: ΒΛΑΧΟΣ ΗΛΙΑΣ

ΌΝΟΜΑ Α΄ ΜΕΛΟΥΣ: ΔΑΛΑΚΟΥΡΑ ΑΦΡΟΔΙΤΗ

ΌΝΟΜΑ Β΄ ΜΕΛΟΥΣ ΡΟΖΑΚΗΣ ΣΤΕΛΙΟΣ

ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΜΑΡΙΑΝΝΑ

ΑΘΗΝΑ 2010

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την κα Δαλακούρα Αφροδίτη τόσο για τον πολύτιμο χρόνο που διέθεσε, όσο και για τη συνέπεια και την αμέριστη υποστήριξή της για την ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας, όπως επίσης και για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με το παρόν θέμα. Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου Σάββα και Ειρήνη Παπακωνσταντίνου και τους φίλους μου Χαράλαμπο Μακρή, Στάμο Χονδροδήμο και Ρεβέκα Χρυσάφη που στάθηκαν δίπλα μου από την αρχή μέχρι και το τέλος της εκπόνησης αυτού του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών και που είναι πάντα αρωγοί σε κάθε επιλογή μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	9
2.1 Παρακίνηση Επιχειρηματικής Συμπεριφοράς.....	10
2.2. Αντίληψη ενός Υποστηρικτικού Περιβάλλοντος.....	11
2.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος...	13
2.4. Τα Οφέλη ενός Υποστηρικτικού Περιβάλλοντος.....	16
3. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ.....	19
3.1 Παράγοντες Παρακίνησης και Επίδοση.....	23
4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	25
4.1. Εργασιακή Ικανοποίηση και Παρακίνηση.....	26
4.2. Παράγοντες που Επηρεάζουν την Εργασιακή Ικανοποίηση.....	31
4.3. Μοντέλο Πέντε Παραγόντων Προσωπικότητας και Εργασιακή Ικανοποίηση.....	32
4.4. Επιδράσεις Εργασιακής Ικανοποίησης	33
5. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ.....	41
5.1. Τύποι Οργανωσιακής Δέσμευσης.....	42
5.2. Παράγοντες που Επηρεάζουν την Οργανωσιακή Δέσμευση.....	44
5.3. Οργανωσιακή Δέσμευση και Εργασιακή Ικανοποίηση.....	46
6. ΗΘΙΚΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	48
6.1. Παράγοντες που προσδιορίζουν το ηθικό των εργαζομένων.....	50
6.2. Ενισχύοντας το ηθικό των Εργαζομένων.....	52
6.3. Ηθικό Εργαζομένων και Οικονομική Ύφεση.....	53
6.4. Ευθύνη της Διοίκησης για το Ηθικό των Εργαζομένων.....	56
6.5. Ορίζοντας τους εργαζόμενους υπευθύνους για το ηθικό τους	58
6.6. Συνεργασία Management και Εργαζομένων για Ενίσχυση του Ηθικού.....	59
7. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	61
7.1. Conceptual Framework.....	61
7.2. Ερευνητικά Ερωτήματα.....	63
7.3. Είδος Έρευνας.....	64
7.4. Δείγμα έρευνας.....	65

7.5. Κατάρτιση ερωτηματολογίου.....	65
7.6. Στατιστική μεθοδολογική προσέγγιση.....	67
8. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	70
8.1. Δημογραφικά Στοιχεία.....	70
8.2. Έλεγχος Αξιοπιστίας.....	81
8.3 Έλεγχος Συσχετίσεων	96
8.4. Ανάλυση Απλής Παλινδρόμησης	100
9.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	114
9.1. Σύνοψη και Συζήτηση Αποτελεσμάτων.....	115
9.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	118
9.3 Προτάσεις.....	119
9.4 Επίλογος.....	120
10.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	121
11.ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	131

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η σπουδαιότητα υποδομής υψηλού ηθικού έγκειται στο γεγονός ότι αυτό συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων με αποτέλεσμα να δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονεκτήματα για την επιχείρηση. Βασικός σκοπός της εργασίας είναι ο προσδιορισμός των παραγόντων που επηρεάζουν το ηθικό των εργαζομένων. Ως επιμέρους στόχοι καθορίστηκαν η διερεύνηση των θετικών και αρνητικών συνεπειών από την ύπαρξη ή απουσία αυτών των παραγόντων στη συμπεριφορά και την επίδοση των εργαζομένων.

Στην παρούσα εργασία μελετούνται οι παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους, ώστε να χαρακτηρίζονται από υψηλό ηθικό, να νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους και κατ' επέκταση να αισθάνονται δεσμευμένοι με τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται.

Όταν το ηθικό ενός εργαζομένου σε μία επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό είναι υψηλό, τότε αυτός ο εργαζόμενος αγαπά την εργασία του και διακατέχεται από μια εσωτερική επιθυμία για συνεργασία με όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης ή του οργανισμού για την επίτευξη κοινών σκοπών.

Ο παράγοντας της παρακίνησης προκαλεί παρότρυνση για ένα άτομο, ώστε να προβεί σε ενέργειες για την επίτευξη ενός επιθυμητού στόχου, καθώς επίσης προκαλεί την έκφραση θετικών συμπεριφορών, που έχουν το ανάλογο αντίκτυπο στην εταιρεία. Η θετική αντίληψη του υποστηρικτικού περιβάλλοντος και η αυθόρμητη έκφραση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς ενός ατόμου, αλλά και το υψηλό ηθικό των εργαζομένων, σχετίζονται άρρηκτα μεταξύ τους και φαίνεται να επηρεάζουν το βαθμό στον οποίο ένα άτομο είναι δεμένο με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται αλλά και με την ικανοποίηση που νιώθει από την εργασία του.

Παραθέτοντας τα πιο κάτω ερευνητικά ερωτήματα, επιβεβαιώθηκε η σημαντικότητα του κάθε παράγοντα που αναλύεται στη βιβλιογραφική επισκόπηση, αλλά και η μεταξύ τους σχέση, αφού σύμφωνα με τα αποτελέσματα, όλες οι προτάσεις ανταποκρίνονται θετικά.

H₁: Όσο πιο υψηλό είναι το ηθικό των εργαζομένων, τόσο μεγαλύτερη είναι η δέσμευση τους να παραμείνουν στην παρούσα εργασία τους.

H₂: Όσο πιο υψηλό είναι το ηθικό των εργαζομένων, τόσο αυξάνεται η εργασιακή τους ικανοποίηση.

H₃: Όσο πιο έντονη αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την υποστήριξη που λαμβάνουν από την εταιρεία τους, τόσο μεγαλύτερη είναι η δέσμευση τους να παραμείνουν στην παρούσα εργασία τους.

H₄: Όσο πιο έντονη αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την υποστήριξη που λαμβάνουν από την εταιρεία τους, τόσο αυξάνεται η εργασιακή τους ικανοποίηση.

H₅: Όσο πιο ισχυρή επιχειρηματική συμπεριφορά διακρίνει τους εργαζόμενους, τόσο μεγαλύτερη η δέσμευση τους να παραμείνουν στην παρούσα εργασία τους.

H₆: Όσο πιο ισχυρή επιχειρηματική συμπεριφορά διακρίνει τους εργαζόμενους, τόσο αυξάνεται η εργασιακή τους ικανοποίηση.

Τα στοιχεία για τη διεκπαιρέωση της εργασίας, συλλέχθηκαν με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο συντάχθηκε με βάση τεκμηριωμένες κλίμακες καταξιωμένων ερευνητών της διεθνούς βιβλιογραφίας, ενώ τα δεδομένα αναλύθηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS v.17.

Λέξεις κλειδιά: Ηθικό Εργαζομένων (Employee Morale), Αντίληψη Υποστηρικτικού Περιβάλλοντος (Perceived Organizational Support), Παρακίνηση (Motivation), Επιχειρηματική Συμπεριφορά (Entrepreneurial Behavior), Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction) και Οργανωσιακή Δέσμευση (Organizational Commitment).

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια, όλο και πιο συχνά, γινόμαστε κοινωνοί ανακοινώσεων επιχειρήσεων αναφορικά με απολύσεις προσωπικού, περικοπές προνομίων, ελαστικοποίηση όρων εργασίας καθώς και άλλων σχετικών ρυθμίσεων οι οποίες υπόσχονται σημαντική μείωση του κόστους και αύξηση των καθαρών κερδών για τους μετόχους τους. Είναι αναγκαίο λοιπόν να μελετηθεί σε βάθος ο αντίκτυπος αυτών των νέων ρυθμίσεων, στις λειτουργίες της επιχείρησης, την αποδοτικότητα των εργαζομένων, το κόστος διατήρησης της ιδιαίτερης εργασιακής ειρήνης, και σε τελική ανάλυση, στην ίδια την μακροπρόθεσμη κερδοφορία των οργανισμών αυτών.

Είναι σχεδόν βέβαιο ότι οι επιχειρήσεις που επιβίωσαν και ισχυροποίησαν τις θέσεις τους στο πέρασμα του χρόνου είναι αυτές που θεωρούν κρίσιμη την απόδοση σημασίας στο ανθρώπινο δυναμικό καθώς αποτελεί πηγή δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και το μοναδικό επιχειρησιακό πόρο που μπορεί να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις της εποχής (Miceli, 1993).

Ο ανθρώπινος παράγοντας χρίζει ιδιαίτερης προσοχής αφού αποτελεί το κύριο εργαλείο που υποκινεί και ορίζει τη δυναμική εξέλιξη μιας εταιρείας. Χωρίς το έμπνηχο υλικό του ένας οργανισμός δεν θα μπορούσε να διατηρεί ούτε το άψυχο, επομένως η βελτίωση της εργασιακής διαβίωσης των υπαλλήλων έχει αντίκτυπο στην αύξηση των υλικών απολαβών και στην ανοδική πορεία μιας εταιρείας.

Η ανάγκη μελέτης των τρόπων που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση, την εργασιακή ψυχολογία και κατ' επέκταση τις καθαρά οικονομικές αποδοχές και το βιοτικό επίπεδο, έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια ραγδαία. Οι μεγάλες επιχειρήσεις προσπαθούν να βρουν τρόπους ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν άνετα με το εργασιακό τους περιβάλλον, στο οποίο άλλωστε δαπανούν σχεδόν τη μισή διάρκεια της ζωής τους και φυσικά να αποδίδουν παραπάνω για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Από το 1980 και μετά, τόσο οι συνθήκες στην αγορά εργασίας, όπως η αύξηση ανεργίας, και η οικονομική ύφεση, όσο και η σύνδεση της ικανοποίησης από την εργασία με άλλες στάσεις και συμπεριφορές στην εργασία, οδήγησαν σε μια σειρά από δημοσιεύσεις και μελέτες της οργανωτικής ψυχολογίας και της διοίκησης επιχειρήσεων.

Έχοντας όλα τα παραπάνω ως ερέθισμα, σκοπός της παρούσας διπλωματικής μελέτης είναι ο προσδιορισμός παραγόντων που επηρεάζουν το ηθικό των εργαζομένων και τη δέσμευση τους σε μία επιχείρηση, όπως επίσης και η διερεύνηση των θετικών και αρνητικών συνεπειών από την ύπαρξη ή απουσία αυτών των παραγόντων αντίστοιχα, στη συμπεριφορά και την επίδοση των εργαζομένων.

Για την επίτευξη του σκοπού αυτού δημιουργήθηκε ένα εννοιολογικό πλαίσιο το οποίο συνδυάζει μεταβλητές που συνδέονται έμμεσα μεταξύ τους και έχουν σημαντικές επιπτώσεις στον τρόπο που αντιδρούν οι εργαζόμενοι, προκαλώντας έτσι, τη σύγχρονη επιχείρηση να αναπτύξει συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς διοίκησης, ώστε να διατηρεί το ηθικό των εργαζομένων της και την αίσθηση της δέσμευσης σε αυτή.

Πιο συγκεκριμένα μελετήθηκε η έννοια της Επιχειρηματικής Συμπεριφοράς, της Αντίληψης Υποστηρικτικού Περιβάλλοντος, της Παρακίνησης, του Ηθικού των εργαζομένων, της Οργανωσιακής Δέσμευσης και της Εργασιακής Ικανοποίησης, ως προς τις επιπτώσεις που έχουν στη στάση των εργαζομένων.

Πραγματοποιήθηκε έρευνα σε τυχαίο δείγμα εργαζομένων που απασχολούνται από διαφορετικές επιχειρήσεις, οι οποίοι καλέστηκαν να απαντήσουν σε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο κατασκευάστηκε σύμφωνα με αξιόπιστες κλίμακες μέτρησης, βάσει της διεθνούς βιβλιογραφίας. Μετά από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, με τη βοήθεια του λογισμικού SPSS, βρέθηκε πως οι προαναφερθέντες παράγοντες συνδέονται άμεσα μεταξύ τους και μάλιστα με θετικό τρόπο.

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Αν και η έννοια της επιχειρηματικής συμπεριφοράς (entrepreneurial behavior) σε επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι δύσκολο να διερευνηθεί και να μετρηθεί, υπάρχει μια πεποίθηση ότι η έννοια αυτή θεωρείται ως το αντίδοτο της στασιμότητας, του αποπροσανατολισμού από το όραμα και της αποτυχίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις (Pearce, 1997). Για το λόγο αυτό αρκετοί διευθυντές αλλά και μάνατζερ, ενδιαφερόμενοι για την οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησής τους, συχνά επιδιώκουν να θεσμοποιήσουν επιχειρηματικές συμπεριφορές μεταξύ των υπαλλήλων και ειδικά των προϊσταμένων των εκάστοτε τμημάτων τους. Η λογική τους είναι ότι τέτοιες συμπεριφορές θα επιτρέψουν στην επιχείρηση ή τον οργανισμό να αποδώσει επιτυχώς σε ένα μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η θεωρία του υποστηρικτικού περιβάλλοντος (organizational support theory) φαίνεται να είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Όταν η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ευημερία τους και εκτιμά την συνεισφορά τους σε αυτήν, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν υψηλά επίπεδα αντίληψης του υποστηρικτικού περιβάλλοντος (POS). Η αντίληψη του υποστηρικτικού περιβάλλοντος έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται με θετικές συμπεριφορές των εργαζομένων, όπως αυξημένη επίδοση, ικανοποίηση από την εργασία, δέσμευση και διάθεση παραμονής στην επιχείρηση (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Η επιχειρηματική συμπεριφορά αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα που απασχολεί πολλούς ερευνητές εδώ και αρκετά χρόνια (π.χ. Say 1880; Schumpeter 1934), οι οποίοι έχουν συμπεριλάβει τα άτομα με τη συμπεριφορά αυτή ως κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα των μοντέλων τους. Και τούτο με σκοπό, είτε για να τους διαχωρίσουν από τους υπόλοιπους εργαζόμενους ως οργανωτές των πόρων (π.χ. Lucas, 1978), είτε παρουσιάζοντας τους ως καταλυτικά στοιχεία αλλαγής μέσα στην οικονομία (Schultz, 1975).

Αρκετοί ερευνητές έχουν ορίσει το άτομο με επιχειρηματική συμπεριφορά ως κάποιον που αναγνωρίζει μια ευκαιρία και εκμεταλλεύεται αναλόγως τους διαθέσιμους πόρους για να

δράσει ή για να επωφεληθεί από τη συγκεκριμένη ευκαιρία (Huefner & Hunt, 1994; Chung & Gibbons, 1997; Begley, 1995 στο: Kapp, 2003).

2.1 Παρακίνηση Επιχειρηματικής Συμπεριφοράς

Δύο είναι οι κυρίαρχες θεωρίες που επικρατούν ως προς το τι παρακινεί την επιχειρηματική συμπεριφορά:

- η μακροσκοπική θεώρηση (macro view), η οποία στηρίζεται στη λογική ότι “Το περιβάλλον επηρεάζει την επιχειρηματική συμπεριφορά” και
- η μικροσκοπική θεώρηση (micro view), η οποία στηρίζεται στη λογική ότι “Τα προσωπικά χαρακτηριστικά καθορίζουν την επιχειρηματική συμπεριφορά”

Σύμφωνα με την πρώτη θεώρηση (macro view), η οποία έγινε ιδιαίτερα γνωστή κατά τη δεκαετία του 1980 (Kanter, 1985; Sathe, 1985; Schuler, 1986), το υποστηρικτικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει θετικά την επιχειρηματική συμπεριφορά των εργαζομένων (Ghoshal & Bartlett, 1994; Kuratko, Montagno & Hornsby, 1990). Το υποστηρικτικό περιβάλλον είναι ένας πολυσύνθετος όρος με τρεις κύριες διαστάσεις :

- α) ελευθερία δράσης (Lumpkin & Dess, 1996; Schollhammer, 1982)
- β) πρόσβαση στους πόρους (Kanter, 1985)
- γ) κοινωνικό-πολιτική υποστήριξη (Kuratko, Montagno & Hornsby, 1990)

Ωστόσο, δεν αναπτύσσουν όλοι οι εργαζόμενοι τέτοια συμπεριφορά ακόμη και αν βρίσκονται στο ίδιο περιβάλλον, αφού καθένας μπορεί να το αντιλαμβάνεται διαφορετικά, δηλαδή ο τρόπος που αντιλαμβάνονται και μεταφράζουν το πεδίο που έχουν να δράσουν καθορίζει την επιχειρηματική συμπεριφορά τους και επηρεάζει την επίδοσή τους (Brazeal, 1993; Starbuck & Mezias, 1996).

Από την άλλη πλευρά, το πιο παραδοσιακό μέρος των ερευνητών έχει επικεντρωθεί στα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου (micro view) όπως: αντίληψη, τρόπος αντιμετώπισης προβλημάτων, καινοτομία, αξίες και δραστηριοποίηση για επιτυχία (Brockhaus & Horwitz, 1986; Lee & Tsang, 2001). Πρόσφατες έρευνες δίνουν έμφαση στις λεγόμενες ‘μαλακές’ δεξιότητες του ατόμου, δηλαδή γνωστικές και συναισθηματικές μεταβλητές που σχετίζονται με την αναγνώριση, ρύθμιση και έκφραση σκέψεων και συναισθημάτων που είναι ζωτικής

σημασίας στο να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά στις σημερινές επιχειρήσεις-οργανισμούς (Fox & Spector, 2000).

2.2. Αντίληψη ενός Υποστηρικτικού Περιβάλλοντος

Για πολλά χρόνια, οι θεωρητικοί της διοικητικής επιστήμης αναφέρουν την εργασία ως την συναλλαγή του έργου και της δέσμευσης των εργαζομένων, με την παροχή από τη επιχείρηση ή οργανισμό αντίστοιχων υλικών και κοινωνικό-συναισθηματικών αγαθών (Blau, 1964; Etzioni, 1961; Gould, 1979; Gouldner, 1960; Levinson, 1965; March & Simon, 1958; Mowday, Porter, & Steers, 1982). Ο παραπάνω χαρακτηρισμός της σχέσης ανάμεσα σε εργαζόμενο και εργοδότη δίνει έμφαση στην επίτευξη από την επιχείρηση ικανοποιητικών αποτελεσμάτων μέσω της ευνοϊκής μεταχείρισης των εργαζομένων της. Παραδείγματος χάριν, εργαζόμενοι που απολαμβάνουν ευνοϊκή μεταχείριση από την επιχείρηση, είναι πολύ πιθανότερο να δεσμευτούν συναισθηματικά σε αυτήν (Meyer & Allen 1997, Mowday et al. 1982), να ανταπεξέλθουν στις εργασιακές τους ευθύνες, υποχρεώσεις και στα προβλήματα ή τυχόν ευκαιρίες που θα εμφανιστούν (George & Brief, 1992).

Η θεωρία του υποστηρικτικού περιβάλλοντος (organizational support theory – OST), όπως αναπτύχθηκε από τους Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (1986) υποστηρίζει ότι, για να προσδιορίσουν την ευχέρεια που έχει η επιχείρηση να ανταμείψει το έργο και να εκπληρώσει τις κοινωνικό-συναισθηματικές τους ανάγκες, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν καθολικές πεποιθήσεις σχετικά με το πόσο εκτιμά τη συνεισφορά τους και ενδιαφέρεται για την ευημερία τους (Shore & Shore 1999). Η αντίληψη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος (perceived organizational support - POS) εκτιμάται ως εγγύηση ότι η επιχείρηση θα προσφέρει οποιαδήποτε βοήθεια είναι απαραίτητη στον εργαζόμενο ώστε να ολοκληρώσει αποτελεσματικά το έργο του και να ανταπεξέλθει σε συνθήκες ιδιαίτερης πίεσης και άγχους.

Η αντίληψη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος ενθαρρύνεται από την τάση που έχουν οι εργαζόμενοι να αποδίδουν στην επιχείρηση ανθρώπινα χαρακτηριστικά (Eisenberger et al., 1986). Ο Levinson (1965) σημείωσε ότι η προσωποποίηση αυτή υποκινείται από:

- την νομική, ηθική και οικονομική ευθύνη για τις πράξεις των ανώτερων στελεχών ή προϊσταμένων της επιχείρησης,
- από την δύναμη της επιρροής που έχει η διοίκηση, ατομικά σε κάθε εργαζόμενο και από την πολιτική, τους κανόνες και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Στη βάση αυτής της προσωποποίησης, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ευνοϊκή ή μη μεταχείριση της επιχείρησης ως ένδειξη επιδοκimasίας ή δυσαρέσκειας προς αυτούς. Η θεωρία του υποστηρικτικού περιβάλλοντος (OST) επικαλείται επίσης τις ψυχολογικές διεργασίες που αποτελούν τη βασική εξήγηση των συνεπειών της αντίληψης ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος. Πρώτον, στη βάση του κανόνα αμοιβαίας συνεργασίας (reciprocity norm), η αντίληψη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος θα δημιουργήσει στους εργαζόμενους την υποχρέωση να νοιαστούν για την ευημερία και τους στόχους της επιχείρησης. Δεύτερον, ο σεβασμός, η φροντίδα και η επιδοκimasία που υπονοείται από ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, θα εκπληρώσει τις κοινωνικό-συναισθηματικές ανάγκες των εργαζομένων και τρίτον, θα ενδυναμώσει την πεποίθηση τους ότι η επιχείρηση αναγνωρίζει οποιαδήποτε προσπάθεια καταβάλουν και την ανταμείβει.

Αυτές οι διεργασίες έχουν ευνοϊκά αποτελέσματα τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους εργοδότες. Χαρακτηριστικά ευνοϊκά αποτελέσματα για τους εργαζόμενους αποτελούν η θετική διάθεση και το αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία τους. Ευνοϊκά αποτελέσματα για τους εργοδότες αποτελούν η αυξημένη δέσμευση (organizational commitment) και απόδοση των εργαζομένων, καθώς και το χαμηλότερο ποσοστό αποχωρήσεων (turnover rate).

Σχετικά με την άποψη ότι οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν γενικές πεποιθήσεις ως προς τη δέσμευση που δείχνει η επιχείρηση σε αυτούς, οι Eisenberger et al. (1986) αναφέρουν ότι τελικά τα άτομα αυτά πιστεύουν ότι η επιχείρηση έχει μια γενικά θετική ή αρνητική στάση προς αυτούς, που περικλείει τη συμβολή, το έργο και την ευημερία τους.

Συνοψίζοντας τα ευρήματα διάφορων μελετών της έννοιας του υποστηρικτικού περιβάλλοντος, διαπιστώνουμε ότι η αντίληψη για το υποστηρικτικό περιβάλλον έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται με πλήθος ευνοϊκών διαστάσεων για την εργασιακή απόδοση, όπως:

- τη συναισθηματική δέσμευση προς την επιχείρηση (affective organizational commitment) (Settoon, Bennett & Liden, 1996; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001; Shore & Tetrick, 1991),
- τις προσδοκίες των εργαζομένων για την ανταμοιβή του έργου τους (effort-reward expectancies) (Eisenberger et al., 1990),

- τη διάρκεια παραμονής τους στην επιχείρηση (continuance commitment) (Shore & Tetrick, 1991),
- τη σχέση προϊστάμενου - άμεσα αναφερόμενου/ εργαζόμενου (leader-member exchange) (Settoon et al., 1996; Wayne, Shore & Liden, 1997),
- την ισότιμη και δίκαιη μεταχείριση (procedural justice) (Rhoades et al., 2001) και
- την ικανοποίηση από την εργασία (job satisfaction) (Aquino & Griffeth, 1999; Eisenberger et al., 1997; Shore & Tetrick, 1991).

2.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος

Στη συνέχεια, γίνεται μια προσπάθεια να εντοπιστούν οι παράγοντες που συμβάλλουν θετικά στην ανάπτυξη του αισθήματος υποστήριξης από το οργανωσιακό περιβάλλον στους εργαζόμενους.

2.3.1. Τύποι Μεταχείρισης

Σύμφωνα με την θεωρία του υποστηρικτικού περιβάλλοντος (Eisenberger et al., 1986), τρεις είναι οι βασικοί τύποι ευνοϊκής μεταχείρισης που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι από την επιχείρηση (δίκαιη μεταχείριση, εποπτική υποστήριξη, ανταμοιβές-συνθήκες εργασίας) και οι οποίες επηρεάζουν θετικά το POS.

2.3.1.1 Δίκαιη μεταχείριση

Η έννοια της δίκαιης μεταχείρισης αναφέρεται στην ισοτιμία και ισονομία που πρέπει να διέπει τη μεταχείριση αλλά και τη διανομή των πόρων ανάμεσα στους εργαζόμενους. Οι Shore & Shore (1999) αναφέρουν ότι επαναλαμβανόμενες περιπτώσεις δίκαιης μεταχείρισης σε αποφάσεις που αφορούν τη διανομή των πόρων, συμβάλουν θετικά στην αντίληψη ενός οργανωσιακού περιβάλλοντος ως υποστηρικτικού.

Οι Cropanzano και Greenberg (1997), ανέλυσαν τη δίκαιη μεταχείριση σε δύο προσανατολισμούς: α) σε δομικούς και β) σε κοινωνικούς. Οι πρώτοι περιλαμβάνουν κανόνες και πολιτικές αναφορικά με αποφάσεις που επηρεάζουν τους εργαζόμενους, δηλαδή, επαρκή προσοχή πριν εφαρμοστούν οι αποφάσεις, συνεχής πληροφόρηση και συμμετοχή των

εργαζομένων κατά τη διαδικασία λήψης μιας απόφασης. Από την άλλη, η κοινωνική θεώρηση της δίκαιης μεταχείρισης περιλαμβάνει την ποιότητα της διαπροσωπικής μεταχείρισης στην κατανομή των πόρων, καθώς και τον εφοδιασμό των εργαζομένων με πληροφορίες σχετικά με το πώς καθορίζονται τα αποτελέσματα.

2.3.1.2 Εποπτική υποστήριξη (perceived supervisor support)

Με τον ίδιο τρόπο που οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν γενικές αντιλήψεις αναφορικά με το μέγεθος της αξίας που η επιχείρηση δίνει σ' αυτούς, εκδηλώνουν και απόψεις σχετικά με το βαθμό που οι προϊστάμενοί τους αξιολογούν τη συμβολή τους και νοιάζονται για την ευημερία τους (Kottke & Sharafinski, 1998). Επειδή οι προϊστάμενοι λειτουργούν ως διαμεσολαβητές των αποφάσεων της διοίκησης και έχουν ευθύνη για την απόδοση των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι βλέπουν την ευνοϊκή ή όχι μεταχείριση από αυτούς ως δείγμα υποστήριξης της επιχείρησης (Levinson, 1965; Eisenberger et al., 1986).

Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εποπτική υποστήριξη, ως υποστήριξη από τον οργανισμό. Η αντίληψη αυτή εντείνεται, όταν σχετίζεται με τη θετική αποτίμηση της συνεισφοράς του επόπτη από τον οργανισμό, την επιρροή που έχει ο επόπτης σε σημαντικές αποφάσεις του οργανισμού και την εξουσία καθώς και την αυτονομία που ο οργανισμός παρέχει στον επόπτη για την υλοποίηση των ευθυνών του. (Eisenberger, et.al. 2002)

2.3.1.3 Ανταμοιβές-Συνθήκες εργασίας

Οι Shore & Shore (1999) υπέθεσαν ότι, εάν οι πολιτικές που αφορούν ανθρώπινους πόρους δείχνουν αναγνώριση της συμβολής των εργαζομένων στην εργασία τους, τότε θα υπάρχει θετική συμβολή στην αντίληψη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος από τους εργαζόμενους. Ένα πλήθος ανταμοιβών και συνθηκών εργασίας έχει μελετηθεί ως προς τη συμβολή τους στην ανάπτυξη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος και σχολιάζονται συνοπτικά στη συνέχεια:

- **Αναγνώριση, αμοιβές και προαγωγές:** Σύμφωνα με τη θεωρία του υποστηρικτικού περιβάλλοντος, οι ευνοϊκές ανταμοιβές από την επιχείρηση συμβάλουν στην ενδυνάμωση της συμβολής των εργαζομένων και επομένως στην αντίληψη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος από τους εργαζόμενους.

- **Ασφάλεια εργασίας:** Η διασφάλιση από την μεριά της επιχείρησης ότι επιθυμεί να διατηρήσει και στο μέλλον το ανθρώπινο δυναμικό της ενισχύει την αντίληψη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια που οι μειώσεις εργατικού δυναμικού είναι δεδομένες (Allen, Shore & Griffeth, 1999).
- **Αυτονομία:** Ο όρος αυτονομία αναφέρεται στην αντίληψη των εργαζομένων για την άνεση-ελευθερία που τους δίνει η επιχείρηση έτσι ώστε να φέρουν εις πέρας την εργασία τους. Η αυτονομία είναι παραδοσιακά υψηλή σε δυτικές χώρες (Geller, 1982). Ουσιαστικά φανερώνει την εμπιστοσύνη που δείχνει η επιχείρηση στους εργαζόμενους, ώστε να αποφασίσουν μόνοι πως θα επιτελέσουν το έργο τους (Eisenberger, Rhoades & Cameron, 1999). Ως συνέπεια, αυξάνεται η αίσθηση από τους εργαζόμενους ότι λειτουργούν σε ένα υποστηρικτικό επιχειρησιακό περιβάλλον.
- **Εκπαίδευση:** Οι Wayne et al. (1997) υποστήριξαν ότι η εκπαίδευση δίνει την εντύπωση στους εργαζόμενους ότι η επιχείρηση επενδύει πάνω σ' αυτούς, με αποτέλεσμα να συμβάλλει θετικά στην ανάπτυξη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος.
- **Μέγεθος επιχείρησης:** Οι Dekker & Barling (1995) υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν λιγότερο χρήσιμοι σε μεγάλες επιχειρήσεις, όπου τυπικές πολιτικές και διαδικασίες ίσως μειώσουν την ευελιξία που έχουν να ασχοληθούν με τις ανάγκες του κάθε εργαζομένου ατομικά. Το μέγεθος της επιχείρησης μπορούμε συνεπώς να υποθέσουμε ότι μπορεί να συμβάλλει αρνητικά στην ανάπτυξη του αισθήματος των εργαζομένων ότι λειτουργούν σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον (Eisenberger, Hungtington, Hutchison & Sowa, 1986). Από την άλλη μεριά όμως, αποτελεί πρόκληση για τις επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους να διαμορφώσουν τις κατάλληλες συνθήκες που δημιουργούν στο ανθρώπινο δυναμικό τους την αίσθηση ότι εργάζονται μέσα σε ένα υποστηρικτικό επιχειρησιακό περιβάλλον.

2.3.2. Χαρακτηριστικά Εργαζομένων

Ο Eisenberger (2002) αναφέρει ότι υπάρχει ακόμα ένας παράγοντας που συμβάλλει στην ανάπτυξη της αντίληψης των εργαζομένων ότι λειτουργούν σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον και αυτός αφορά στα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και συγκεκριμένα στα ακόλουθα:

2.3.2.1 Προσωπικότητα

Η προσωπικότητα καθορίζει τη συμπεριφορά του εργαζομένου και συνεπώς την αντίληψη που έχει για ένα υποστηρικτικό περιβάλλον (Aquino & Griffeth, 1999). Φιλικές και διαχυτικές συμπεριφορές προκαλούν θετικές εντυπώσεις απέναντι στους άλλους και δημιουργούν ευχάριστες εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Αντίθετα, επιθετικές ή εσωστρεφείς συμπεριφορές οδηγούν στην παρεμπόδιση της ανάπτυξης ευνοϊκών συνθηκών εργασίας, με αποτέλεσμα να επιδρούν αρνητικά στην αντίληψη του οργανωσιακού περιβάλλοντος από τους εργαζόμενους ως υποστηρικτικό (Rhoades & Eisenberger, 2002)

2.3.2.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Περιλαμβάνουν την ηλικία, την εκπαίδευση, το φύλλο, τα χρόνια εργασίας και τη θέση στην επιχείρηση. Παραδείγματος χάριν, εργαζόμενοι με λίγα χρόνια εργασίας σε μια επιχείρηση εμφανίζουν μεγαλύτερες πιθανότητες να παραιτηθούν έπειτα από μία δυσαρέσκειά τους από αυτή, ενώ εργαζόμενοι με αρκετά χρόνια υπηρεσίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση τείνουν να έχουν μια πιο θετική άποψη για το υποστηρικτικό περιβάλλον της εν λόγω επιχείρησης και να παραμένουν σε αυτή πιο πιστοί (Rhoades & Eisenberger, 2002).

2.4. Τα Οφέλη ενός Υποστηρικτικού Περιβάλλοντος

Σύμφωνα με τη θεωρία του υποστηρικτικού περιβάλλοντος, ένα αντιλαμβανόμενο από τους εργαζόμενους υποστηρικτικό περιβάλλον σχετίζεται με ορισμένες ιδιαίτερα θετικές και επιθυμητές για την οργανωσιακή απόδοση συμπεριφορές των εργαζομένων, όπως περιγράφονται στη συνέχεια:

2.4.1 Δέσμευση στην επιχείρηση

Στη βάση του κανόνα αμοιβαίας συνεργασίας (reciprocity norm), ένα επιχειρησιακό περιβάλλον που γίνεται αντιληπτό από τον εργαζόμενο ως υποστηρικτικό, θα δημιουργήσει στον εργαζόμενο την υποχρέωση να νοιαστεί για την ευημερία της επιχείρησης (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001) και θα ενισχύσει τη συναισθηματική του δέσμευση, εκπληρώνοντας ταυτόχρονα τις κοινωνικο-συναισθηματικές του ανάγκες (Armeli et al., 1998; Eisenberger et al., 1986), δημιουργώντας εν τέλει μια δυνατή αίσθηση στον εργαζόμενο ότι ανήκει στην επιχείρηση. Οι Shore & Tetrick (1991) υποστήριξαν ότι η αίσθηση ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος ίσως μειώσει αισθήματα παγίδευσης τα οποία προκύπτουν όταν οι εργαζόμενοι υποχρεώνονται να μείνουν στην εργασία τους εξαιτίας του μεγάλου κόστους που θα είχαν εγκαταλείποντας την (υποχρεωτική δέσμευση).

2.4.2. Συμμετοχή στην εργασία

Αναφέρεται στην αναγνώριση, το ενδιαφέρον και την ανάμιξη που δείχνει ένα άτομο σε μία συγκεκριμένη εργασία (Cropanzano et al., 1997). Αυξάνοντας την αντίληψη του εργαζόμενου για την ικανότητά του, ένα υποστηρικτικό περιβάλλον ίσως ενδυναμώσει το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για την εργασία του.

2.4.3. Επίδοση

Η αντίληψη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος αυξάνει την επίδοση συγκεκριμένων εργασιακών πράξεων και δραστηριοτήτων ευνοϊκών προς την επιχείρηση, οι οποίες σύμφωνα με τους George & Brief (1992), περιλαμβάνουν την αυτόβουλη προσφορά βοήθειας ανάμεσα στους εργαζομένους, την ανάληψη πρωτοβουλιών που προστατεύουν την επιχείρηση από το ρίσκο, την προσφορά εποικοδομητικών προτάσεων και λύσεων σε διάφορα προβλήματα και την απόκτηση ικανοτήτων που είναι ευεργετικές για την επιχείρηση.

2.4.4. Εργασιακή Ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) αναφέρεται στην ολική στάση ή διάθεση του ατόμου απέναντι στην εργασία του (Witt, 1991). Ένα υποστηρικτικό περιβάλλον συμβάλλει θετικά σ' αυτήν, καθώς συνδέεται με την εκπλήρωση των κοινωνικό-συναισθηματικών αναγκών των εργαζομένων, την ανταμοιβή της προσπάθειάς τους και την αίσθηση της προσφερόμενης βοήθειας που έχουν από την επιχείρηση για την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας τους. Η θετική διάθεση περιλαμβάνει μια γενική συναισθηματική κατάσταση χωρίς κάποιον αντικειμενικό σκοπό και επηρεάζεται από το περιβάλλον (George & Brief, 1992). Το υποστηρικτικό περιβάλλον συμβάλλει στην αίσθηση των εργαζομένων για την ικανότητά και την αξία τους, αυξάνοντας επομένως τη θετική διάθεση.

2.4.5. Ψυχοσωματικές-ψυχολογικές αντιδράσεις

Το υποστηρικτικό περιβάλλον συμβάλλει στη μείωση των ψυχολογικών και ψυχοσωματικών αντιδράσεων (π.χ. εντάσεις, υπερκόπωση), υποδεικνύοντας τη διαθεσιμότητα της επιχείρησης σε υλική βοήθεια και συναισθηματική υποστήριξη, στοιχεία απαραίτητα στους εργαζόμενους ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις υψηλές απαιτήσεις της εργασίας τους και να αντιμετωπίσουν ευκολότερα τα προβλήματα που ανακύπτουν (Robblee, 1998). Μερικοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να δώσουν ένα περισσότερο πρωταρχικό χαρακτήρα στην επίδραση του υποστηρικτικού περιβάλλοντος σε τέτοιου είδους αντιδράσεις, όπως είναι η εξάντληση (Cropanzano, 1997), το άγχος και οι πονοκέφαλοι (Robblee, 1998). Είναι κατανοητό ότι το υποστηρικτικό περιβάλλον θα μπορούσε να μειώσει το γενικό επίπεδο άγχους των εργαζομένων που οφείλεται είτε στην υψηλή είτε στη χαμηλή έκθεση σε παράγοντες που δημιουργούν τέτοιες ψυχολογικές αντιδράσεις.

2.4.6. Επιθυμία παραμονής στην επιχείρηση

Ο Witt (1991) εξέτασε τη σχέση ανάμεσα στο υποστηρικτικό περιβάλλον και την επιθυμία των εργαζομένων να παραμείνουν στην επιχείρηση. Στη μελέτη του, στην οποία χρησιμοποίησε την κλίμακα των Hrebiniak και Alutto (1972), εκτίμησε τη διάθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν από την επιχείρηση σε συνάρτηση με την ενδεχόμενη

προσφορά σχετικά υψηλότερου μισθού, περισσότερης επαγγελματικής ελευθερίας και καταξίωσης, καθώς και προοπτική φιλικότερης αντιμετώπισης από τον εργοδότη στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον. Μεγάλος αριθμός εργαζομένων επιθυμεί την παραμονή του και τη συνέχιση της εργασίας του λόγω της αρνητικής αντίληψης που έχει διαμορφώσει ότι δε θα μπορέσει να ανταπεξέλθει στο υψηλό κόστος που συνεπάγεται μία πιθανή αποχώρηση από την επιχείρηση, γεγονός που τους καθιστά παγιδευμένους σε αυτή και τους δημιουργεί μία συνεχή/ υποχρεωτική δέσμευση.

Κάποιοι μελετητές, (π.χ. Eisenberger et al., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2001; Wayne et al., 1997), υποστηρίζουν πως υπάρχει άμεση συσχέτιση μεταξύ του POS και της επιθυμίας των εργαζομένων για παραμονή στην επιχείρηση. Αυτό βασίζεται στην ιδέα ότι κατά την αντίληψη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος, που ενδιαφέρεται για την ανέλιξη και την ευημερία τους, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν κίνητρα και έτσι επιθυμούν την παραμονή τους στην επιχείρηση (Patriota, 2009).

2.4.7. Μείωση της συμμετοχής-συμπεριφορές απομάκρυνσης και απροθυμίας

Η παραπάνω έννοια αναφέρεται στη μείωση της ενεργούς συμμετοχής των εργαζομένων στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Η σύνδεση του υποστηρικτικού περιβάλλοντος με την τάση για απομάκρυνση (π.χ. τάση για παραίτηση) έχει ερευνηθεί (Allen, Shore & Griffeth, 1999; Aquino & Griffeth 1999) σε συνάρτηση με πραγματικές καταστάσεις εκ μέρους των εργαζομένων, όπως αργοπορία και απροθυμία, συστηματική αδικαιολόγητη απουσία και εθελοντική παραίτηση. Η διατήρηση του προσωπικού της επιχείρησης και το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών αποτελούν οφέλη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος. Το υποστηρικτικό περιβάλλον ακόμη αυξάνει τη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων ως προς την επιχείρηση και συνεπώς συμβάλλει στη μείωση των συμπεριφορών αποχώρησης και απροθυμίας που αναφέρθηκαν παραπάνω (Rhoades & Eisenberger, 2002).

3. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Πολλοί θεωρούν ότι παρακίνηση είναι η εσωτερική δύναμη η οποία καθοδηγεί τη συμπεριφορά των εργαζόμενων (Erven & Milligan, 2000). Ο Kreitner (1995) θεωρεί ότι είναι μία διαδικασία η οποία δίνει σκοπό στη συμπεριφορά, ο Higgins (1994) πιστεύει ότι είναι μία εσωτερική δύναμη η οποία ικανοποιεί τις ανάγκες, ενώ ο Jones (1995) έχει περιγράψει την παρακίνηση ως μία διαδικασία η οποία αρχίζει, ενεργοποιείται, κατευθύνεται και σταματάει, ενώ συγχρόνως ελέγχεται η αντίδραση του ατόμου ενώ συμβαίνουν όλα αυτά.

Ως παρακίνηση μπορεί να θεωρηθεί, κατά τους Maehr και Braskamp (1986) μια διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι παίρνουν ορισμένους διαθέσιμους πόρους, όπως χρόνο, ταλέντο και ενέργεια και τους διαθέτουν όπως αυτοί θέλουν. Ο Morris (1968) διατύπωσε την άποψη ότι η παρακίνηση είναι μία συνεχώς μεταβαλλόμενη μεταβλητή η οποία περιλαμβάνει έναν άπειρο αριθμό μεγεθών και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε έναν άπειρο αριθμό κατευθύνσεων. Αυτό ακριβώς κάνει την ορθή αξιολόγηση της παρακίνησης πολύ δύσκολο να ολοκληρωθεί.

Οι θεωρίες της παρακίνησης και συγκεκριμένα αυτές που αφορούν την παρακίνηση για εργασία έχουν συμβάλει πολύ στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αυτές οι θεωρίες μπορούν να διακριθούν σε δύο ξεχωριστές κατηγορίες:

- α) τις θεωρίες που αφορούν τη φύση της υποκίνησης και
- β) τις θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία αυτής (Campbell & Pritchard, 1976).

Η πρώτη κατηγορία αναζητά τις ανθρώπινες ανάγκες και τα κίνητρα όπως για παράδειγμα τις βασικές ανάγκες, τις ανάγκες για ύπαρξη, εξέλιξη, τους παράγοντες υγιεινής. Επίσης εξετάζει το πώς οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν και τι πραγματικά υποκινεί τους εργαζόμενους στην εργασία. Μερικοί από τους μελετητές που έχουν αναπτύξει θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι οι A. Maslow (Ιεράρχηση των αναγκών), C. Alderfer (Θεωρία ανθρώπινων αναγκών), F. Herzberg (Θεωρία δύο παραγόντων).

Ως υποκίνηση ορίζεται η συναισθηματική εκείνη κατάσταση, η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο. Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα, τα οποία δέχεται το άτομο είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του. Τα παρεχόμενα κίνητρα θα πρέπει να ανταποκρίνονται

προς τις ανάγκες των υφισταμένων, διότι οποιαδήποτε προσπάθεια υποκίνησης, η οποία δεν συνδέεται με τις ανάγκες τους, αναμένεται να έχει αρνητικά αποτελέσματα, που τότε μιλάμε για αρνητική υποκίνηση. Αν μια επιχείρηση επιθυμεί να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων της, θα πρέπει να προσφέρει σ' αυτούς κατάλληλα ερεθίσματα, δηλαδή τα κατάλληλα κίνητρα, τα θετικά κίνητρα.

Η υποκίνηση αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά, το έργο δε της διοικήσεως είναι να προσπαθήσει να υποκινήσει τους εργαζομένους της, ώστε να θελήσουν να προσφέρουν όλες τις δυνάμεις τους για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου (Ζαβλανός, 1997).

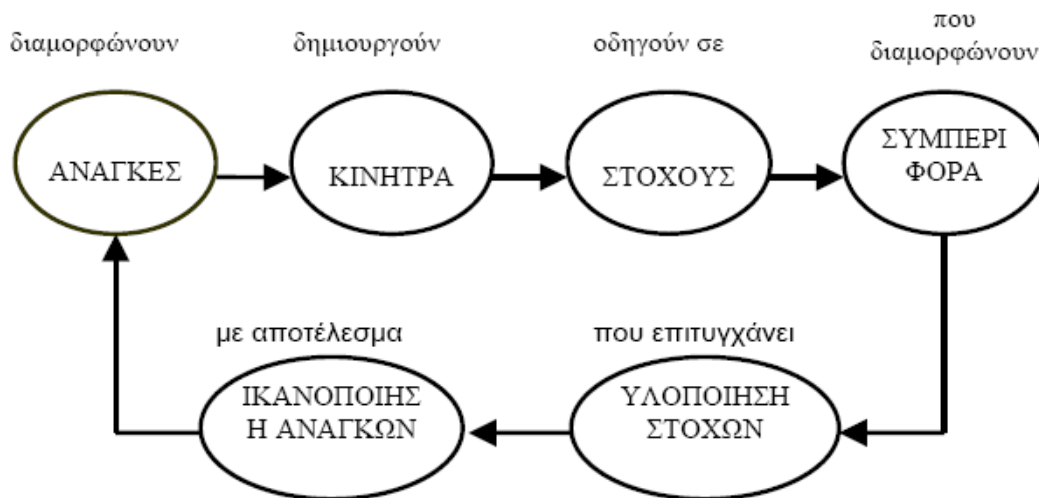
Στον πίνακα που ακολουθεί, γίνεται διάκριση θετικών και αρνητικών κινήτρων:

ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ	ΘΕΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ
ΑΝΑΓΚΕΣ ΦΥΣΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	-Επαρκής αμοιβή και άλλες χρηματικές παροχές	-Ανεπαρκή αμοιβή, φόβος μη χάσει ο εργαζόμενος τη δουλειά του
	-Προαγωγές στην ιεραρχία της επιχείρησης	-Υποβιβασμός – Ασυνεπής Συμπεριφορά
	-Σταθερότητα στους όρους εργασίας	-Αβεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται
	-Σωστή συμπεριφορά	-Επικίνδυνες συνθήκες εργασίας
	-Βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται	-Ανεπαρκής εξοπλισμός
	-Επαρκής θέρμανση και αερισμός	-Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας
	-Αναγκαίος και σύγχρονος εξοπλισμός	
	-Επαρκή διαλείμματα εργασίας	
ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ	-Αρμονική συνεργασία με την ομάδα εργασίας και καλές σχέσεις με όλους τους συναδέλφους	-Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα και τους συναδέλφους
	-Ανταμοιβές και αναγνώριση για την επιτυχή επίδοση	-Παραγνώριση της εισφοράς του εργαζομένου
ΑΝΑΓΚΕΣ ΓΙΑ ΑΥΤΟΣΕΒΑΣΜΟ ΚΑΙ ΑΥΤΟΕΚΠΛΗΡΩΣΗ	-Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	-Καθόλου εξουσιοδότηση και ανάθεση μονότονης και τυποποιημένης εργασίας
	-Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα	-Δυσπιστία προς το πρόσωπο του εργαζομένου

Πηγή: Ζαβλανός Μ. *Οργάνωση και Διοίκηση*, 1997

Οι θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία παρακίνησης ασχολούνται με τις μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την ανθρώπινη παρακίνηση και ειδικότερα την παρακίνηση στην εργασία. Επίσης ασχολούνται με το πώς οι μεταβλητές αυτές συσχετίζονται μεταξύ τους. Αυτές οι θεωρίες δίνουν έμφαση σε δύο καθοριστικούς παράγοντες επιλογής: την προσδοκία των ατόμων και την υποκειμενική αξιολόγηση του ατόμου με βάση τις συνέπειες από τις μεταβλητές που επηρεάζουν την παρακίνηση. Σύμφωνα με το Φαναριώτη (1983), η διαδικασία της παρακίνησης είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή αναγκών, κινήτρων και στόχων, όπως φαίνεται στο πιο κάτω σχήμα:

Σχήμα 1 : Απλοποιημένη διαδικασία της παρακίνησης



Πηγή: Φαναριώτης Π. *Επιχειρησιακή Ψυχολογία*, 1983.

Οι V.Vroom (Θεωρία της προσδοκίας), J. Adams (Θεωρία της ισότητας), L.Porter και E. Lawler (Θεωρία της παρακίνησης) και E. Locke (Θεωρία του καθορισμού στόχων) είναι ορισμένοι από τους επιστήμονες που ανέπτυξαν τέτοιες θεωρίες (Campbell & Pritchard 1976, Kanfer, 1992). Ο διακεκριμένος οικονομολόγος του MIT Lester Thurow, παρατήρησε ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις θα ανταγωνιστούν στο μέλλον βασισμένες κυρίως στην ποιότητα, στις ικανότητες, στη γνώση του προσωπικού και στον βαθμό εκμετάλλευσης των γνώσεων. Κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας οι εργασιακές συνθήκες έχουν αλλάξει εντυπωσιακά, ίσως περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη δεκαετία αυτού του αιώνα. Οι

αλλαγές αυτές έχουν μια βαθιά επιρροή στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους (Stress, 2002).

3.1 Παράγοντες Παρακίνησης και Επίδοση

Η τεχνολογία, τα προϊόντα, η δομή μιας επιχείρησης μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Κανένας όμως δεν μπορεί να αναπληρώσει υψηλά παρακινημένους ανθρώπους οι οποίοι δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για την επιχείρηση. Ο άνθρωπος είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο για κάθε επιχείρηση και την ίδια στιγμή η λιγότερο αξιοποιημένη πηγή. Είναι η αποθήκη γνώσεων και ικανοτήτων της επιχείρησης, η βάση η οποία κάνει την επιχείρηση ανταγωνιστική. Καλά καθοδηγημένος και με υψηλή παρακίνηση άνθρωπος είναι καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη και την εφαρμογή στρατηγικών, ειδικότερα στον σημερινό ταχύτατα μεταβαλλόμενο και πολύπλοκο κόσμο, όπου τα ανώτατα στελέχη μόνα τους δεν μπορούν να διασφαλίσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης (Trout, 1999).

Η επιτυχία πηγάζει από τον άνθρωπο. Για τα νέα στελέχη τα οποία γνωρίζουν πώς να ενεργοποιούν και να διατηρούν τον ενθουσιασμό στους ανθρώπους, η τέχνη της παρακίνησης είναι ένα από τα μυστικά της επιτυχίας τους. Εάν καταλάβουν τι παρακινεί τους ανθρώπους έχουν στη διάθεσή τους το δυνατότερο εργαλείο το οποίο μπορεί να πετύχει εκπληκτικά αποτελέσματα (Denny, 2002). Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η παρακίνηση είναι βασικός παράγοντας βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων και επομένως αύξησης της παραγωγικότητας σε μία επιχείρηση. Κατά τον Barbuto (2001) αν κατανοήσουμε τις διαφορετικές πρωταρχικές ανάγκες για παρακίνηση των εργαζομένων μπορούμε να αυξήσουμε την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης, αλλά η παρακίνηση για αυξημένη παραγωγικότητα μπορεί να κοστίσει στην επιχείρηση πολλά χρήματα .

Βέβαια δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας αύξησης της επίδοσης, ούτε μπορούμε να εξηγήσουμε όλα τα προβλήματα επίδοσης από την έλλειψη παρακίνησης (Erven & Milligan, 2000) μια και θεωρείται ότι η επίδοση εξαρτάται από την παρακίνηση και την ικανότητα. Η ικανότητα ενός ατόμου εξαρτάται από την μόρφωση, την εμπειρία, την εκπαίδευση αλλά η βελτίωσή της είναι διαδικασία βραδεία και μακροχρόνια. Αντίθετα η παρακίνηση μπορεί να βελτιωθεί ταχύτατα. Δεν είναι όμως εύκολο να δοθεί απάντηση στο ερώτημα τι είναι αυτό που

μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Από έρευνες οι οποίες έχουν γίνει, προκύπτει ότι οι συνηθέστεροι παράγοντες παρακίνησης για έναν εργαζόμενο είναι η επιχείρηση για την οποία εργάζεται, το εργασιακό περιβάλλον, ο εργοδότης, η αμοιβή, η ικανοποίηση για το ρόλο που παίζει στην επιχείρηση, η αναγνώριση, η δύναμη η οποία πηγάζει από τη θέση την οποία κατέχει, η κοινωνική θέση την οποία του δίνει η εργασία, οι συνάδελφοι, οι προκλήσεις-προοπτικές και το πρόγραμμα εργασίας. Κάθε ένας όμως από αυτούς τους παράγοντες έχει διαφορετική βαρύτητα, για κάθε εργαζόμενο (πολυωνυμικό μοντέλο), η οποία μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με τη χρονική στιγμή και την κατάσταση στην οποία βρίσκεται (Premoli, 2003).

Κατά τους ερευνητές υπάρχουν δύο τύποι παρακίνησης. Η εσωτερική παρακίνηση η οποία είναι μία εσωτερική ώθηση για εργασία, μία επιθυμία μόνο και μόνο για την ευχαρίστηση που προκύπτει από την επίτευξη έργου, δηλαδή είναι ουσιαστικά μία παρακίνηση από την ίδια την εργασία. Η ποικιλία στην εργασία, η υπευθυνότητα και οι προκλήσεις οι οποίες απορρέουν από την εργασία είναι παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης (Klubnik & Roscelle, 1996). Η εξωτερική παρακίνηση από την άλλη πλευρά είναι η παρακίνηση η οποία κατά βάση απορρέει όχι από μέσα από την εργασία αλλά από τις ανταμοιβές οι οποίες συνδέονται με την εκτέλεση της εργασίας. Ο μισθός, η προαγωγή, οι πρόσθετες παροχές, οι επιθυμητές εργασιακές συνθήκες είναι παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης (Aldag & Brief, 1979). Ζούμε σε μία κοινωνία όπου τα πάντα κινούνται γύρω από το χρήμα και για το λόγο αυτό η οικονομική παρακίνηση είναι πολύ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης, ενώ είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ότι η μη ικανοποιητική αμοιβή δεν μπορεί να αντικατασταθεί από καλές ανθρώπινες σχέσεις (Premoli, 2003). Ξεκάθαρα η οικονομική αμοιβή είναι η σημαντικότερη παρακίνηση για εργασία αλλά το χρήμα από μόνο του δεν είναι σημαντικό παρά μόνο όταν χρησιμοποιείται για να καλύψει ανάγκες. Επίσης διαπιστώθηκε ότι η διαφοροποίηση στους παράγοντες παρακίνησης μεταξύ ανδρών και γυναικών ήταν πολύ μικρή (Premoli, 2003). Έρευνα του πανεπιστημίου του Σικάγο απέδειξε ότι το χρήμα είναι μόλις ο τρίτος σημαντικός παράγοντας παρακίνησης, ενώ πρώτος παράγοντας είναι η δυνατότητα το να εκτελεί κάποιος «σημαντική» εργασία (Lamp, 2003).

4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) ορίζεται ως «το σύνολο των συναισθημάτων που έχει ένας εργαζόμενος για το επάγγελμά του, σε συνδυασμό με περασμένες εμπειρίες, τωρινές προσδοκίες ή διαθέσιμες εναλλακτικές (Balzer et al., 1990). Από πολύ παλιά (Roethlisberger, 1941), ερευνητές έχουν ασχοληθεί με την πολυδιάστατη αυτή έννοια για λόγους ανθρωπιστικούς, εφόσον σχετίζεται με την ικανοποίηση από τη ζωή καθώς και με τη φυσική και ψυχική υγεία (Balzer et al., 1990) και οργανωσιακούς, εφόσον μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους σε συμπεριφορές που επηρεάζουν τη λειτουργία του οργανισμού, όπως την επίδοση, την παρακίνηση, την εργασιακή εξουθένωση και την εγκατάλειψη.

Ο Locke (1976, 1984) συνδέει την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια από την εργασία με το σύστημα αξιών του ατόμου: «Εργασιακή ικανοποίηση είναι μία θετική συναισθηματική απόκριση προς το συγκεκριμένο έργο που πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση ή επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου» (Locke, 1984). Αντίθετα, η εργασιακή δυσαρέσκεια πηγάζει από τη ματαίωση των εργασιακών αξιών του ατόμου (Fisher, 2000).

Η εργασιακή ικανοποίηση δεν αποτελεί μία απλή έννοια, αλλά συνίσταται από πολλά επιμέρους στοιχεία. Ένας διαχωρισμός που γίνεται είναι ανάμεσα στην εσωγενή και την εξωγενή ικανοποίηση (Warr, 1987). Η εσωγενής ικανοποίηση έχει σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας και αναφέρεται σε εκείνες τις όψεις της εργασίας που έχουν να κάνουν με τη διεξαγωγή της, πχ. ελευθερία επιλογών ως προς τον τρόπο επιτέλεσης του έργου, βαθμός υπευθυνότητας, ποικιλία δραστηριοτήτων, χρήση δεξιοτήτων κτλ. Από την άλλη πλευρά η εξωγενής ικανοποίηση έχει σχέση με το περιέχον πλαίσιο, μέσα στο οποίο διεξάγεται η εργασία και αναφέρεται στις συνθήκες της εργασίας, τη διοίκηση, τα ωράρια, την ασφάλεια, τις αμοιβές κτλ. (Vroom, 1964).

Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση ποικίλει ανάλογα με το βαθμό, στον οποίο οι ανάγκες ενός ατόμου που μπορούν να ικανοποιηθούν, στην πραγματικότητα ικανοποιούνται. Όσο μεγαλύτερη η ανάγκη, τόσο περισσότερο η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από την κάλυψή της (Schaffer, 1953 στο: Vroom, 1964).

Έρευνα του Wherry (1958) έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι σε έναν τομέα της δουλειάς τους τείνουν να είναι και σε άλλους. Βέβαια, υπάρχουν ομάδες εργαζομένων, οι οποίοι είναι ευχαριστημένοι σε μερικές μόνο πλευρές της επαγγελματικής τους ζωής, ενώ σε άλλες δεν είναι. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης είναι αναμφίβολα μεγάλη, καθώς διαδραματίζει ενεργό ρόλο στο κατά πόσο τα άτομα αποδίδουν στην εργασία τους (Bacharach, Bamberger, & Mitchell, 1990; Schuler, Aldage, & Brief, 1977; Spector, 1997). Επιπλέον, πολλές μελέτες καταδεικνύουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει τη συναισθηματική και φυσική ευεξία ενός ατόμου (Ducharme & Martin, 2000; Olson & Dilley, 1988; Pugliesi, 1999 στο: DeMato, et. al., 2004).

Στον αντίποδα, η εργασιακή δυσαρέσκεια (job dissatisfaction) συνδέεται με το εργασιακό άγχος και την εργασιακή εξουθένωση (burnout) (Kesler, 1990; Leiter & Meechan, 1986; Lobban, Husted, & Farewell, 1998; Martin & Schinke, 1998; Wolpin, Burke, & Greenglass, 1991), ενώ παράλληλα η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με μία σειρά από δυνητικά επιβλαβή προσωπικά και επαγγελματικά συμπτώματα (Coll & Freeman, 1997; Hansen, 1967; Schuler, 1977; Van Sell, Brief, & Schuler, 1981). Μάλιστα έχει παρατηρηθεί ότι η αλληλεπίδραση των ατόμων με την εργασία τους αντανakλάται σε συναισθήματα και συμπεριφορές όπως είναι η εργασιακή συμμετοχή και η επίδοση (Hansen, 1967 στο: DeMato, et. al., 2004).

4.1. Εργασιακή Ικανοποίηση και Παρακίνηση

Η εργασιακή ικανοποίηση (συμπεριλαμβανομένων και των παραγόντων που την επηρεάζουν) αποτελεί ένα θέμα το οποίο είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την έννοια της παρακίνησης του ατόμου. Η συγκεκριμένη έννοια περιγράφει μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί ή υποκινεί τα άτομα να εκπληρώσουν ένα σκοπό και ουσιαστικά αποτελεί μια μεσολαβητική μεταβλητή μεταξύ των ανθρώπινων αναγκών και της συμπεριφοράς των ατόμων (Ζαβλανός, 2002). Στα πλαίσια αυτά, τις τελευταίες πέντε δεκαετίες, αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρίες. Αυτές μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο γενικές κατηγορίες, τις θεωρίες περιεχομένου (στατική προσέγγιση του θέματος) και τις διαδικαστικές ή μηχανιστικές θεωρίες (δυναμική προσέγγιση του θέματος) (Wood et.al, 1998).

Πιο συγκεκριμένα, και λαμβάνοντας υπόψη τις πιο σημαντικές από αυτές, η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Thibault & Kelley, 1959) υποστηρίζει ότι οι συμπεριφορές επηρεάζονται από την επιθυμία του ατόμου να μεγιστοποιεί τις θετικές εμπειρίες και να ελαχιστοποιεί τις αρνητικές, μέσα από κοινωνικές αλληλοεπιδράσεις, που δημιουργούν κόστη και ωφέλειες. Είναι προφανές ότι τα οφέλη από την εργασία, όπως οικονομικές απολαβές, προαγωγές, επίτευξη στόχων κ.λπ., οδηγούν σε θετικές συμπεριφορές ενώ τα κόστη που προέρχονται απ' αυτήν, όπως άγχος, κούραση, αποτυχίες, κ.λπ. σε αρνητικές.

4.1.1. Θεωρίες Περιεχομένου

4.1.1.1. Θεωρία των δύο παραγόντων

Η θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg, 1968), η οποία ανήκει στην κατηγορία των θεωριών περιεχομένου, προσέγγισε ως δύο τελείως ανεξάρτητα θέματα την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δυσαρέσκεια, τα οποία εξαρτώνται από τις διαφορετικές συνθήκες εργασίας και ανάγκες των εργαζομένων. Η συγκεκριμένη θεωρία έτυχε ευρείας αποδοχής και εφαρμόστηκε από πολλούς διευθυντές, προκειμένου να δημιουργήσουν κίνητρα στους υπαλλήλους τους. Σύμφωνα με αυτήν οι βελτιώσεις στη δημιουργία κινήτρων, θα γίνουν εμφανείς, όταν η προσοχή της διοίκησης σε μια επιχείρηση επικεντρωθεί όχι μόνο στους παράγοντες, που αποτελούν το περιβάλλον της εργασίας, αλλά και σ' αυτή την ίδια την εργασία. Αυτό επιτυγχάνεται με την μερική απαλλαγή των εργαζομένων από δραστηριότητες της εργασίας τους, που τους προκαλούν ανία και ρουτίνα και με τον σχεδιασμό εργασιών που προκαλούν τους υπαλλήλους και τους παρέχουν ευκαιρίες για επιτυχία, αναγνώριση, προαγωγή και προσωπική εξέλιξη.

Επιπρόσθετα η θεωρία αυτή λειτουργεί και ως πλαίσιο για την αναμόρφωση της εργασίας και έχει ως κύριο της στόχο την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης του εργαζομένου και παράλληλα την αύξηση των επιδόσεών του. Το σημαντικότερο σημείο της θεωρίας των δύο παραγόντων είναι ότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η εργασιακή τους ικανοποίηση σχετίζεται με παράγοντες που είναι εσωτερικοί, όπως η επιτυχία, η πρόκληση στη δουλειά, η αναγνώριση και η εξέλιξη, ενώ η εργασιακή τους δυσαρέσκεια σχετίζεται με παράγοντες που είναι εξωτερικοί, όπως ο μισθός, η εποπτεία και οι συνθήκες εργασίας. Επίσης ο Herzberg

προτείνει σε αυτούς, που επιθυμούν να εφαρμόσουν την θεωρία του, να εμπλουτίσουν την εργασία, να αυξήσουν την αυτονομία των εργαζομένων και να διευρύνουν τους τρόπους διοίκησης (Ζαβλανός, 2002).

4.1.1.2. Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών

Η στατική θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών (Maslow, 1970) ουσιαστικά κλιμακώνει κατά σειρά προτεραιότητας τις ανθρώπινες ανάγκες. Σύμφωνα με αυτήν η επιθυμία του ατόμου για ικανοποίηση μιας ανάγκης εμφανίζεται, κατά κύριο λόγο, μετά την ικανοποίηση κάποιας άλλης ανάγκης του, η οποία προηγείται στην κλίμακα ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών. Η συγκεκριμένη κλίμακα αποτελείται από πέντε επίπεδα αναγκών, τα οποία τα ιεραρχημένα από την κατώτερη προς την ανώτερη τάξη αναγκών, είναι τα εξής:

- Φυσιολογικές ανάγκες (ανάγκες για τροφή, στέγη κλπ.).
- Ανάγκες ασφάλειας και σταθερότητας.
- Κοινωνικές ανάγκες (ανάγκες για συντροφικότητα, στοργή, φιλία κλπ.).
- Ανάγκες για κοινωνική θέση και εκτίμηση (ανάγκες για αναγνώριση, αυτοεκτίμηση, αυτοσεβασμό κλπ.).
- Αυτοπραγμάτωση (ανάγκες για ανάπτυξη, επιτυχία εξέλιξη κλπ.).

Η υπόψη θεωρία εξετάζει τις παραπάνω ανάγκες ως μια στατική κατάσταση, ενώ παράλληλα στηρίζεται στο αξίωμα ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέονται άμεσα με την επιθυμία που τους διακατέχει για την ικανοποίηση των υπόψη ιεραρχημένων εσωτερικών αναγκών τους (Ζαβλανός, 2002).

4.1.1.3. Η θεωρία του Alderfer– ERG

Η θεωρία ERG (Alderfer, 1972), η οποία ανήκει στην κατηγορία των θεωριών περιεχομένου, πρεσβεύει την ύπαρξη τριών κατηγοριών αναγκών:

- Οι ανάγκες επιβίωσης (Existence), οι οποίες αναφέρονται στις επιθυμίες που έχουν οι άνθρωποι για την εξασφάλιση τροφής, νερού, αέρα, αμοιβής κλπ.
- Οι ανάγκες ανθρώπινων σχέσεων (Relatedness), οι οποίες αναφέρονται στις επιθυμίες που έχουν οι άνθρωποι για την εξασφάλιση καλών διαπροσωπικών σχέσεων με άλλους

ανθρώπους, όπως οι φίλοι, οι συνάδελφοι, οι υφιστάμενοι και οι προϊστάμενοι στον εργασιακό τους χώρο, κλπ.

- Οι ανάγκες εξέλιξης (Growth), οι οποίες αναφέρονται στις επιθυμίες που έχουν οι άνθρωποι για την εξασφάλιση ευκαιριών για προσωπική ανάπτυξη, δημιουργικότητα, κλπ.

Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία περισσότερες από μια ανάγκες είναι σε θέση να επηρεάσουν ταυτόχρονα την παρακίνηση των ατόμων και, ενώ παράλληλα δεν χάνεται η παρακινητική ικανότητα των αναγκών που έχουν ήδη ικανοποιηθεί. Τέλος, η θεωρία του Alderfer στηρίζεται στην αρχή ότι μια ανάγκη χαμηλότερου επιπέδου, η οποία έχει ήδη ικανοποιηθεί, είναι δυνατόν να ενεργοποιηθεί ξανά, και ως εκ τούτου να επηρεάσει την συμπεριφορά του ατόμου, στην περίπτωση που δεν καθίσταται εφικτή η ικανοποίηση ανάγκης υψηλότερου επιπέδου (Ζαβλανός, 2002).

4.1.2. Διαδικαστικές ή Μηχανιστικές Θεωρίες

3.1.2.1. Θεωρία της Προσδοκίας

Η θεωρία της προσδοκίας (Vroom, 1964), η οποία ανήκει στην κατηγορία των μηχανιστικών θεωριών, συνοψίζεται σε έναν αριθμό προτάσεων, οι οποίες αναφέρονται στη διαδικασία που ακολουθούν τα άτομα, προκειμένου να διαμορφώσουν την δική τους συμπεριφορά μέσα σε μια επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα τρεις είναι οι βασικές παράμετροι της θεωρίας αυτής (Ζαβλανός, 2002):

1. Η προσδοκία επίδοσης – αποτελέσματος ή αμοιβής, όπου το άτομο πιστεύει ή περιμένει ότι, στην περίπτωση που ακολουθήσει ένα συγκεκριμένο είδος συμπεριφοράς, δηλαδή μια υψηλή επίδοση, μπορεί να οδηγηθεί στην απόκτηση κάποιας αμοιβής.
2. Η ισχύς ή αξία, όπου κάθε αποτέλεσμα έχει μια ισχύ ή αξία για κάθε άτομο. Προφανώς τα αποτελέσματα έχουν διαφορετική ισχύ ή αξία για διαφορετικά άτομα, διότι η αξία κάθε πράγματος συνδέεται με τις προσωπικές ανάγκες και αντιλήψεις του ατόμου, οι οποίες διαφέρουν από άτομο σε άτομο.

3. Προσδοκία προσπάθειας – επίδοσης, όπου κάθε συγκεκριμένη συμπεριφορά του ατόμου συνδέεται με κάποια προσδοκία επίτευξης μεγαλύτερης ή μικρότερης επιτυχίας του. Αυτή η προσδοκία εξαρτάται από την αντίληψη που έχει ένα άτομο για το επίπεδο δυσκολίας επίτευξης αυτής της συμπεριφοράς του και για την πιθανότητα που έχει για να πραγματοποιηθεί με επιτυχία αυτή η συμπεριφορά.

Ως εκ τούτου όταν μία από τις παραπάνω παραμέτρους είναι σε χαμηλά επίπεδα τότε και η υποκίνηση του ατόμου στην εργασία του είναι επίσης χαμηλή.

4.1.2.2. Θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας

Η μηχανιστική θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας (Turner & Lawrence, 1965) έχει ως βασική της ιδέα ότι θα πρέπει να καλλιεργούνται εκείνα τα χαρακτηριστικά της εργασίας, μέσα στον εργασιακό χώρο, τα οποία οδηγούν σε υψηλά επίπεδα επίσης, παρακίνησης και ικανοποίησης. Η συγκεκριμένη θεωρία εξετάζει την ποικιλία στην εργασία, το επίπεδο της αυτόνομης λειτουργίας των εργαζομένων, το επίπεδο ευθύνης τους, το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτείται να έχουν και την αλληλεπίδραση που υπάρχει κατά την εκτέλεση της εργασίας, καθώς και τις ευκαιρίες για αλληλεπίδραση.

4.1.2.3. Θεωρία των πτυχών της Εργασιακής Ικανοποίησης

Η θεωρία των πτυχών της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία είναι μια διαδικαστική θεωρία (Smith, Kendall & Hulin, 1969), προσδιορίζει την εργασία σαν μια πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει ρόλους, υποχρεώσεις, σχέσεις και ανταμοιβές. Οι μεταξύ τους σύνδεση έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη διαφορετικών και πολλές φορές ανταγωνιστικών ικανοποιήσεων προς τις διαφορετικές διαστάσεις της εργασίας. Κατά την θεωρία αυτή η εργασιακή ικανοποίηση δεν μπορεί να προσεγγιστεί κατά απόλυτο τρόπο, αλλά σχετίζεται άμεσα με τις προσωπικές καταστάσεις του εργαζομένου, τα χαρακτηριστικά της εργασίας και τις εναλλακτικές λύσεις που έχει.

4.1.2.4. Θεωρία της Ανάγκης για Επίτευξη

Η διαδικαστική θεωρία της ανάγκης για επίτευξη (McClelland, 1976) στηρίζεται στην παραδοχή ότι τα άτομα ενεργοποιούνται με την προϋπόθεση ότι έχουν έντονη την επιθυμία για επιτυχία. Ουσιαστικά η επιθυμία, που έχει ένα άτομο, να ενεργεί περισσότερο

αποτελεσματικά είναι αυτή που τον παρακινεί. Οι εργαζόμενοι που διακατέχονται από υψηλό αίσθημα επιτυχίας προτιμούν καταστάσεις μέσα από τις οποίες έχουν την ευκαιρία να αντλούν προσωπική υπευθυνότητα, ενώ παράλληλα προτιμούν, κατά κύριο λόγο, καθήκοντα ενδιάμεσης δυσκολίας. Ο McClelland ισχυρίζεται επίσης ότι πέραν του κινήτρου της επίτευξης ενός στόχου υπάρχουν επιπρόσθετα τα κοινωνικά κίνητρα και τα ισχύος. Το κοινωνικά κίνητρα εκφράζουν την επιθυμία των ανθρώπων για την ανάπτυξη και διατήρηση στενών διαπροσωπικών σχέσεων με άλλους. Άτομα που έχουν ισχυρό το κίνητρο αυτό επιδιώκουν επιβεβαίωση του έργου τους από τους άλλους και κατά τεκμήριο συμμορφώνονται στα πρότυπα της ομάδας. Τα κίνητρα της ισχύος εκφράζουν την επιθυμία των ανθρώπων να επηρεάζουν και να ελέγχουν τόσο τους άλλους, όσο και το κοινωνικό περιβάλλον. Τα κίνητρα αυτά, ως επί το πλείστον, εκδηλώνονται είτε με την μορφή της προσωπικής ισχύος, όπου καταβάλλεται προσπάθεια επιρροής και ελέγχου των άλλων, είτε με την μορφή κοινωνικής ισχύος, όπου χρησιμοποιείται η ισχύς για την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων που θα βοηθήσουν μια επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της. Συμπερασματικά και τα τρία παραπάνω κίνητρα είναι ιδιαίτερα σημαντικά για εργαζόμενους που επιθυμούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε μια επιχείρηση (Ζαβλανός, 2002).

4.2. Παράγοντες που Επηρεάζουν την Εργασιακή Ικανοποίηση

Σύμφωνα με μία πιο σύγχρονη μελέτη των Sharma & Jyoti (2009), οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση μπορούν να διαχωριστούν στις εξής τρεις κύριες κατηγορίες:

4.2.1. Εσωτερικοί Παράγοντες

Η εγγενής ικανοποίηση στους εργαζομένους μπορεί να προέλθει από τις δραστηριότητες στην χώρο εργασίας. Τα χαρακτηριστικά συναδέλφων και οι αντιλήψεις για τον έλεγχο του περιβάλλοντος είναι εγγενείς παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Caudron, 2000). Διάφορες μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι αυτοί οι παράγοντες συσχετίζονται και με την εμπειρία. Πολλοί υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική αυτονομία θα ενισχύσει την ελκυστικότητα του επαγγέλματος και θα βελτιώσει την ποιότητα της εργασίας (Amoran et al., 2005). Οι εγγενείς παράγοντες διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο στη

εργασία των ατόμων ενώ φυσικά σημαντικό ρόλο παίζουν και άλλες ανταμοιβές όπως ο μισθός, τα οφέλη ή το γόητρο (Angelo et al., 2002).

4.2.2. Εξωτερικοί Παράγοντες

Ποικίλοι εξωγενείς παράγοντες έχουν συνδεθεί με την ικανοποίηση των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένου του μισθού, την αντιληπτή υποστήριξη από τους προϊσταμένους, την ασφάλεια και τη διαθεσιμότητα των πόρων, μεταξύ των άλλων (Clark et al., 1996). Εντούτοις, ενώ οι εγγενείς δυνάμεις μπορούν να παρακινήσουν τους ανθρώπους, οι εξωγενείς παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση από την εργασία τους και την επιθυμία τους να παραμείνουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση για όλη τη σταδιοδρομία τους (Joseph & Richard, 2002).

4.2.3. Δημογραφικοί παράγοντες

Σ' αυτούς περιλαμβάνονται η ηλικία, το φύλλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, η εργασιακή εμπειρία κ.λπ. (Sharma & Jyoti, 2009).

4.3. Μοντέλο Πέντε Παραγόντων Προσωπικότητας και Εργασιακή Ικανοποίηση

Υπάρχουν πέντε τύποι ατόμων τα οποία εκδηλώνουν διαφορετική συμπεριφορά όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με το μοντέλο των 5 παραγόντων της προσωπικότητας. Α) Ο νευρωτικός, έχει αρνητικό χαρακτήρα και λόγω αυτού του χαρακτήρα είναι δυνατόν να εμπλακεί σε δυσάρεστες καταστάσεις και να βιώσει αρνητικές εμπειρίες στον εργασιακό χώρο και ως εκ τούτου εμφανίζει μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση. Β) Ο εξωστρεφής, έχει την προδιάθεση να βιώνει θετικά συναισθήματα, έχει περισσότερους φίλους και κοινωνικές συναναστροφές και κατά συνέπεια είναι πιθανότερο να βιώσει εργασιακή ικανοποίηση. Γ) Ο δεκτικός σε εμπειρίες, έχει την προδιάθεση να αισθάνεται το καλό και το κακό ωστόσο αυτή η συμπεριφορά – στάση του δεν σχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Δ) Αυτός που χαρακτηρίζεται από προσήνεια, έχει μεγαλύτερη υποκίνηση να επιτύχει διαπροσωπική οικειότητα και οδηγείται έτσι σε μεγαλύτερα επίπεδα ευημερίας, ωστόσο η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται μεν θετικά αλλά σε μικρό βαθμό. Ε) Ο ευσυνείδητος σχετίζεται με

την εργασιακή ικανοποίηση, γιατί αντιπροσωπεύει γενικότερα μία τάση συμμετοχής-ανάμιξης στην εργασία και αυτή η συμπεριφορά οδηγεί σε μεγαλύτερη πιθανότητα να έχει ικανοποιητικές ανταμοιβές όπως μισθός, προαγωγή, σεβασμός, αυτοεκπλήρωση, αναγνώριση κλπ. (Judge, Daniel & Michael, 2002)

4.4. Επιδράσεις Εργασιακής Ικανοποίησης

Υπάρχουν πολλές συμπεριφορές και αποτελέσματα από την πλευρά των εργαζομένων που θεωρούνται ως τα αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης ή της εργασιακής δυσαρέσκειας. Κάτι τέτοιο δεν περιλαμβάνει μόνο μεταβλητές που σχετίζονται με την εργασία όπως είναι η επίδοση στην εργασία και η παραίτηση αλλά και μεταβλητές που δεν σχετίζονται με αυτή όπως είναι η υγεία και η ικανοποίηση από την ζωή. Πολλές από αυτές τις πιθανές επιπτώσεις της εργασιακής ικανοποίησης έχει αποδειχθεί ότι συνδέονται με αυτή. Αυτό που παραμένει, ωστόσο, αδιευκρίνιστο είναι ότι οι σχέσεις είναι κατ' ουσία αιτιώδεις (Spector, 1997).

Ένας σημαντικός αριθμός οργανωτικά σχετικών συμπεριφορών θεωρούνται ως το αποτέλεσμα εργασιακής ικανοποίησης ή εργασιακής δυσαρέσκειας. Πολλοί ερευνητές έδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά μία συμπεριφορά που επιδρά σημαντικά στην ευημερία των οργανώσεων. Τρεις από αυτές τις συμπεριφορές είναι η επίδοση στην εργασία, η παραίτηση και η απουσία των υπαλλήλων. Τα τελευταία χρόνια, η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται σημαντική καθώς έχει σημαντικές επιπτώσεις σε μεταβλητές που αφορούν πιο πολύ τους εργαζομένους απ' ό,τι τις οργανώσεις (Spector, 2000).

4.4.1. Εργασιακή Ικανοποίηση και Επίδοση

Οι περισσότερες από τις αρχικές μελέτες για την αναζήτηση σχέσης ικανοποίησης και επίδοσης επιχείρησαν να συνδέσουν το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης με την επίδοση και την παραγωγικότητα και μάλιστα κάποιες από αυτές, κυρίως εμπειρικές, επιβεβαίωσαν την ύπαρξη της σχέσης αυτής κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις (εφαρμόζοντας στρατηγική που να αποσκοπεί στην κινητοποίηση της επιχείρησης μέσα από την ικανοποίηση των εργαζομένων για αλλαγή σε καθημερινά προβλήματα) (Iaffaldano & Muchinsky, 1985).

Χαρακτηριστική είναι έρευνα στην οποία εξετάστηκαν οι παράγοντες που επιδρούν περισσότερο στην επίδοση μιας επιχείρησης (όπως αυτή μετράται από την γενική παραγωγικότητα αλλά και τα κέρδη ανά εργαζόμενο) και συμπέραναν μεταξύ των άλλων ότι το 5% της διαφοροποίησης των κερδών και το 16% της διαφοροποίησης της παραγωγικότητας μεταξύ των επιχειρήσεων οφείλεται στα διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων τους από την εργασία (Patterson, 1997). Βέβαια, δεν λείπουν και ερευνητές, οι οποίοι πιστεύουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζεται από την οικονομική επίδοση και όχι το αντίστροφο (Johnston et al, 1990 στο: Money & Graham, 1995), είτε ότι δεν υπάρχει καμία άμεση σύνδεση ικανοποίησης και επίδοσης (Brown & Peterson, 1994).

Υπάρχει η προσέγγιση πως η εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί στην επίδοση, ενώ μια εναλλακτική άποψη είναι ότι η επίδοση οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο αρκετές μελέτες δείχνουν πως υπάρχει μια περιορισμένη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και παραγωγικότητας (Buchanan, 2006)

Η ατομική επίδοση καθορίζεται από τρεις παράγοντες: την παρακίνηση, την ικανότητα του ίδιου του ατόμου και το εργασιακό περιβάλλον (Buchanan, 2006).

4.4.2. Εργασιακή Ικανοποίηση και Παραίτηση

Ένα από τα πιο συνεκτικά ευρήματα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση έγκειται στο ότι συσχετίζεται αρνητικά με την κινητικότητα προσωπικού (Mowday, Porter, & Steers, 1982 στο: McCormick, Ernest & Ilgen, 1985). Όταν υπάρχει προσφορά εργασίας, πολλοί εργαζόμενοι θα αναζητήσουν καλύτερη αμοιβή ή διαφορετικές συνθήκες εργασίας ή ακόμα και διαφορετικό περιεχόμενο εργασίας. Αντίστροφα, σε περιόδους μεγάλης ύφεσης, ακόμα και όταν υπάρχει δυσανεμία, ο εργαζόμενος είναι πολύ πιθανό να παραμείνει σε μια εργασία που δεν τον ικανοποιεί, γιατί αδυνατεί να βρει εναλλακτική λύση. Όπως αναφέρει και ο Vroom (1964), για να εγκαταλείψει ένας εργαζόμενος την εργασία του σημαίνει ότι ορισμένοι εκ των στόχων του δεν επιτυγχάνονται εκεί και γι αυτό θα πρέπει να προχωρήσει σε αλλαγή εργασιακού χώρου. Σύμφωνα με τους Porter και Steers (1973), τα αίτια της αποχώρησης από τη δουλειά θα πρέπει να αναζητηθούν στη μη εκπλήρωση των προσδοκιών

που είχε ο εργαζόμενος από τη δουλειά του και η απόφαση για παραμονή ή αποχώρηση θα πρέπει να θεωρείται διαδικασία εξισορρόπησης ανάμεσα στις οποιουδήποτε είδους αμοιβές που πήρε και σε αυτές που προσδοκούσε, επιθυμούσε ή δυνητικά μπορούσε να πάρει.

Το μοντέλο της κινητικότητας του προσωπικού τοποθετεί την εργασιακή ικανοποίηση στο κέντρο μίας σύνθετης διαδικασίας που εμπλέκει παράγοντες τόσο εντός όσο και εκτός της οργάνωσης. Αν το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης είναι χαμηλό, το άτομο θα αναπτύξει μία συμπεριφορική πρόθεση εγκατάλειψης της εργασίας του. Αυτή η πρόθεση μπορεί να οδηγήσει σε δραστηριότητες αναζήτησης νέας εργασίας, οι οποίες αν είναι επιτυχείς θα οδηγήσουν διαδοχικά στην παραίτηση. (Spector, 1997).

Σε ορισμένες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε υπαλλήλους από τους Carsten και Spector (1987) αποδείχθηκε ότι η εργασιακή δυσανεμία συνδέεται πιο πολύ με την παραίτηση κατά τη διάρκεια περιόδων όπου το επίπεδο ανεργίας ήταν χαμηλό απ' ό,τι κατά τη διάρκεια περιόδων όπου το επίπεδο ανεργίας ήταν υψηλό. Η ερμηνεία που δίνεται είναι ότι οι δυσανεμισμένοι υπάλληλοι που επιθυμούν να παραιτηθούν το κάνουν μόνο όταν είναι πιθανό να βρουν μία εναλλακτική εργασία (Spector, 1997).

Μέχρι τώρα η παραίτηση έχει προσεγγιστεί ως μία αντίδραση των ατόμων στο εργασιακό περιβάλλον. Πάνω στη βάση της εργασίας, ο Weitz (1953) διατύπωσε την υπόθεση ότι οι άνθρωποι που διαθέτουν θετικές τάσεις που αντανakλώνται σε μία γενικότερη τάση τους που σχετίζεται με την ικανοποίησή τους από τη ζωή, δυσκολεύονται περισσότερο στο χειρισμό μιας δυσάρεστης εργασίας και έχουν πιο πολλές πιθανότητες να παραιτηθούν απ' ό,τι κάποιος που είναι πιο συνηθισμένος σε μία δυσάρεστη και αρνητική συναισθηματική κατάσταση. Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήγαγε, τα υψηλότερα επίπεδα παραίτησης σημειώθηκαν στην περίπτωση των θετικών ανθρώπων που αντιπαθούσαν όμως τη δουλειά τους, ενώ τα χαμηλότερα επίπεδα παραίτησης σημειώθηκαν στην περίπτωση των θετικών ανθρώπων που είχαν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση (Spector, 1997).

4.4.3. Εργασιακή Ικανοποίηση και Απουσία

Η απουσία από την εργασία αποτελεί ένα υποπροϊόν εργασιακής δυσaráεσκείας των υπαλλήλων. Οι άνθρωποι που αντιπαθούν τη δουλειά τους έχουν περισσότερες πιθανότητες να απουσιάσουν από τους ανθρώπους που την αγαπούν. Η απουσία και η ικανοποίηση συνδέονται στενότερα υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Οι Hackett και Guion (1985) εντόπισαν ότι η απουσία σχετίζεται πιο πολύ με ορισμένους τομείς ικανοποίησης. (Spector, 2000). Εάν δηλαδή, σε μία δεδομένη χρονική στιγμή, η αποχή από την εργασία παρουσιάζει μεγαλύτερο ενδιαφέρον από την παρουσία στον εργασιακό χώρο, τότε ο εργαζόμενος είναι βέβαιο ότι θα απουσιάσει. (Vroom, 1964)

Το πρόβλημα με τη μελέτη των απουσιών είναι να οριστεί τι ακριβώς αποτελεί αυθαίρετη απουσία, αφού ένα μεγάλο μέρος των απουσιών του προσωπικού παρουσιάζονται ως δικαιολογημένες (ασθένειες κ.τ.λ.), ενώ στην ουσία δεν είναι. Ο Nicholson και οι συνεργάτες του πιστεύουν ότι τα αίτια της αυθαίρετης απουσίας από την εργασία δεν πρέπει να αναζητηθούν στο ίδιο το άτομο και στο βαθμό της ικανοποίησης που νιώθει, αλλά σε κανονιστικά πρότυπα στο χώρο εργασίας (Κάντας, 1998).

Η απουσία είναι ένα φαινόμενο που μπορεί να μειώσει την οργανωτική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα μέσω της αύξησης του εργασιακού κόστους. Παράλληλα, η απουσία τείνει να φανερώνει μία αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση η οποία δεν είναι ισχυρή. Ένας από τους λόγους για τους οποίους η σχέση ανάμεσα στην απουσία και την εργασιακή ικανοποίηση είναι ελάχιστη συνίσταται στο ότι οι συνθήκες που επηρεάζουν την ικανοποίηση διαφέρουν από εκείνες που επηρεάζουν την απουσία (Ilgen & Hollenback, 1977, από: McCormick, Ernest & Ilgen, 1985).

Οι θεωρίες που στηρίζονται στην απουσία υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση παίζει έναν εξέχοντα ρόλο στην απόφαση ενός υπαλλήλου να απουσιάσει (Steers & Rhodes, 1978). Τα άτομα που αντιπαθούν την εργασία τους αναμένεται να αποφεύγουν να παραστούν στον εργασιακό τους χώρο. Κάτι τέτοιο βέβαια σε καμία περίπτωση δεν σημαίνει ότι ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος δεν απουσιάζει ποτέ καθώς, υπό ορισμένες συνθήκες, το όφελος της απουσίας αντισταθμίζει την αποχή από την εργασία για μία ή δύο εργάσιμες μέρες.

Παρόλα αυτά, οι συσχετίσεις ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την απουσία στα πλαίσια πολλών ερευνών αποδεικνύονται ως μη συνεκτικές (Vroom, 1964).

Ένας ακόμα τομέας με τον οποίο μπορεί να συνδέεται η εργασιακή δυσαρέσκεια είναι και αυτός της υγείας και της ευημερίας των υπαλλήλων. Ορισμένες έρευνες δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με μεταβλητές υγείας καθώς οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι αναφέρουν περισσότερα προβλήματα υγείας, όπως είναι οι διαταραχές ύπνου και οι διαταραχές στομάχου, από τους ικανοποιημένους υπαλλήλους (Begley & Czajka, 1993; O'Driscoll & Beehr, 1994). Η δυσαρέσκεια συνδέεται επίσης με αρνητικά συναισθήματα στον εργασιακό χώρο, όπως είναι το άγχος και η κατάθλιψη (Jex & Gudunowski, 1992; Thomas & Ganster, 1995). Αξίζει να σημειωθεί ότι, τα ατυχήματα που σημειώνονται στον εργασιακό χώρο προκαλούν και αυτά με τη σειρά τους εργασιακή δυσαρέσκεια καθώς συνιστούν ένα γεγονός που δημιουργεί άγχος και που μειώνει την ελκυστικότητα της εργασίας (Vroom, 1964).

4.4.4. Εργασιακή Ικανοποίηση και Εργασιακό Άγχος

Το πώς οι εργασιακές στάσεις των ανθρώπων επηρεάζουν τη φυσιολογία τους απορρέει από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στη Σουηδία γύρω από το εργασιακό άγχος (Johansson, 1981). Στις περισσότερες περιπτώσεις, το άγχος συνδέεται σε γενικές γραμμές με προβλήματα και παρά το γεγονός ότι ένα μέτριο επίπεδο άγχους συνιστά μία πολύτιμη πηγή κινήτρων, ένα υψηλό επίπεδο άγχους συνήθως οδηγεί στη χειροτέρευση της επίδοσης ακόμα και σε δυσλειτουργία. Γι αυτόν ακριβώς το λόγο, ένα σημαντικό σημείο της ατομικής αλλαγής έγκειται στη διαχείριση του άγχους με τέτοιον τρόπο ώστε η ζωή να γίνεται ευχάριστη και γεμάτη (Quick, Murphy & Hurrell, 1992).

Το άγχος ορίζεται ως μία γενική αντίδραση σε μία ενέργεια ή σε μία κατάσταση που εγείρει ειδικές φυσικές και ψυχολογικές απαιτήσεις (ή και τα δύο) από το άτομο (Beehr & Franz, 1986; Ivancevich & Matteson, 1986). Οι άνθρωποι αντιδρούν διαφορετικά σε διάφορες απαιτήσεις. Έτσι λοιπόν, είναι δύσκολο να καθοριστεί ένα πρόγραμμα διαχείρισης άγχους στον εργασιακό χώρο που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες όλων των μελών της οργάνωσης,

παρόλο που τέτοιου είδους παρεμβάσεις εστιάζονται στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων στρεσογόνων παραγόντων (Ivancevich, Matteson, Freedman & Philips, 1990).

Στην πλειοψηφία τους, τα προγράμματα διαχείρισης άγχους επικεντρώνονται σε άτομα, τα περισσότερα εκ των οποίων είναι διευθυντές και υπάλληλοι (Ivancevich et al., 1990). Για παράδειγμα όταν στο χώρο της εργασίας κάνει αφόρητη ζέστη (στρεσογόνος παράγοντας), η οργάνωση θα εγκαταστήσει μηχανήματα κλιματισμού (παρέμβαση από την πλευρά της οργάνωσης) γεγονός που θα βελτιώσει την ποιότητα της εργασιακής ζωής (ατομικός παράγοντας) αλλά και την παραγωγικότητα (οργανωτικός παράγοντας) και θα ενισχύσει κατ' επέκταση την εργασιακή ικανοποίηση.

Οι γυναίκες αποδεικνύονται πιο επιρρεπείς στο άγχος τη στιγμή που οι άνδρες φαίνεται να κλίνουν περισσότερο προς τη φυσική ασθένεια (Jick & Mitz, 1985)

4.4.5. Εργασιακή Ικανοποίηση και Ικανοποίηση από τη ζωή

Δεδομένου ότι η εργασία συνιστά έναν από τα συστατικά μέρη της ζωής υπαλλήλων, είναι προφανές ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η ικανοποίηση από τη ζωή θα πρέπει να συνδέονται. Τρεις υποθέσεις έχουν συζητηθεί για το πώς συνδέονται η ικανοποίηση από την εργασία και από τη ζωή (Rain, Lane & Steiner, 1991). Σύμφωνα με μία πρώτη αντίληψη, τα συναισθήματα σε έναν τομέα της ζωής επηρεάζουν τα συναισθήματα και σε άλλους τομείς. Ένα άτομο που είναι ευχαριστημένο από τη δουλειά του είναι πιθανότατα ευχαριστημένο γενικά και από τη ζωή του (Weaver, 1978). Υπάρχει επίσης και η άποψη ότι οι άνθρωποι αναπληρώνουν τη δυσαρέσκεια σε έναν τομέα της ζωής καλλιεργώντας ικανοποίηση σε έναν άλλο. Ένα άτομο που διεκπεραιώνει μία δυσάρεστη εργασία θα διοχετεύσει σε μεγάλο βαθμό την ενέργειά του σε δραστηριότητες που δε σχετίζονται με την εργασία αυτή τη στιγμή που ένα υποκείμενο που έχει μία δυσάρεστη ζωή, εκτός εργασίας, θα καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία του. Τέλος, υπάρχει και η κατηγορία εκείνη των ανθρώπων που διαχωρίζουν την εργασία τους από την προσωπική τους ζωή (Spector, 1997).

Η πρώτη υπόθεση προβλέπει μία θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και στην ικανοποίηση από τη ζωή. Τα συναισθήματα σε έναν τομέα της ζωής επηρεάζουν άλλα,

καταλήγοντας σε θετικές σχέσεις μεταξύ των δύο ειδών ικανοποίησης. Η δεύτερη υπόθεση προβλέπει το αντίθετο. Ένα άτομο που είναι δυσαρεστημένο σε έναν τομέα θα είναι ικανοποιημένο σε άλλους. Η τρίτη και τελευταία υπόθεση δεν προβλέπει καμία σχέση. Οι άνθρωποι διαχωρίζουν τους τομείς της ζωής έτσι ώστε η εργασιακή ικανοποίηση και η ικανοποίηση από τη ζωή να μην σχετίζονται (Spector, 2000).

Τα ευρήματα ερευνών γύρω από αυτό τον τομέα ευνοούν ξεκάθαρα την πρώτη υπόθεση. Πολλές έρευνες εντόπισαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η ικανοποίηση από τη ζωή συσχετίζονται θετικά (Judge & Watanabe, 1993; Lance, Lautenschlager, Sloan & Varca, 1989; Schaubroeck et al., 1992; Weaver, 1978). Είναι επομένως πολύ πιθανό η εργασιακή ικανοποίηση να προκαλεί ικανοποίηση από τη ζωή και το αντίθετο (Spector, 1997).

4.4.6. Εργασιακή Ικανοποίηση και Εργασιακή Εξουθένωση

Σύμφωνα με τη Maslach, η εργασιακή εξουθένωση πρόκειται για σύνδρομο που αποτελείται από τρεις επιμέρους διαστάσεις: συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης (Maslach & Jackson, 1986). Το σύνδρομο αυτό θεωρήθηκε αρχικά ότι εμφανίζεται κυρίως σε άτομα που έχουν εργασία η οποία συνεπάγεται προσφορά υπηρεσιών σε άλλα άτομα (γιατροί, νοσοκόμοι, εκπαιδευτικοί κ.λ.π.), αλλά πρόσφατα η διερεύνηση του συνδρόμου αυτού έχει επεκταθεί και σε άλλα επαγγέλματα (Golembiewski, Muzenrider & Stevenson, 1986; Shirom, 1989; Cordes & Dougherty, 1993; Lee & Ashforth, 1993 στο: Maslach, 1993).

Τη στιγμή που η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά μία στάση, η εξουθένωση συνιστά περισσότερο ένα συναίσθημα που αφορά την εργασία. Η θεωρία της εξουθένωσης προτείνει ότι ένα άτομο που βρίσκεται σε μία κατάσταση εξουθένωσης βιώνει συμπτώματα συναισθηματικής εξάντλησης και χαμηλών εργασιακών κινήτρων (Spector, 1997).

Σύμφωνα με τους Maslach και Jackson (1981), η εξουθένωση περιλαμβάνει συστατικά μέρη. Ειδικότερα, η συναισθηματική εξάντληση (emotional exhaustion) αναφέρεται στη μείωση των συναισθημάτων του ατόμου, με αποτέλεσμα να μη μπορεί πλέον να προσφέρει συναισθηματικά στους αποδέκτες των υπηρεσιών του. Ένα κοινό σύμπτωμα είναι να βλέπει

το άτομο με δέος την προοπτική ότι την επόμενη μέρα θα πρέπει να πάει ξανά στη δουλειά του. Η δεύτερη διάσταση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης, η αποπροσωποποίηση (depersonalization), αναφέρεται στην αρνητική, και πολλές φορές κυνική, αντιμετώπιση των αποδεκτών των υπηρεσιών του, οι οποίοι πολλές φορές αντιμετωπίζονται σαν αντικείμενα. Κλασικό παράδειγμα είναι ο γραφειοκράτης που χάνει την ουσία και ταλαιπωρεί κάποιον ψάχνοντας τα ψιλά γράμματα των κανονισμών. Η τρίτη διάσταση του συνδρόμου, η μειωμένη προσωπική επίτευξη, αναφέρεται στην τάση του ατόμου, που πάσχει από το σύνδρομο, να κάνει αρνητική αξιολόγηση του εαυτού του, ιδίως όσον αφορά τη δουλειά του με τους αποδέκτες των υπηρεσιών του και σε ένα γενικότερο αίσθημα δυστυχίας και δυσαρέσκειας, όσον αφορά τα αποτελέσματα της εργασίας του (Spector, 1997).

Τέλος, οι Lee και Ashforth (1993) υπογράμμισαν ότι η συναισθηματική εξάντληση αποτελεί αντίδραση στα αρνητικά συναισθήματα ενός ατόμου όταν βρίσκεται σε μία δυσάρεστη για αυτό εργασία. Όλα τα άλλα συστατικά μέρη της εξουθένωσης απορρέουν από τη συναισθηματική εξάντληση (Spector, 1997).

4.4.7. Εργασιακή Ικανοποίηση και Αντιπαραγωγική Συμπεριφορά

Το αντίθετο της υπάκουης συμπεριφοράς είναι η αντιπαραγωγική συμπεριφορά. Συνίσταται σε ενέργειες που προέρχονται από έναν υπάλληλο και οι οποίες θελημένα ή μη βλάπτουν την οργάνωση. Κάτι τέτοιο περιλαμβάνει επιθετικότητα προς τους συναδέλφους, προς τον εργοδότη, σαμποτάζ και κλοπή. Αυτές οι συμπεριφορές έχουν πολλές αιτίες, αλλά συχνά, συνδέονται με δυσαρέσκεια και απογοήτευση στην εργασία.

Πολλές έρευνες έχουν μελετήσει τις αιτίες της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς στην εργασία. Οι Chen και Spector (1992) σημείωσαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται σημαντικά με επιθετικές και αδόκιμες συμπεριφορές. Πάνω σε αυτή τη βάση οι Keenan και Newton (1984) υπογράμμισαν επίσης τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα επιθετικά συναισθήματα και στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι έχουν περισσότερες πιθανότητες από τους ικανοποιημένους υιοθέτησης τέτοιων συμπεριφορών (Spector, 1997).

Οι αντιπαραγωγικές συμπεριφορές δεν αποτελούν την τυπική αντίδραση στην εργασιακή δυσарέσκεια, παρότι παρουσιάζουν συχνά εξαιρετικό ενδιαφέρον. Ένας σημαντικός παράγοντας που αφορά τέτοιου είδους συμπεριφορές είναι ο έλεγχος στον εργασιακό χώρο. Τα άτομα που πιστεύουν ότι ελέγχουν τη δουλειά τους εκδηλώνουν σπανιότερα τέτοιες συμπεριφορές σε σχέση πάντα με εκείνους που πιστεύουν ότι δεν την ελέγχουν (Spector, 1997).

Ο,τιδήποτε μπορεί να κάνει μία οργάνωση για να βελτιώσει τον εργασιακό χώρο για τους υπαλλήλους της συνδράμει στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και στη μείωση της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς. Συχνά, ενέργειες που συνίστανται στην προσφορά λογικών εξηγήσεων στους υπαλλήλους αναφορικά με αποφάσεις που λαμβάνονται οδηγούν στη μείωση των αντιπαραγωγικών συμπεριφορών (Greenberg, 1990 στο: Spector, 1997).

5. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Η δέσμευση έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται θετικά με τις έννοιες της ικανοποίησης εργασίας (Bateman & Strasser, 1984), της υποκίνησης (Mowday, 1979) και της υποταγής-υπηρετήσης (στο: Mathieu & Zajac, 1990). Ταυτόχρονα σχετίζεται αρνητικά με τις έννοιες της κινητικότητας προσωπικού (παραίτηση) και της αδιαφορίας (Cotton & Tuttle, 1986). Ο Crosby δίνει μια περαιτέρω ανάλυση της έννοιας διαχωρίζοντας τη σε παθητική και ενεργητική δέσμευση. Όταν ο εργαζόμενος απλά αντιστέκεται σε εξωτερικές επιρροές τότε μιλάμε για παθητική δέσμευση, ενώ για ενεργητική όταν ο εργαζόμενος λειτουργεί ως υπερασπιστής της επιχείρησής του, εκφράζοντας χωρίς δισταγμό την εμπιστοσύνη του στην εταιρία, τις αξίες και σκοπούς της.

Όταν ένα εργαζόμενο τον χαρακτηρίζει η οργανωσιακή δέσμευση, είναι με την οργάνωση και στις καλές και στις κακές περιστάσεις, προσέρχεται στην εργασία του τακτικά, αφιερώνεται στην δουλειά όλη την ημέρα, προστατεύει τα κεφάλαια αυτής και συμμερίζεται τους στόχους της (Meyer & Allen, 1997, στο: Bartlett, 2001).

Η οργανωσιακή δέσμευση είναι εν γένει μια έννοια που μαγνητίζει το ενδιαφέρον τόσο των ακαδημαϊκών όσο και των ερευνητών καθότι αποτελεί κρίσιμο όργανο μέτρησης στην

επιστήμη της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων (Guest 1992; Peccei, Guest & Thommas 1993).

Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την οργανωσιακή δέσμευση, ωστόσο όλοι περιλαμβάνουν την ψυχολογική, συναισθηματική προσκόλληση του εργαζόμενου στην επιχείρηση που εργάζεται. Σύμφωνα με τους Mowday, Steers & Porter (1979), ο όρος οργανωσιακή δέσμευση περιλαμβάνει τρία στοιχεία: α) την αποδοχή των στόχων της επιχείρησης, β) την προθυμία να εργαστεί σκληρά για την επιχείρηση και γ) την επιθυμία να παραμείνει στην επιχείρηση (Silverthorne, 2005). Η έννοια της δέσμευσης στη μια της διάσταση χαρακτηρίζει τη σχέση του εργαζόμενου με την επιχείρηση ή τον οργανισμό και από την άλλη συμβάλει στην απόφαση του εργαζόμενου να σταματήσει ή όχι την συνεργασία του με την επιχείρηση ή τον οργανισμό (Finegan, 2000). Τέσσερις χαρακτηριστικές προτάσεις από το ερωτηματολόγιο των Mowday, Steers and Porter (1979) για την οργανωσιακή δέσμευση είναι οι παρακάτω: “Θεωρώ ότι οι αξίες μου και οι αξίες της επιχείρησης μοιάζουν πολύ”, “Νιώθω περήφανος να λέω στους άλλους ότι είμαι μέλος αυτής της επιχείρησης”, “Θα μπορούσα να εργάζομαι σε μια άλλη επιχείρηση από τη στιγμή που το είδος της εργασίας θα ήταν ίδιο” και “Η επιχείρηση πραγματικά με εμπνέει όσον αφορά την εργασιακή απόδοση” (Spector, 2008). Σύμφωνα τη θεωρία του Becker (side-bet theory, 1960), το άτομο μένει στην επιχείρηση εξαιτίας των συσσωρευμένων ωφελειών που ενδεχομένως χάνει αν εγκαταλείψει τη θέση του όπως σύνταξη ή κοινωνικές επαφές. (Malhotra & Mukherjee, 2004).

5.1. Τύποι Οργανωσιακής Δέσμευσης

Οι Meyer & Allen (1990) καθόρισαν τρεις τύπους δέσμευσης: α) τη συναισθηματική δέσμευση (affective), β) τη δέσμευση λόγω συνέχειας (continuance) και γ) την κανονιστική δέσμευση (normative)

5.1.1. Συναισθηματική Δέσμευση

Η συναισθηματική δέσμευση αναφέρεται σε μια θετική συναισθηματική προσκόλληση του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Ο εργαζόμενος που είναι συναισθηματικά δεμένος με την επιχείρηση, εναρμονίζει τους προσωπικούς με τους οργανωσιακούς στόχους και εύχεται να

παραμένει στην επιχείρηση. Δένεται με την επιχείρηση γιατί το θέλει ο ίδιος. Η συναισθηματική δέσμευση πηγάζει από τις εργασιακές συνθήκες και από τις προσδοκίες που έχει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση. Δύο χαρακτηριστικές προτάσεις από το μοντέλο των Meyer, Allen & Smith που υποδηλώνουν συναισθηματική δέσμευση είναι οι παρακάτω: “Θα ήμουν πολύ χαρούμενος αν περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου σ’ αυτήν την επιχείρηση” και “Πραγματικά νιώθω ότι τα προβλήματα της επιχείρησης είναι και δικά μου”. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοί να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας τους και είναι ικανοποιημένοι με τον ρόλο που κατέχουν ως μέλη της συγκεκριμένης επιχείρησης ή οργανισμού διακατέχονται από αυτό το είδος της δέσμευσης πιστεύουν στους στόχους του οργανισμού και θέλουν να παραμείνουν σε αυτόν για να δούνε τους στόχους να πραγματοποιούνται (Kiesler 1971, Salancik 1977 στο: Allen & Meyer, 1990)

Ο Mowday (1982) εισάγει με τις μελέτες του τέσσερις παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο της συναισθηματικής δέσμευσης και πιο συγκεκριμένα εντοπίζει τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τα δομικά χαρακτηριστικά του οργανισμού, τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το είδος της εργασίας και την εμπειρία (Allen & Meyer, 1990)

5.1.2. Δέσμευση λόγω Συνέχειας

Η δέσμευση λόγω συνέχειας υπάρχει όταν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι είναι υψηλό το κόστος να εγκαταλείψει την επιχείρηση είτε για οικονομικούς λόγους γιατί έχει ανάγκη το μισθό και τις παροχές που του προσφέρει η εργασία του είτε για κοινωνικούς λόγους λόγω φιλικών δεσμών με τους συναδέλφους του ή επειδή δεν έχει τη δυνατότητα να βρει άλλη δουλειά. Επίσης, η δέσμευση λόγω συνέχειας, συναντάται όταν οι εργαζόμενοι έχουν επενδύσει σε οικονομικά μεγέθη αλλά και σε μη οικονομικά μεγέθη αποσκοπώντας στην απόκτηση του κοινωνικού προσώπου μέσα από την επιχείρηση ή τον οργανισμό γεγονότα που αυξάνουν και ενδυναμώνουν ακόμη περισσότερο το δέσιμο με την επιχείρηση (Allen & Meyer, 1990).

Ο εργαζόμενος σ’ αυτήν την περίπτωση μένει στην επιχείρηση γιατί έχει ανάγκη, γιατί πρέπει. Δύο χαρακτηριστικές προτάσεις από το μοντέλο των Meyer, Allen και Smith που υποδηλώνουν δέσμευση λόγω συνέχειας είναι: “Αυτή τη στιγμή, η παραμονή μου στην

επιχείρηση είναι θέμα ανάγκης” και “Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να εγκαταλείψω την επιχείρηση ακόμα και αν το ήθελα” (Spector, 2008).

5.1.3. Κανονιστική Δέσμευση

Η κανονιστική δέσμευση υπάρχει όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται υποχρεωμένος να παραμείνει στην επιχείρηση γιατί αυτό είναι το ηθικά σωστό. Αυτό το αίσθημα μπορεί να οφείλεται σε διάφορες αιτίες. Για παράδειγμα, μπορεί η επιχείρηση να έχει δαπανήσει αρκετά χρήματα στην εκπαίδευση του εργαζόμενου, να έχει επενδύσει σ’ αυτόν και σ’ αυτή την περίπτωση ο εργαζόμενος αισθάνεται ηθική υποχρέωση να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια και να παραμείνει για να ξεπληρώσει το χρέος. Μπορεί όμως το αίσθημα της ηθικής υποχρέωσης να είναι απόρροια προσωπικών αξιών του εργαζόμενου που προϋπήρχαν και τις οποίες έχει αποκτήσει από την οικογένεια και το κοινωνικό του περιβάλλον. Είναι χαρακτηριστικό ότι με τον τρόπο αυτό καλλιεργείται η νοοτροπία να παραμείνουν στον οργανισμό ή την επιχείρηση γιατί αυτό είναι το ηθικά σωστό. (Hrebiniak & Alutro, 1972 στο: Allen & Meyer, 1990).

Δύο χαρακτηριστικές προτάσεις από το μοντέλο των Meyer, Allen & Smith που υποδηλώνουν κανονιστική δέσμευση είναι: “Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω στον τωρινό μου εργοδότη” και “Ακόμα και αν ήταν για το συμφέρον μου, θα ένιωθα ότι δεν είναι σωστό να εγκαταλείψω την επιχείρηση” (Spector, 2008).

5.2. Παράγοντες που Επηρεάζουν την Οργανωσιακή Δέσμευση

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που ενισχύουν ή αποθαρρύνουν την οργανωσιακή δέσμευση και την αφοσίωση ενός εργαζόμενου σε μια επιχείρηση. Ο Mowday (1992) και ο Steers (1997) ερεύνησαν το ρόλο των προσωπικών χαρακτηριστικών και διαπίστωσαν ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά και οι εμπειρίες που έχει ένας άνθρωπος επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση. Οι Allen και Meyer (1993), Buchanan (1974) και Hall (1977) διαπίστωσαν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ηλικίας του εργαζόμενου και του χρόνου υπηρεσίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση με το επίπεδο της δέσμευσης. Επιπλέον το στυλ ηγεσίας και επικοινωνίας σε μια επιχείρηση επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την οργανωσιακή

δέσμευση (Decottis & Summers, 1987). Σχετικά με τη δέσμευση λόγω συνέχειας (continuance), οι μελέτες επικεντρώνονται σε δύο στοιχεία, στις επενδύσεις και στις εναλλακτικές επιλογές. Οι Florkowski και Schuster (1992) βρήκαν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της διανομής κερδών (profit sharing) και της εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης. Κατά τους Meyer και Allen (1997), προκειμένου να υπάρχει οργανωσιακή δέσμευση του εργαζόμενου προς την επιχείρηση, πρέπει ο εργαζόμενος να αναγνωρίζει εναλλακτικές επιλογές. Από έρευνες διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης λόγω συνέχειας και αυτό οφείλεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους που είναι η δεοντολογία και η εργασιακή ασφάλεια (Perry, 1997 και Meyer & Allen, 1997 στο : Malhotra & Mukherjee, 2004).

Παράγοντες όπως τα προσωπικά χαρακτηριστικά, το εργασιακό κλίμα, τα χαρακτηριστικά της εργασίας, η εκπαίδευση είναι επίσης σημαντικά για τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης (Mowday et al. 1982, Meyer & Allen, 1991, Rust et al., 1996). Οι εργαζόμενοι εύχονται να παραμείνουν στην επιχείρηση και είναι πρόθυμοι να καταβάλλουν προσπάθεια χάρη στις θετικές εμπειρίες στο χώρο εργασίας και τα οφέλη που αποκομίζουν από τη σχέση τους με την επιχείρηση (Malhotra & Mukherjee, 2004).

Σύμφωνα με έρευνα των Erdheim, Wang & Zickar (2006), το μοντέλο των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας συνδέεται με την οργανωσιακή δέσμευση. Η εξωστρέφεια αποδεικνύεται να συνδέεται σημαντικά με τις τρεις μορφές της οργανωσιακής δέσμευσης. Τα θετικά συναισθήματα σχετίζονται με της συναισθηματική δέσμευση (Thoresen et al., 2003), ενώ η εξωστρέφεια σχετίζεται αρνητική με τη συνεχή δέσμευση. Αυτό εξηγείται στο χαρακτηριστικό των εξωστρεφών ατόμων να δικτυώνονται και να ψάχνουν εναλλακτικές εργασίες, σε σχέση με τα εσωστρεφή άτομα (Watson & Clark, 1997). Επίσης τα εξωστρεφή άτομα σχετίζονται θετικά με την κανονιστική δέσμευση, εφόσον η κανονιστική δέσμευση αναπτύσσεται από αμοιβαίους κανονισμούς, έτσι θέλουν να ανταποδώσουν στον οργανισμό εφόσον θεωρούν ότι έτσι υπερασπίζεται το ψυχολογικό τους συμβόλαιο με την παροχή ενός υποδειγματικού κοινωνικού περιβάλλοντος (Watson, 2000 στο: Erdheim, Wang & Zickar, 2006).

Η σχέση μεταξύ νευρωτικού και οργανωσιακής δέσμευσης ποικίλει ανάλογα με το είδος της δέσμευσης. Θετική σχέση υπάρχει μεταξύ του νευρωτικού και συνεχής αλλά και κανονιστικής δέσμευσης, ενώ αρνητική σχέση αποδείχτηκε μεταξύ συναισθηματικής δέσμευσης. Λόγω της φύσης τους οι νευρωτικοί είναι επιρρεπείς στο να αντιμετωπίζουν αρνητικές καταστάσεις (Magnus et al., 1993) και αρνητικά συναισθήματα (Emmons et al., 1985), έτσι είναι πιο δύσπιστοι στην συναισθηματική δέσμευση, ανησυχώντας για το κόστος που θα έχουν στην περίπτωση που εγκαταλείψουν την εργασία, ενώ έχουν επίγνωση των άτυπων επενδύσεων που κάνει ο οργανισμός που τους εργοδοτεί, επομένως νιώθουν την ανάγκη να ανταποδώσουν. Αυτές οι εκτιμήσεις, συμπίπτουν με προηγούμενες έρευνες που δείχνουν ότι ο εξωστρεφής και ο νευρωτικός σχετίζονται αντίστροφα με μεταβλητές όπως η απόδοση (job performance) (Barrick & Mount, 1991) και η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) (Judge et al., 2002 στο: Erdheim, Wang & Zickar, 2006).

Παρόλο που η ευσυνειδησία, δεν προβλέπει συναισθηματική δέσμευση, υπάρχει θετική συσχέτιση, γεγονός που υποδηλώνει ότι άτομα με ευσυνειδησία τείνουν να έχουν υψηλή ανάμιξη στην εργασία τους (Organ & Lingl, 1995). Όπως ήταν αναμενόμενο η ευσυνειδησία σχετίζεται θετικά με τη συνεχή δέσμευση επειδή η αυξανόμενη ανάμιξη με την εργασία, οδηγεί σε ανταμοιβές που αυξάνουν το κόστος εγκατάλειψης του οργανισμού (Erdheim, Wang & Zickar, 2006).

Επίσης βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά ο τύπος που είναι δεκτικός σε εμπειρίες με τη συνεχή δέσμευση και ο τύπος που χαρακτηρίζεται από προσήνεια με την κανονιστική δέσμευση. Δεδομένου ότι η δεκτικότητα σε εμπειρίες, θεωρείται ανάγκη του ατόμου για καινοτομία, ποικιλία και πολυπλοκότητα (McCrae, 1996), τα άτομα αυτά είναι πιο πρόθυμα να δεχτούν εναλλακτικές εργασίες. Όσον αφορά την προσήνεια, σχετίζεται άμεσα σχετίζεται με συναισθηματική οικειότητα. Μια τέτοια συγκίνηση μπορεί να αυξήσει την κοινωνική ταυτότητα του εργαζομένου με το περιβάλλον εργασίας του, αυξάνοντας έτσι την ανάγκη του να ανταποδώσει στην οργάνωση, με την παροχή ενός υποστηρικτικού κοινωνικού περιβάλλοντος (Erdheim, Wang & Zickar, 2006).

5.3. Οργανωσιακή Δέσμευση και Εργασιακή Ικανοποίηση

Η οργανωσιακή δέσμευση έχει παρόμοια στοιχεία με την εργασιακή ικανοποίηση από την στιγμή που και οι δυο εννοιολογικές καταστάσεις εμπεριέχουν συναισθήματα σχετικά με την εργασία. Παρόλα αυτά, επειδή η οργανωσιακή δέσμευση ασχολείται ειδικότερα με τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην οργάνωση, συνήθως συνδέεται πιο άμεσα με τις αποχωρήσεις και τις απουσίες από ότι συνδέεται – με αυτές τις δυο μεταβλητές- η εργασιακή ικανοποίηση. Οι Mathieu & Zajac προσπάθησαν να καταδείξουν τις σχέσεις που έχει η οργανωσιακή δέσμευση με διάφορες άλλες προσωπικές και οργανωτικές μεταβλητές. Οι δυο αυτοί συγγραφείς κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η οργανωσιακή δέσμευση και η εργασιακή ικανοποίηση έχουν μια συσχετιστική σχέση. Με άλλα λόγια, θεωρούν, ότι δεν μπορούμε με ευκρίνεια να διαπιστώσουμε ποια από τις δύο αυτές μεταβλητές έχει θέση αιτίας και ποια θέση αιτιατού. Κάλλιστα αυτή η συσχέτιση θα μπορούσε να ειπωθεί ότι απορρέει από την ανάγκη του ατόμου να βρίσκεται σε μια κατάσταση γνωστικής ισορροπίας και την αντίστοιχη ανάγκη μείωσης της κατάστασης γνωστικής ασυμφωνίας που θα βίωνε στην περίπτωση που ενώ ένιωθε μια ικανοποίηση από την εργασία του θα δήλωνε ότι δεν είναι αφοσιωμένος με την οργάνωση μέσα στην οποία εργάζεται. Με άλλα λόγια, το ότι κάποιος παραμένει εντός μιας οργάνωσης παρά τις όποιες δυσκολίες ενδέχεται να παρουσιάζονται - άρα υπάρχει μια στάση οργανωσιακής δέσμευσης του ατόμου - είναι λογικό να οδηγεί το άτομο να σκεφτεί - με ένα εκλογικευτικό τρόπο που θα δώσει αξία στην συμπεριφορά του - ότι “Παραμένω στην επιχείρηση γιατί μου αρέσει αυτό που κάνω”. Παρόλο που φαίνεται λογικό κάποιος παρόλο που είναι ικανοποιημένος με την εργασία του για κάποιους λόγους να μην αισθάνεται δέσμευση με τον οργανισμό, συνήθως οι συσχετίσεις είναι θετικές. Έρευνες που προσπάθησαν να βρουν την σχέση αιτίας και αιτιατού μεταξύ αυτών των δυο εννοιών οδηγήθηκαν σε αντίθετα αποτελέσματα (Mathieu, Zajac 1990).

Σύμφωνα με τον O’ Driscoll et al, (1992), βρέθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει άμεσα το βαθμό της οργανωσιακής δέσμευσης, ενώ οι Becker & Billings (1993) βρήκαν ότι η οργανωσιακή δέσμευση οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση (Riggio, 1999).

Η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από παρόμοιους παράγοντες. Τέτοιοι παράγοντες είναι το είδος και η φύση της εργασίας, η

αυτονομία που έχει ο εργαζόμενος, ο βαθμός της υπευθυνότητας που σχετίζεται με την εργασία, η ποιότητα των κοινωνικών σχέσεων εντός του εργασιακού χώρου καθώς και οι δυνατότητες προαγωγής. Εντός αυτού του πλαισίου, η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη σχετικά με τις απολαβές του κάθε εργαζομένου που οδηγεί σε αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης έχει να κάνει άμεσα, με την αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης που οφείλεται στην ύπαρξη συμφωνίας των οργανωτικών αξιών - ύπαρξη ξεκάθαρης διαδικαστικής δικαιοσύνης - με τις ενέργειες που κάνει η οργάνωση - τήρηση των διαδικασιών αυτών (Vandeberg & Lance, 1992, στο: Riggio, 1999).

Τα μεγέθη της εργασιακής ικανοποίησης αλλά και της οργανωσιακής δέσμευσης έχει διαπιστωθεί ότι μπορούν να προβλέψουν το μέγεθος των αποχωρήσεων των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Έτσι, υπάρχουν έρευνες που καταδεικνύουν ότι ένας χαμηλός βαθμός εργασιακής ικανοποίησης συνδέεται με υψηλό βαθμό αποχωρήσεων (Jenkins, 1993; Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979), και έρευνες που διαπιστώνουν ότι με την σειρά τους τα χαμηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης είναι προβλεπτικοί παράγοντες αρκετών αποχωρήσεων (Koslowsky, 1991; Shore, Newton & Thorton, 1990). Ο Dwyer (1991) διαπίστωσε ότι για να διατηρηθούν αυξημένα τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης ο εργαζόμενος πρέπει να αισθάνεται ότι έχει κάποια επιρροή στα θέματα της επιχείρησης και ότι ο λόγος του ισχύει. Εδώ είναι ξεκάθαρη η επίδραση των δομών της κάθε οργάνωσης, των καναλιών επικοινωνίας που έχει, της συμμετοχής που έχει το άτομο στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και της αυτονομίας που δίνεται στο άτομο (Riggio, 1999).

6. ΗΘΙΚΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ο Merriam-Webster στο λεξικό του ορίζει το ηθικό ως την διανοητική και συναισθηματική κατάσταση (όπως ο ενθουσιασμός, η αυτοπεποίθηση, η αφοσίωση), από ένα άτομο ή μια ομάδα, όσο αφορά τη λειτουργία της ομάδας ή τους επιθυμητούς στόχους του κάθε ατόμου ξεχωριστά. Σε σχετικό τους άρθρο οι McKnight, Ahmad και Schroeder (2001) ορίζουν το ηθικό στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος ως “το βαθμό που ο εργαζόμενος νιώθει ευχάριστα με τη δουλειά του και το εργασιακό περιβάλλον”. Εξέτασαν το πόσο σημαντική είναι η “στενή” σχέση μεταξύ εργαζομένου και διοίκησης, και υποστηρίζουν ότι το ηθικό

χρησιμεύει ως ένας ευρύς όρος που καλύπτει μικρότερες έννοιες, όπως της παρακίνησης, της εργασιακής ικανοποίησης, της δέσμευσης στον οργανισμό καθώς και την περηφάνια και την ικανοποίηση της ατομικής εργασίας που προσφέρει ο καθένας ξεχωριστά. Ο Lubans (2000) έγραψε επίσης πως το ηθικό έχει σημασία, καθώς το χαμηλό ηθικό επηρεάζει τη διεργασία (Riley, 2004).

Ηθικό είναι μια ψυχολογική κατάσταση του εργαζομένου, η οποία συνδυάζεται με ενθουσιασμό για την αποστολή που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος και λογική ανυπόκριτη θέληση και αισιοδοξία για την επιτυχία του οργανισμού. Το ηθικό προσωπικού είναι, το σύνολο των διαθέσεων του προσωπικού, τόσο απέναντι στο εργασιακό περιβάλλον, όσο και απέναντι στην ανάγκη για συνεργασία, για την εξυπηρέτηση του καλώς εννοούμενου συμφέροντος του οργανισμού ή της επιχείρησης (Φαναριώτης, 1996).

Ο Μακρυγιωργάκης (2001) επισημαίνει ότι το να ορίσουμε το ηθικό είναι μια δύσκολη διαδικασία και παραθέτει συγκεκριμένους ορισμούς σύμφωνα με τους οποίους ηθικό είναι μία ψυχική διάθεση, μια διανοητική κατάσταση, μια συμπεριφορά του ατόμου και της ομάδας που ανήκει συνολικά, απέναντι στη διοίκηση και στις κάθε φορά επιλογές της. Επιπλέον, ηθικό είναι το σύνολο των διαθέσεων των μελών μίας ομάδας (του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού) απέναντι σε αυτό που τη συγκεκριμένη περίοδο και στη συγκεκριμένη σχέση βιώνει, και που συνδέεται άμεσα με το βαθμό ικανοποίησης κάθε μέλους από αυτό που κάνει, με την ένταση της ανάγκης των μελών για συνεργασία και με το βαθμό αποδοχής από μέρους των μελών, των επιδιωκόμενων από την ομάδα (ή τον οργανισμό) στόχων.

Το ηθικό, σύμφωνα με τον Τερζίδη (2004) είναι μια ψυχολογική λειτουργία του ανθρώπου η οποία συνδέεται άμεσα με την επίτευξη κάποιου στόχου. Δηλαδή, όταν το ηθικό ενός εργαζομένου σε μία επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό είναι υψηλό, τότε αυτός ο εργαζόμενος αγαπά την εργασία του και διακατέχεται από μια εσωτερική επιθυμία για συνεργασία με όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης ή του οργανισμού για την επίτευξη κοινών σκοπών. Από την άλλη όμως το χαμηλό επίπεδο του ηθικού συμβάλει στην ανία των εργαζομένων, σε συνεχή παράπονα, σε αδικαιολόγητες αποχές από την εργασία τους, σε απεργίες, σε παραιτήσεις, σε χαμηλή παραγωγικότητα κ.τ.λ.

6.1. Παράγοντες που προσδιορίζουν το ηθικό των εργαζομένων

Οι Melany E. Baehr και Richard Renck (1958), μελέτησαν 5 παράγοντες στη σχέση με το ηθικό των εργαζομένων. Οι πέντε βασικοί παράγοντες που προσδιορίζουν το ηθικό είναι:

6.1.1. Διοίκηση και Οργάνωση της Επιχείρησης

Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στη σχέση του εργαζόμενου με τη διοίκηση και την οργάνωση της οποίας η διαχείριση αντιπροσωπεύει αυτόν. Δηλαδή είναι η εικόνα της εταιρείας και της διαχείρισης στο μυαλό του εργαζομένου. Έτσι αντανακλά αισθήματα ταύτισης με την οργάνωση και την ασφάλεια για το παρόν και το μέλλον. Είναι επίσης αξιολόγηση της επικοινωνίας στον οργανισμό, της αποδοτικότητας της διαχείρισης, της αποτελεσματικότητας και της ανησυχίας για την ευημερία των εργαζομένων. Ανάμεσα στα αποτελέσματα που βρήκαν είναι πως η εποπτεία συμβάλει στη ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων. Επίσης επιβεβαίωσαν πως όταν ικανοποιείται η ανάγκη της ανταμοιβής, κυριαρχεί η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης. Τόνισαν επίσης πως σε περιόδους αλλαγών που επιφέρουν οικονομικές συνέπειες, είναι απαραίτητη η αναδόμηση του ηθικού των εργαζομένων (Baehr & Renck, 1958).

6.1.2. Άμεση Επίβλεψη

Η στάση απέναντι στην άμεση επίβλεψη εκπροσωπούμενη από αυτό τον παράγοντα, περιλαμβάνει τόσο τη διάσταση των ανθρώπινων σχέσεων, όσο και τις διοικητικές πτυχές της εργασίας του επιβλέποντα (Baehr & Renck, 1958).

Ο Hofstede (1967), αναφέρει πως οι διαπροσωπικές σχέσεις και η επικοινωνία μεταξύ των επιβλεπόντων και των εργαζομένων, έχει πολύ μεγάλη σημασία για τη λειτουργία της οργάνωσης. (στο: McKnight, Ahmad, Schroeder, 2001)

Οι επιβλέποντες λειτουργούν σαν εκπρόσωποι μιας επιχείρησης, όπου είναι υπεύθυνοι για την καθοδήγηση και την αξιολόγηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την

επίβλεψη αυτή ως θετική ή αρνητική, ανάλογα με την υποστήριξη που τους παρέχει ο οργανισμός (Eisenberger et al., 1986; Levinson, 1965, στο: Eisenberger et. al., 2002).

Οι McKnight, Ahmad & Schroeder (2001), αναφέρουν πως οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται θετικά μια κατάσταση όταν έχουν καλές σχέσεις με τον επιβλέποντα τους, ενώ, αντιλαμβάνονται αρνητικά την ίδια κατάσταση όταν νιώθουν πως ο επιβλέπων τους είναι απόμακρος προς αυτούς. Επομένως, το ηθικό τους, επηρεάζεται άμεσα από τη στάση του επιβλέποντα.

6.1.3. Υλικές ανταμοιβές

Ο παράγοντας αυτός αφορά τα υλικά οφέλη που ο εργαζόμενος παίρνει από την εργασία του, με την έννοια της πληρωμής και των παροχών (Baehr & Renck, 1958).

Η επιστήμη της κοινωνικής ψυχολογίας εστίασε με μεγάλο ενδιαφέρον τη σχέση μεταξύ αμοιβών και κινήτρων, εξετάζοντας τις αντιλήψεις, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Οι Shore & Tetrick, (1991) παρατήρησαν μια θετική συσχέτιση μεταξύ του POS της ικανοποίησης των εργαζομένων όσο αφορά τις ανταμοιβές.

Η συνεισφορά των εργαζομένων εξαρτάται από την αναγνώριση της προσφοράς τους και από τις ανταμοιβές, που λαμβάνουν από την επιχείρηση, εφόσον έτσι αντιλαμβάνονται πως η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ευημερία και την κάλυψη των αναγκών τους. Ωστόσο, υπάρχει η αντίληψη πως η ισχυρή δέσμευση και η υψηλή επίδοση των εργαζομένων, συνδέεται με τις υλικές ανταμοιβές, όπου επηρεάζουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων (Storey, 2001). Ο Herzberg, αναφέρει πως οι υλικές ανταμοιβές λειτουργούν σαν κίνητρο όταν συνδέονται με την επίδοση και όταν θεωρούνται ως μια πηγή αναγνώρισης (Lawler III, 2000).

6.1.4. Σχέση με Συναδέλφους

Ο παράγοντας αυτός αφορά στη φιλικότητα των συναδέλφων του εργαζόμενου και στην ικανότητά τους να συνεργαστούν χωρίς τριβές. Αντανακλά τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων στη δουλειά (Baehr & Renck, 1958).

6.1.5. Εργασιακή Ικανοποίηση

Ο παράγοντας αυτός αντιπροσωπεύει τα αισθήματα ικανοποίησης που συνδέονται με την υλοποίηση εργασίας και με την πεποίθηση ότι η εργασία είναι χρήσιμη και παρέχει ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη (Baehr & Renck, 1958).

6.2. Ενισχύοντας το ηθικό των Εργαζομένων

Οι επιχειρήσεις που διακρίνονται για την εύνοια του ηθικού των εργαζομένων, απαρτίζονται από υπαλλήλους υπεύθυνους για την επίδοση και την ποιότητα στην εργασία τους. Ενδιαφέρονται για την ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων αποσκοπώντας στην ικανοποίηση των πελατών, ώστε να τους διατηρήσει. Ανταμείβουν τους εργαζόμενους που υπερβαίνουν της προσδοκίες της εργασίας τους, συμβάλλοντας στη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών και στη μείωση κόστους, χωρίς μείωση της ποιότητας. Επιπλέον, δίνουν το δικαίωμα στους εργαζόμενους χωρίς το φόβο για αντίποινα, να εκφράζουν τα παράπονα και τις προτάσεις τους στη διοίκηση. Ακόμα και σε μεγάλους οργανισμούς που οι εργαζόμενοι έχουν διαφορές πρέπει να τις επιλύουν άμεσα για να μην υπάρξει διατάραξη στον οργανισμό (Faye, 2003).

Το ηθικό των εργαζομένων μπορεί να κυμαίνεται από κάτι πολύ δυνατό μέχρι κάτι καταστροφικό. Είναι η ψυχική στάση που έχουν οι εργαζόμενοι προς την οργανισμό, τους συνεργάτες τους και τη θέση εργασίας τους (Faye, 2003).

Υψηλό ηθικό υπάρχει όταν οι άνθρωποι γνωρίζουν τη δουλειά τους και όταν η δουλειά τους αναδεικνύει τη δουλειά των υπολοίπων. Συγκεντρώνονται όλοι μαζί για να φέρουν εις πέρας την αποστολή της επιχείρησης. Μια άλλη ένδειξη του υψηλού ηθικού, είναι όταν οι άνθρωποι

είναι πρόθυμοι να θυσιάσουν τους στόχους τους, για τους στόχους των άλλων και της επιχείρησης. Οι μισθοί και η ασφάλεια στην εργασία είναι σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης και ένδειξης εκτίμησης προς τους εργαζομένους, για την εργασία που προσφέρουν. Για την επίτευξη υψηλού ηθικού, πρέπει να παρέχεται ένας ανταγωνιστικός μισθός σε συνδυασμό με την εκτίμηση των επιτευγμάτων των εργαζομένων (Faye, 2003).

Σύμφωνα με τον William J. Ransom, πρόεδρο του Ransom & Associates, το υψηλό ηθικό κάνει τα πάντα πιθανά, σε αντίθεση με το χαμηλό ηθικό (Faye, 2003).

6.3. Ηθικό Εργαζομένων και Οικονομική Ύφεση

Η οικονομική αστάθεια, προκάλεσε πολλές μεταρρυθμίσεις σε πολλούς οργανισμούς. Οι managers αντιμετωπίζουν την πρόκληση να διατηρήσουν τη δέσμευση και την παρακίνηση των εργαζομένων, κατά τη διάρκεια των αλλαγών. Στο άρθρο του για τις επιπτώσεις της αναδιάρθρωσης και του downsizing σε προσωπικό νοσοκομείου ο Burke (2002), ορίζει την έννοια αυτή ως εξής: Ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση υποστηρίζει τους εργαζόμενους της κατά τη διάρκεια της μετάβασης, επηρεάζει άμεσα την ευημερία και την ικανοποίηση αυτών. Οι managers οφείλουν να διατηρούν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και ειδικά σε περιόδους μεταβατικότητας, όπου πρέπει να αποδέχονται επικείμενες αλλαγές που συμβαίνουν στο εργασιακό περιβάλλον, ώστε να πείσουν τους εργαζόμενους τους να τις αποδεχτούν και αυτοί (Bennett 2001).

Η τόνωση του ηθικού των εργαζομένων, όταν επικρατεί οικονομική ύφεση, τρομοκρατία ή ρατσισμός αποτελεί δύσκολη υπόθεση. Ένας από τους ευκολότερους και πιο αποτελεσματικούς τρόπους για την προώθηση της θετικής στάσης των εργαζομένων είναι η δημιουργία ενός βέλτιστου εργασιακού περιβάλλοντος, μέσα σε κάθε τμήμα.

Οικονομολόγοι έχουν μελετήσει τη σύνδεση αμοιβής και απόδοσης και υποστηρίζουν ότι οι μειώσεις των μισθών δεν ενδείκνυνται σε περίοδο οικονομικής ύφεσης. Η εξήγηση, οφείλεται στο ότι η μείωση μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια της παραγωγικότητας που υπερβαίνει μείωση των μισθών. Η απώλεια της παραγωγικότητας προέρχεται από τρεις παράγοντες. Πρώτον, η μείωση του μισθού προκαλεί μείωση του ηθικού των εργαζομένων, που έχει

επίπτωση στην προσπάθεια που καταβάλουν για τη διεκπεραίωση της εργασίας τους. Δεύτερον, η μείωση του μισθού, οδηγεί σε αύξηση του κύκλου εργασιών, γεγονός που αυξάνει το κόστος για την κατάρτιση και την πρόσληψη νέων εργαζομένων. Τρίτον, οι εργοδότες πιθανόν να χάσουν εργαζόμενους που χαρακτηρίζονται από υψηλή παραγωγικότητα και έχουν ευκαιρίες ανέλιξης σε άλλους οργανισμούς και θεωρούν πιο δύσκολη την ανεύρεση τέτοιων εργαζομένων στο μέλλον (Jacobs, 2009).

Ενώ η άδεια απουσίας θεωρείται επίσημα μείωση των ωρών εργασίας, οι εργαζόμενοι με ένα σταθερό χρονοδιάγραμμα πιθανόν να αντιμετωπίζουν περικοπές. Η άδεια απουσίας των τριών ημερών το μήνα, ισοδυναμεί με σχεδόν το 14% μείωση των κερδών, σε ετήσια απώλεια πάνω από επτά εβδομάδων αμοιβές. Αυτό προκαλεί πίεση στους εργαζομένους με επακόλουθο την μειωμένη συγκέντρωση στην εργασία τους. Οι υποστηρικτές της άδειας απουσίας ισχυρίζονται ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να γίνουν πιο παραγωγικοί εφόσον η μείωση των ωρών εργασίας απορροφά λιγότερο χρόνο απραξίας. Υπάρχουν στοιχεία από την Ευρώπη, ότι οι μικρές μειώσεις ωρών εργασίας μπορεί να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα και επηρεάζουν θετικά το ηθικό των εργαζομένων (Jacobs, 2009)

Σύμφωνα με τον P. Keetley, ερευνητή του Institute for Employment Studies (IES), ένα ευρέως αποτέλεσμα της οικονομικής ύφεσης είναι το downsizing των εργαζομένων. Πολλοί εργαζόμενοι παρακολουθούν το φαινόμενο της συνεχής μείωσης του προσωπικού και ζουν με την πιθανότητα αυτή (Faye A, 2003). Το downsizing που σχετίζεται με τα ανθρώπινα κόστη είναι διαδεδομένο (Gandolfi, 2009) και ευρέως μελετημένο (Burke & Greenglass, 2000). Στη βιβλιογραφία διακρίνονται 3 τύποι ανθρώπων που επηρεάζονται από το downsizing: οι δήμιοι (executioners), τα θύματα (victims) και οι επιζήσαντες. Εξορισμού ο δήμιος είναι αυτός που είναι επιφορτισμένος με τη διαδικασία του downsizing (Burke, 1998). Αντίθετα το θύμα είναι το άτομο που εξαιρείται κατά τη διαδικασία (Allen, 1997), ενώ ο επιζήσαντος (Littler, 1998) παραμένει στην επιχείρηση μετά τη διαδικασία.(Gandolfi, 2009)

Πολλοί μελετητές έχουν επισημάνει τα συμπτώματα που σχετίζονται με τα συναισθήματα, τις συμπεριφορές και τις στάσεις που παρουσιάζουν οι επιζήσαντες. Ο Brockner (1988), ισχυρίζεται πως το downsizing, στους επιζήσαντες δημιουργεί μια ποικιλία από ψυχολογικά στάδια όπως ενοχή, ανισότητα, οργή, ανακούφιση και εργασιακή ανασφάλεια. Αυτές οι

νοητικές καταστάσεις, έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν τις συμπεριφορές και τις στάσεις των επιζησάντων, όπως την παρακίνηση, την εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση και την επίδοση. Το σύνδρομο του επιζήσαντος χαρακτηρίζεται από χαμηλά επίπεδα ηθικού, συμμετοχής στην εργασία, παραγωγικότητας και εμπιστοσύνης απέναντι στη διοίκηση (Cascio, 1993 στο: Gandolfi, 2009)

6.3.1. Σημασία του ηθικού των εργαζομένων κατά τη διάρκεια του downsizing

Κατά τη διάρκεια του downsizing οι εργαζόμενοι νιώθουν αναστάτωση. Ωστόσο, η αποδοχή του χαμηλού ηθικού ως αναπόφευκτη συνέπεια, της αλλαγής μπορεί να καθορίζει την ίδια την αύξηση της παραγωγικότητας. Έτσι οι εργοδότες θα πρέπει να επιδιώξουν την ελαχιστοποίηση των ανεπιθύμητων επιπτώσεων που προέρχονται από την οικονομική διακύμανση. Επίσης χρειάζεται να αναγνωρίσουν τον τρόπο διαχείρισης των εν λόγω αλλαγών που επηρεάζουν τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αισθάνονται την αλλαγή, καθώς και τη μελλοντική τους σχέση με τον οργανισμό. Κατά τη διάρκεια του downsizing, η αίσθηση της ευημερίας των εργαζομένων απειλείται με διάφορους τρόπους. Μπορεί να θεωρήσουν ότι ο οργανισμός συμπεριφέρεται δίκαια ή άδικα. Προφανώς αισθάνονται λιγότερο ασφαλείς. Χάνουν επίσης, την πεποίθηση ότι η συμβολή τους στην οργάνωση, θα ανταμειφθεί στο μέλλον. Οι απαντήσεις αυτές μπορούν να απειλήσουν εύκολα την επίδοση του οργανισμού (Kettley, 1995).

6.3.2. Παρεμβάσεις για Ενίσχυση του Ηθικού των Εργαζομένων κατά τη διάρκεια του Downsizing

Σύμφωνα με τον P. Kettley (1995), εντοπίζονται οι ακόλουθες δράσεις οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν θετικά στην ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων σε περίοδο downsizing:

- Η επικοινωνία με τους υπαλλήλους κατά τη διάρκεια της οικονομικής διακύμανσης είναι σημαντική, μεταφέροντας τους λόγους της επώδυνης αλλαγής.
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν την αιτία που οι επιχειρήσεις μειώνουν των αριθμό των εργαζομένων και πώς θα διαχειριστούν τις αλλαγές αυτές.

- Η μη ύπαρξη επικοινωνίας είναι οδυνηρή εφόσον οδηγεί σε φήμες. Η άρνηση της προσπάθειας για κατανόηση της πραγματικότητας των οδυνηρών αλλαγών φαίνεται σαν αδράνεια. Επομένως, πρέπει να υπάρχει ειλικρινείς επικοινωνία για την αντιμετώπιση των αρνητικών συναισθημάτων των εργαζομένων.
- Είναι σημαντικό να υπάρχει επικοινωνία κατά τη διάρκεια των αλλαγών και όχι μόνο στην αρχή.
- Παροχή άμεσης υποστήριξης τόσο αυτών που επιβιώνουν κατά το downsizing, όσο και των υπόλοιπων, επιστρατεύοντας τεχνικές της διαχείρισης του άγχους και της συμβουλευτικής καριέρας.
- Ο οργανισμός μπορεί να αναπτύξει πρωτοβουλίες στην προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του. Για την αναδόμηση των σχέσεων μεταξύ ομάδων και τμημάτων, συστήνεται ομαδική εργασία. Η ενίσχυση κατάρτισης της συνεχούς εκπαίδευσης από τον οργανισμό και η εργασιακή εμπειρία είναι απαραίτητα κατά την προσαρμογή του εργαζόμενου στα νέα του εργασιακά καθήκοντα.
- Πρέπει να δίνεται προσοχή στη διαχείριση επίδοσης όσο αφορά τη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι νέες απαιτήσεις είναι ρεαλιστικές ως προς το μειωμένο ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης πρέπει να γίνει ξεκάθαρο το τι αναμένεται από αυτούς από το νεοσύστατο οργανισμό. Η σχέση των εργαζομένων με τους άμεσους προϊστάμενους τους, επηρεάζεται από τον τρόπο που τους αντιμετωπίζουν. Οι άμεσοι προϊστάμενοι σε τέτοιες περιπτώσεις πρέπει να διαχειριστούν προβλήματα και ερωτηματικά που απασχολούν τους υφισταμένους τους, έτσι πρέπει να συζητούν μεταξύ τους πριν κάποια απόφαση, τόσο για να εκφράζουν τις ανησυχίες τους αλλά και να μην νιώθουν απομονωμένοι (Kettley, 1995)

6.4. Ευθύνη της Διοίκησης για το Ηθικό των Εργαζομένων

Η αποτελεσματική αντιμετώπιση των εργαζομένων και η παραγωγικότητά τους είναι ένα τεράστιο κομμάτι της ευθύνης που ανατίθεται στη διοίκηση και αυτό έχει ως αποτέλεσμα το ηθικό των εργαζομένων να επηρεάζεται από το στυλ διοίκησης των επιβλεπόντων. Είναι πολύ σημαντικό για τους διευθυντές να αντιληφθούν πως η ίδια προσέγγιση για όλους τους εργαζομένους είναι ανεπαρκής για τον απλούστατο λόγο ότι οι άνθρωποι μεταξύ τους είναι διαφορετικοί. Κάθε προσωπικότητα αντιδρά με διαφορετικό τρόπο σε κάθε διοικητικό στυλ,

επομένως η προσωπική επαφή κάθε manager με τους εργαζόμενους βοηθά στον προσδιορισμό καλύτερου τρόπου χρήσης των διάφορων διοικητικών ελέγχων, για την παρακίνηση και την ενίσχυση του ηθικού του κάθε εργαζόμενου. Αυτή η αντίληψη στρέφεται στην έννοια της επικοινωνίας. Μια στενή σχέση μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης δημιουργεί εμπιστοσύνη και οικειότητα μεταξύ εργαζομένων και διευθυντών (Riley, 2004).

Σε μια μελέτη που διερευνά τη σχέση μεταξύ αυτοεκτίμησης και διάφορων τύπων διοικητικού στυλ (αναφέροντας την ως supervisor powers), οι Fedor et al (2001), ερευνούν τη χρησιμοποίηση της δύναμης του σεβασμού (δύναμη που στηρίζεται στα έξυπνα και ελκυστικά χαρακτηριστικά του manager), τη δύναμη του ειδικού και έμπειρου manager (δύναμη που στηρίζεται στις γνώσεις, τις εμπειρίες και ικανότητες του manager) και τη δύναμη της αυστηρότητας (δύναμη που στηρίζεται στην ικανότητα του manager να προκαλεί μη ιδανικές και μη ποθητές καταστάσεις και τιμωρίες). Ενώ ήταν αναμενόμενο η δύναμη της αυστηρότητας να επηρέαζε αρνητικά το ηθικό των εργαζομένων, αποδείχτηκε το αντίθετο. Επιπλέον η δύναμη του σεβασμού καθώς και του ειδικού και έμπειρου manager, επηρεάζουν θετικά το ηθικό των εργαζομένων.

Στο άρθρο της για την αναζωογόνηση του πνεύματος του προσωπικού, η Scott (2001), αναφέρει ένα άλλο τρόπο διοικητικού στυλ, το micro-management, αν και είναι συνήθως αρνητικό για τους εργαζομένους.

Σύμφωνα με τον Porterfield (2003), ο όρος micromanagement, χρησιμοποιείται όταν ένας manager εμπλέκεται στη ροή εργασίας και υποδεικνύει με κάθε λεπτομέρεια, στους εργαζομένους τη κάθε διαδικασία. Οι εργαζόμενοι λειτουργούν σαν εργαλεία κάτω από τον έλεγχο του manager, χωρίς να αναλαμβάνουν οποιαδήποτε πρωτοβουλία.

Η Scott (2001), αναφέρει πως το micro-managing είναι σίγουρο πως αποδυναμώνει το πνεύμα και τη δέσμευση των εργαζομένων. Οι managers πρέπει να αποφηνίσουν τους στόχους και τους κανόνες και μετά να τα περάσουν στους εργαζομένους. Το βασικό πρόβλημα με το micro-managing είναι ότι δεν εξουσιοδοτεί τους εργαζομένους, τους δίνει την εντύπωση πως η διοίκηση δεν τους εμπιστεύεται την ακριβή και επιδέξια εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Για τη βελτίωση του ηθικού και της παραγωγικότητας των εργαζομένων, οι διευθυντές πρέπει να επιτρέψουν στους εργαζομένους να συμβάλουν στον ορισμό των οργανωσιακών στόχων, γιατί με την ανάμιξη τους, θα εργάζονται σκληρότερα για την υλοποίηση των στόχων αυτών (“Employee Tips” 1998).

Οι εργαζόμενοι αγανακτούν όταν δεν νιώθουν πως δεν είναι ενταγμένοι σε μια κατάσταση, ειδικά όταν οι αλλαγές είναι σε εξέλιξη, έτσι μπορεί να γίνουν κυνικοί στις μελλοντικές τους επιδιώξεις, απέναντι στους επόπτες τους, ακόμα και στον οργανισμό. Αν δεν ενημερωθούν, μπορεί να υποθέσουν πως η δουλειά τους βρίσκεται σε κίνδυνο. Οι managers πρέπει να τονίσουν τόσο τις θετικές, όσο και τις αρνητικές πτυχές της αλλαγής και να είναι ειλικρινής σχετικά με το μέλλον της εταιρείας. Κατά την καθιέρωση νέων πρωτοβουλιών είναι απαραίτητη η ανοιχτή επικοινωνία (Messmer 2001b). Εν συντομία, οι ενημερωμένοι εργαζόμενοι είναι ευτυχισμένοι, λειτουργούν καλύτερα, αισθάνονται σαν μέρος της ομάδας και προσαρμόζονται στην αλλαγή πιο εύκολα (Riley, 2004)

Σε ένα περιβάλλον εργασίας, όπου το management υποστηρίζει την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι αισθάνονται δέσμευση. Αν ο στόχος της διοίκησης είναι η διατήρηση του υψηλού ηθικού των εργαζομένων, πρέπει να τους προτρέπουν να δρουν ανεξάρτητα όταν χρειάζεται και να τους παρέχει επαρκείς δυνατότητες κατάρτισης. Δίνοντας στους εργαζομένους ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης - και αυτό περιλαμβάνει να μπορούν να κάνουν λάθη - θα αυξήσει την αυτοεκτίμηση και αποτελεσματικότητα τους, προωθώντας έτσι το ηθικό τους (Riley, 2004).

Ο Bragg (2002) επισήμανε πως οι διευθυντές μπορούν να ενισχύσουν το ηθικό των εργαζομένων με την ενθάρρυνση της συμμετοχής (employee involvement), την επικοινωνία, την ενημέρωση αυτών για τις μεγάλες επιχειρηματικές αποφάσεις, προσφέροντας εκτεταμένη κατάρτιση και ενθαρρύνοντας την ισορροπία ανάμεσα στην εργασιακή και προσωπική ζωή.

6.5. Ορίζοντας τους εργαζόμενους υπευθύνους για το ηθικό τους

Όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν διευθυντές που δεν είναι πρόθυμοι να τους παρακινήσουν ή ακόμα που δεν προσφέρουν κάποια ανάπτυξη ή ευκαιρίες και στην ουσία δεν υπάρχει κάποιο είδος δέσμευσης και όταν αναγνωρίζουν ότι η επαγγελματική και συναισθηματική τους ευεξία δεν εξυπηρετείται από τα περιβάλλον εργασίας τους, τότε πρέπει να αναλάβουν την ευθύνη για την εργασιακή τους ζωή (Riley, 2004).

Αρκετά άρθρα για το θέμα αυτό ισχυρίζονται πως οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι υπεύθυνοι για το δικό τους ηθικό στο χώρο εργασίας τους ελέγχοντας τον τρόπο που αντιδρούν σε θέματα που επηρεάζουν το ηθικό τους (Riley, 2004).

Ο Bragg (2002), συμφωνεί επίσης ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι υπεύθυνοι για το δικό τους ηθικό και δεν πρέπει να βασίζονται αποκλειστικά στο management για την παροχή ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος.

Οι Tschohl (1999) και Messmer (2001a, 2002) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν υψηλό ηθικό είναι εκείνοι που δεν εξαρτώνται από το management για την ενθάρρυνση της εξέλιξης τους, ούτε και από το περιβάλλον εργασίας, αλλά είναι ενεργοί στην αξιολόγηση των επαγγελματικών και συναισθηματικών αναγκών εργασίας και λαμβάνουν μέτρα για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών. Οι εργαζόμενοι είναι εξίσου υπόλογοι για το δικό τους ηθικό στο χώρο εργασίας.

Ένας καλός τρόπος για την ενίσχυση του ηθικού τους οι εργαζόμενοι μεταξύ τους μπορούν να αφηγούνται ιστορίες, ώστε να διατηρούν τον ενθουσιασμό και την ενέργεια τους και να εφευρίσκουν νέους τρόπους ώστε να προσθέσουν αξία στους εαυτούς τους (DiMattia 2000).

6.6. Συνεργασία Management και Εργαζομένων για Ενίσχυση του Ηθικού

Το καλύτερο βέβαια σενάριο είναι όταν συνεδριάζει η διοίκηση με τους εργαζόμενους με σκοπό την ανάπτυξη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος και την κατανομή ευθυνών για την ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων. Ο κάθε εργαζόμενος χρειάζεται να καταλάβει την

αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης, με σκοπό την παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών, καθώς οι διευθυντές πρέπει να είναι πρόθυμοι να επικοινωνήσουν ανοιχτά την αποστολή, τα σχέδια και τις προσδοκίες τους και να εμπιστευτούν τις ικανότητες των εργαζομένων για τη διεκπεραίωση αυτών (Riley, 2004).

Ο Bragg (2002) τονίζει ότι προκειμένου να παρασχεθεί ένα θετικό περιβάλλον εργασίας που διατηρεί υψηλό ηθικό, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και το management πρέπει να ακολουθήσουν μια κοινή δέσμη κανόνων όπως συνέπεια, εμπιστοσύνη, ευπρεπή συμπεριφορά.

Ο Bragg (2002) μελέτησε πώς η δέσμευση συμβάλει για ένα υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας καθώς και στην ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων και των εργοδοτών. Ο Bragg περιγράφει 4 τύπους δέσμευσης που αφορούν τόσο τους εργοδότες όσο και τους εργαζομένους: επειδή θέλουν (want to), επειδή επιβάλλεται (have to), επειδή πρέπει (ought to) και χωρίς υποχρεώσεις (uncommitted). Το είδος της δέσμευσης για το οποίο και οι δύο πλευρές πρέπει να προσπαθήσουν για να το πετύχουν είναι “επειδή θέλουν”, όπου οι εργαζόμενοι θέλουν να εργάζονται για την εταιρεία, δίνοντας τον καλύτερο τους εαυτό και η εταιρεία δίνει αξία στους εργαζόμενους της, επενδύοντας σε αυτούς στην ανάπτυξη και την εκπαίδευση τους (DiMattia, 2000).

7. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

7.1. Conceptual Framework

7.1.1. Προσδιορισμός Ανεξάρτητων Μεταβλητών

Στην προσπάθεια για τον προσδιορισμό των παραγόντων που επηρεάζουν τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, επιλέχθηκαν κάποιοι παράγοντες βασισμένοι στη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία, όπου μέσα από αυτούς αναλύθηκαν ορισμένες ερωτήσεις που σχετίζονται τόσο με οικονομικά όσο και με μη οικονομικά κίνητρα, που καλύπτουν το κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον.

7.2.1.1. Ηθικό Εργαζομένων:

Οι διαστάσεις του ηθικού που εξετάστηκαν προκύπτουν από την εργασία των Baehr & Renck, 1958, όπως δημοσιεύτηκαν στο *Administrative Science Quarterly*, με τίτλο *The Definition and Measurement of Employee Morale* και είναι οι εξής:

-Διοίκηση και Οργάνωση της Επιχείρησης: Αυτός ο παράγοντας παρουσιάζει το πως τοποθετείται η εταιρεία και η διεύθυνση στο μυαλό του εργαζομένου. Δείχνει τη σχέση που έχει ο εργαζόμενος με τη διοίκηση της εταιρείας. Επίσης προσδιορίζει τα αισθήματα που διακατέχουν τον εργαζόμενο όσο αφορά την ταύτιση του με την εταιρεία και την ασφάλεια που νιώθει σε αυτή στο παρόν και το μέλλον. Αξιολογεί επίσης την επικοινωνία στην οργάνωση, την απόδοση και αποτελεσματικότητα της διοίκησης που αφορά την ευημερία των εργαζομένων.

-Άμεση Επίβλεψη: Η στάση απέναντι στην άμεση επίβλεψη που εκπροσωπείται από αυτόν τον παράγοντα, περιλαμβάνει τόσο τη πτυχή των ανθρώπινων σχέσεων, όσο και τις καθαρά διοικητικές πτυχές της εργασίας του επιβλέποντα.

-Υλικές Ανταμοιβές: Αυτός ο παράγοντας ασχολείται με τις υλικές ανταμοιβές που παίρνουν οι εργαζόμενοι με την έννοια των ανταμοιβών ή των ωφελειών που τους παρέχονται από την επιχείρηση.

-Σχέση με Συναδέλφους: Ο παράγοντας αυτός ασχολείται με τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και την ικανότητα αυτών να δουλεύουν ομαδικά χωρίς προστριβές. Αντανακλά τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων στη εργασία.

-Αντικείμενο Εργασίας: Ο παράγοντας αυτός αντιπροσωπεύει την εσωγενή ικανοποίηση που σχετίζεται με την εργασία που ένας εργαζόμενος κάνει αλλά και με την πεποίθηση ότι η εργασία αυτή είναι χρήσιμη και παρέχει ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και ανέλιξη.

7.1.1.2. Αντίληψη Υποστηρικτικού Περιβάλλοντος: Ο παράγοντας αυτός ασχολείται με τη μεταχείριση που οι εργαζόμενοι λαμβάνουν από το υποστηρικτικό περιβάλλον και πως αυτοί αντιλαμβάνονται τη μεταχείριση αυτή. Αναφορές στη διεθνή βιβλιογραφία περιγράφουν πως τα ευνοϊκά αποτελέσματα, όπως η αυξημένη δέσμευση και η ικανοποίηση από την εργασία, αποδίδονται στη θετική αντίληψη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος.

7.1.1.3. Επιχειρηματική Συμπεριφορά: Ο παράγοντας αυτός εξετάζει τις συμπεριφορές που διακρίνουν τα άτομα που διακρίνονται από επιχειρηματικό προσανατολισμό και που επηρεάζονται από την αντίληψη του υποστηρικτικού περιβάλλοντος. Έτσι ποσοτικοποιείται ο προσδιορισμός της επιχειρηματικής συμπεριφοράς.

7.1.2. Προσδιορισμός Εξαρτημένων Μεταβλητών

7.1.2.1.Οργανωσιακή Δέσμευση: Ο παράγοντας αυτός απεικονίζει τόσο τα συναισθήματα όσο και τη συμπεριφορά του εργαζομένου απέναντι στην επιχείρηση (Jex 2002). Σύμφωνα με τους Meyer & Allen (1990), στο ‘The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization’, που δημοσιεύτηκε στο *Journal of Occupational Psychology*, η οργανωσιακή δέσμευση μπορεί να μετρηθεί σε τρεις επιμέρους διαστάσεις οι οποίες είναι οι εξής:

-Συναισθηματική Δέσμευση: Ο παράγοντας αυτός εξετάζει το συναισθηματικό δέσιμο, την ταύτιση και την εμπλοκή που έχει ο εργαζόμενος με την εταιρεία.

-Δέσμευση λόγω Συνέχειας: Ο παράγοντας αυτός ασχολείται με το κόστος που σχετίζεται με την εγκατάλειψη της επιχείρησης από τους εργαζομένους.

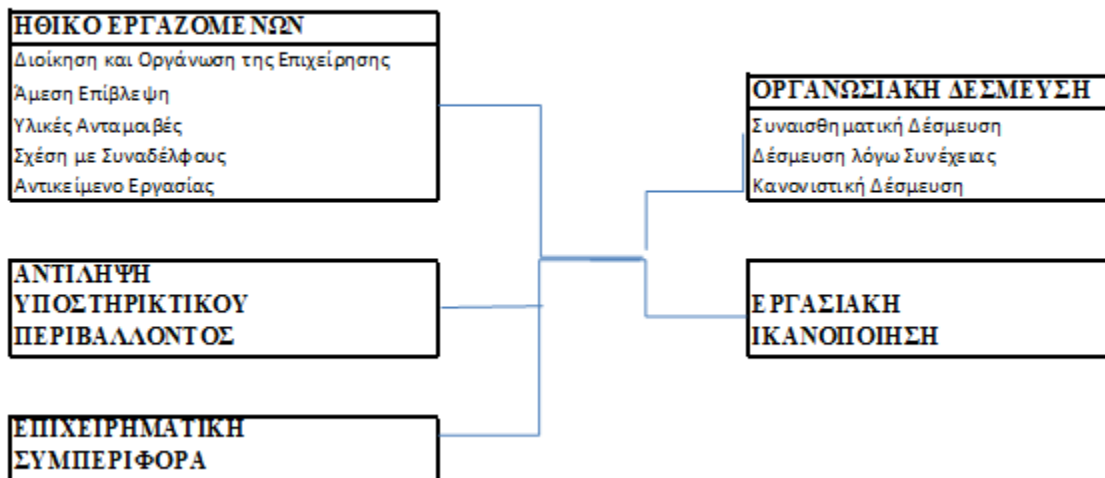
-Κανονιστική Δέσμευση: Ο παράγοντας αυτός εξετάζει κατά πόσο ο εργαζόμενος αισθάνεται υποχρέωση να παραμείνει στην επιχείρηση

7.1.2.2. Εργασιακή Ικανοποίηση:

Ο παράγοντας αυτός εξετάζει την τη συναισθηματική αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους.

Με βάση τα πιο πάνω, το πλαίσιο που αναπτύχθηκε για την ανάλυση της παρούσας έρευνας απεικονίζεται παρακάτω:

CONCEPTUAL FRAMEWORK



7.2. Ερευνητικά Ερωτήματα

Σύμφωνα με το πιο πάνω πλαίσιο προκύπτουν οι ακόλουθες υποθέσεις:

H₁: Όσο πιο υψηλό είναι το ηθικό των εργαζομένων, τόσο μεγαλύτερη είναι η δέσμευση τους να παραμείνουν στην παρούσα εργασία τους.

H₂: Όσο πιο υψηλό είναι το ηθικό των εργαζομένων, τόσο αυξάνεται η εργασιακή τους ικανοποίηση.

H₃: Όσο πιο έντονη αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την υποστήριξη που λαμβάνουν από την εταιρεία τους, τόσο μεγαλύτερη είναι η δέσμευση τους να παραμείνουν στην παρούσα εργασία τους.

H₄: Όσο πιο έντονη αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την υποστήριξη που λαμβάνουν από την εταιρεία τους, τόσο αυξάνεται η εργασιακή τους ικανοποίηση.

H₅: Όσο πιο ισχυρή επιχειρηματική συμπεριφορά διακρίνει τους εργαζόμενους, τόσο μεγαλύτερη η δέσμευση τους να παραμείνουν στην παρούσα εργασία τους.

H₆: Όσο πιο ισχυρή επιχειρηματική συμπεριφορά διακρίνει τους εργαζόμενους, τόσο αυξάνεται η εργασιακή τους ικανοποίηση.

7.3. Είδος Έρευνας

Για την πραγματοποίηση της παρούσας μελέτης πραγματοποιήθηκε πρωτογενής και ποσοτική έρευνα.

Χαρακτηριστικό στοιχείο της πρωτογενής έρευνας ότι ο ερευνητής είναι αυτός που δημιουργεί τις πληροφορίες, δηλαδή πηγαίνει στην πηγή της πληροφόρησης και αποσπά πρωτογενείς πληροφορίες που αυτή η πηγή προτίθεται να του δώσει. Η συλλογή πρωτογενών πληροφοριών γίνεται κυρίως μέσα από τα διάφορα είδη ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων καθώς κι από την απλή παρατήρηση.

Η επιστημονική ή ποσοτική έρευνα στηρίζεται στην συλλογή ποσοτικών στοιχείων από μεγάλα δείγματα ενός πληθυσμού – στόχου, συνήθως με τη χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου. Η ανάλυση των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο γίνεται με την χρήση της στατιστικής. Έχοντας ένα ικανό και αντιπροσωπευτικό δείγμα του συνολικού πληθυσμού μπορούν εξαχθούν στατιστικά συμπεράσματα τα οποία να αντικατοπτρίζουν τη συμπεριφορά ολόκληρου του πληθυσμού με επιστημονική ακρίβεια και σχετικά μικρά ποσοστά λάθους. Βέβαια, αν και τα αποτελέσματα που δίνει η στατιστική είναι ακριβή, αυτό δεν σημαίνει ότι είναι από μόνα τους αξιόπιστα κι ερμηνεύσιμα. Χρειάζεται η ταυτόχρονη κριτική σκέψη του ερευνητή για να μπορέσουν τα αριθμητικά δεδομένα να ερμηνευτούν σωστά σε ένα πιο ποιοτικό και πρακτικό επίπεδο.

7.4. Δείγμα έρευνας

Με γνώμονα την όσο πιο αντικειμενική και έγκυρη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων, η έρευνα δεν επικεντρώθηκε μόνο σε ένα είδος επιχείρησης ή σε μία συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων, αλλά απευθύνθηκε σε εταιρείες και οργανισμούς από διαφορετικούς κλάδους με συνολικά 120 συμμετέχοντες.

Η επιλογή του δείγματος έγινε με τη μέθοδο τυχαίας δειγματοληψίας, καθώς έπρεπε σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα (Οκτώβριος 2010) να βρεθούν υπάλληλοι που να είναι διαθέσιμοι και πρόθυμοι να συμμετάσχουν στην έρευνα. Η επίτευξη τελείως αντιπροσωπευτικών δειγμάτων είναι πολύ σπάνια και η χρήση τυχαίων δειγμάτων ενισχύει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος. (Bryman & Cramer 1997)

Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας όπως επίσης τους επισημάνθηκε ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και ότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Επίσης διευκρινίστηκε ότι δεν υπήρχαν στοιχεία με τα οποία θα μπορούσε κάποιος να ταυτοποιήσει το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο.

7.5. Κατάρτιση ερωτηματολογίου

Για να καταστεί δυνατή η μέτρηση μιας έννοιας θα πρέπει να προσδιοριστούν συγκεκριμένες ενέργειες ή παρατηρήσιμες μορφές συμπεριφοράς, οι οποίες θα αντιπροσωπεύουν τη συγκεκριμένη έννοια. Μερικές φορές μια έννοια μπορεί να προσδιοριστεί και να μετρηθεί με τη χρήση μιας μόνο μεταβλητής, συνήθως όμως αυτό επιτυγχάνεται με τη χρήση πολλών μεταβλητών. Ένα σημαντικό θέμα είναι ο εντοπισμός των προσδιοριστικών μεταβλητών που θα χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση των υπό διερεύνηση εννοιών. Για τον εντοπισμό των προσδιοριστικών μεταβλητών ο ερευνητής έχει δύο επιλογές, είτε να αναπτύξει δικές του μεταβλητές, είτε να επιλέξει έτοιμες, δοκιμασμένες από την βιβλιογραφία. Συνήθως προτιμώνται οι έτοιμες γιατί είναι σχεδιασμένες από εξειδικευμένους ερευνητές και συνοδεύονται από δείκτες αξιοπιστίας και εγκυρότητας.

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας συντάχτηκε ερωτηματολόγιο, η κατάρτισή του οποίου βασίστηκε σε κλίμακες της διεθνούς βιβλιογραφίας οι οποίες παρουσιάζουν εξαιρετική αξιοπιστία και εγκυρότητα. Οι εργαζόμενοι συμπλήρωσαν ένα ερωτηματολόγιο που περιείχε συνολικά 89 ερωτήσεις, που αφορούσαν τις έννοιες προς διερεύνηση καθώς και κάποια δημογραφικά στοιχεία. Σε μερικές από τις ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της αντίστροφης ερώτησης (reverse scored) και αυτό για να αποφευχθεί το φαινόμενο της μηχανικής συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων, κάτι το οποίο αποτελεί ένα από τα πιο μεγάλα και συνηθέστερα προβλήματα για την εξαγωγή πραγματικών συμπερασμάτων.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τέσσερα μεγέθη που αποτελούνται από 81 αντικείμενα, όπου αντλήθηκαν από τις κλίμακες ερευνητών που ασχολήθηκαν παλαιότερα με τις μελετώμενες έννοιες. Πιο συγκεκριμένα για τη μέτρηση της μεταβλητής Αντίληψη Υποστηρικτικού Περιβάλλοντος χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Eisenberg et al. 1986, που αποτελεί τις ερωτήσεις 1-17 του ερωτηματολογίου. Για τη μέτρηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Pearce et. al. 1997, που αποτελεί τις ερωτήσεις 18-28 του ερωτηματολογίου. Για τη μέτρηση της Οργανωσιακής Δέσμευσης, αναλύθηκαν επιμέρους διαστάσεις, όπως ερευνήθηκαν στο ερωτηματολόγιο των Allen & Meyer. (1990). Σύμφωνα με τους Allen & Meyer, η οργανωσιακή Δέσμευση μετρείται με τις εξής διαστάσεις: Συναισθηματική Δέσμευση (ερωτήσεις 29-36 ερωτηματολογίου), Δέσμευση λόγω Συνέχειας (ερωτήσεις 37-44 ερωτηματολογίου) και Κανονιστική Δέσμευση (ερωτήσεις 46-47 και 50-52 ερωτηματολογίου). Το ηθικό των εργαζομένων, μετρήθηκε σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο των Baehr & Renck (1958). Σύμφωνα με την προαναφερθέντα έρευνα το ηθικό των εργαζομένων μετρείται με τις εξής διαστάσεις: Διοίκηση και Οργάνωση της Επιχείρησης (ερωτήσεις 53-61 ερωτηματολογίου), Άμεση Επίβλεψη (ερωτήσεις 62-68 ερωτηματολογίου), Υλικές Ανταμοιβές (ερωτήσεις 69-70 ερωτηματολογίου), Σχέση με Συναδέλφους (ερωτήσεις 72--75 ερωτηματολογίου), και Αντικείμενο Εργασίας (ερωτήσεις 76-80 ερωτηματολογίου).

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, περιλαμβάνει 8 ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου.

Οι ερωτήσεις όλων των παραγόντων του ερωτηματολογίου απαντώνται σε κλίμακα Likert και αναπτύσσονται σε κλίμακα των πέντε βαθμίδων, όπου 1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ

3=Ουδέτερος, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα. Σχετικά με τη μέτρηση των τεσσάρων βασικών μεγεθών προς ανάλυση (Perceived Organizational Support, Entrepreneurial Behavior, Organizational commitment, Employee Morale), ζητήθηκε από κάθε ερωτώμενο να αποτιμήσει σύμφωνα με τα προσωπικά του βιώματα τα υπόψη μεγέθη.

Οι ερωτήσεις ήταν διατυπωμένες με τη μορφή μιας δήλωσης – πρότασης ώστε να επιτρέπονται οι συγκρίσεις.

7.6. Στατιστική μεθοδολογική προσέγγιση

Για την εκτίμηση της ισχύος, της προσαρμοστικότητας καθώς και της προβλεπτικότητας του υποθετικού ερευνητικού μοντέλου, επιλέχθηκαν τεχνικές περιγραφικής στατιστικής. Για τις ανάγκες της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης, καθώς και άλλων στατιστικών αναλύσεων, όπως της περιγραφικής στατιστικής, των συσχετίσεων και τον έλεγχο αξιοπιστίας, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS.

Το κυριότερο βήμα της ανάλυσης ήταν η εφαρμογή της μεθόδου της γραμμικής παλινδρόμησης.

Η γραμμική παλινδρόμηση συνίσταται στην κατασκευή μοντέλου πρόβλεψης εξαρτημένης μεταβλητής (*dependent variable*) από ανεξάρτητες μεταβλητές (*independent variables*). Το απλούστερο μοντέλο είναι η προσαρμογή ευθείας (γραμμικό μοντέλο) στα δεδομένα, ενώ ο υπολογισμός της ευθείας πραγματοποιείται με τη μέθοδο ελαχίστων τετραγώνων (*least squares*). Στην παρούσα έρευνα εφαρμόστηκε απλή παλινδρόμηση (*simple regression*).

Η εξίσωση του απλού γραμμικού μοντέλου είναι η εξής :

$$Y_i = (b_0 + b_1 X_i) + \varepsilon_i$$

The diagram shows the equation $Y_i = (b_0 + b_1 X_i) + \varepsilon_i$ with arrows pointing from labels to the corresponding terms:

- Y_i : Εξαρτημένη μεταβλητή
- b_0 : Σημείο τομής με τον κατακόρυφο άξονα (*intercept*)
- b_1 : Κλίση της ευθείας (*slope*)
- X_i : Ανεξάρτητη μεταβλητή
- ε_i : Υπόλοιπο (*residual*)

Όπου b_0 , b_1 : Συντελεστές παλινδρόμησης (*regression coefficients*)

Η γραμμική παλινδρόμηση εφαρμόζεται στις μεταβλητές που υπάρχουν σε κάθε υπόθεση που αναπτύσσεται. Σκοπός είναι να φαίνεται κάθε φορά, το είδος της επίδρασης (αρνητική ή θετική) των ανεξάρτητων στην εξαρτημένη μεταβλητή, πόσο ισχυρή είναι η επίδραση αυτή και το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής που εξηγείται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές ώστε να γίνει η εξέταση των υποθέσεων.

7.6.1. Εγκυρότητα

Ο καλός σχεδιασμός μιας μελέτης αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επίτευξη της μεθοδολογικής εγκυρότητας. Κάθε ερευνητικό ερώτημα απαιτεί διαφορετικό σχεδιασμό για τη διερεύνησή του. Ο λανθασμένος σχεδιασμός οδηγεί αναπόφευκτα σε ελλιπή εσωτερική εγκυρότητα, δηλαδή στο βαθμό κατά τον οποίο τα αποτελέσματα της έρευνας προσεγγίζουν την "αλήθεια" και κατά συνέπεια και εξωτερική εγκυρότητα, δηλαδή στο βαθμό κατά τον οποίο τα αποτελέσματα μιας έρευνας μπορούν να εφαρμοσθούν σε ευρύτερους πληθυσμούς. Στην παρούσα έρευνα, το ερωτηματολόγιο που κατασκευάστηκε καθώς και τα μοντέλα της στατιστικής επεξεργασίας έχουν παρθεί από τη βιβλιογραφία όπου χρησιμοποιούνται αρκετά χρόνια με αδιαμφισβήτητη ισχύ.

Οι διάφορες μορφές εγκυρότητας μιας έρευνας παρουσιάζονται παρακάτω (Ζαμπετάκης, 2007):

7.6.1.1. Η εγκυρότητα σχετικά με το περιεχόμενο:

περιλαμβάνει τη φαινομενική εγκυρότητα και την εγκυρότητα περιεχομένου. Η φαινομενική εγκυρότητα είναι το κατά πόσο μία κλίμακα μέτρησης όντως μετράει την έννοια για την οποία έχει οριστεί. Στη συγκεκριμένη μελέτη η φαινομενική εγκυρότητα διασφαλίστηκε πρώτον, μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε ώστε να δημιουργεί μία ξεκάθαρη βάση από την οποία θα ξεκινήσει η διαδικασία και δεύτερον από την προσεκτική κατασκευή του ερωτηματολογίου. Η εγκυρότητα περιεχομένου ή κατά τεκμήριο εγκυρότητα αναφέρεται στο κατά πόσο οι ερωτήσεις του μέσου καλύπτουν το εύρος του περιεχομένου της

εννοιολογικής κατασκευής που υποστηρίζουν. Δηλαδή αν μία μέτρηση είναι επαρκής για να καλύψει σφαιρικά την έννοια που μετρά

7.6.1.2. Η εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής:

Αναφέρεται στο πόσο καλά κάποιος αποτύπωσε τη θεωρία του σε μία κλίμακα και περιλαμβάνει τη συγκλίνουσα εγκυρότητα και την εγκυρότητα διαχωρισμού. Η συγκλίνουσα εγκυρότητα αναφέρεται στο βαθμό που ένα εργαλείο συμφωνεί με άλλες μετρήσεις του ίδιου ή άλλων χαρακτηριστικών με τα οποία συγκλίνει από θεωρητική άποψη. Η εγκυρότητα διαχωρισμού αναφέρεται στο αν οι μετρήσεις μας σχετίζονται ή όχι με μετρήσεις άλλων χαρακτηριστικών. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η συγκλίνουσα εγκυρότητα διασφαλίστηκε μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας από την οποία προέκυψαν οι προς εξέταση υποθέσεις.

7.6.1.3. Η εγκυρότητα κριτηρίου:

Αφορά στο κατά πόσο τα αποτελέσματα της έρευνας είναι σύμφωνα με τη θεωρία και με τη βιβλιογραφία που έχει διερευνηθεί στην οποία διατυπώνονται αποτελέσματα άλλων ερευνών. Η εγκυρότητα κριτηρίου περιλαμβάνει τη συντρέχουσα εγκυρότητα και την προβλεπτική εγκυρότητα. Η συντρέχουσα εγκυρότητα αναφέρεται στο βαθμό που οι τιμές μιας κλίμακας διαφοροποιούνται προς την αναμενόμενη κατεύθυνση μεταξύ ομάδων ατόμων οι οποίες αντικειμενικά διαφέρουν ως προς την αξιολογούμενη εννοιολογική κατασκευή. Η προβλεπτική εγκυρότητα αναφέρεται στο βαθμό που η κλίμακα είναι σε θέση με βάση σημερινές αξιολογήσεις να προβλέψει μελλοντικές παραμέτρους. Οι δύο αυτές μορφές εγκυρότητας διασφαλίστηκαν στην παρούσα μελέτη από την βιβλιογραφία η πρώτη και η δεύτερη από τα στοιχεία που έχουν οι κλίμακες μέτρησης ως προς την προβλεπτική τους ικανότητα και τα οποία έχουν δημοσιοποιηθεί στα σχετικά άρθρα.

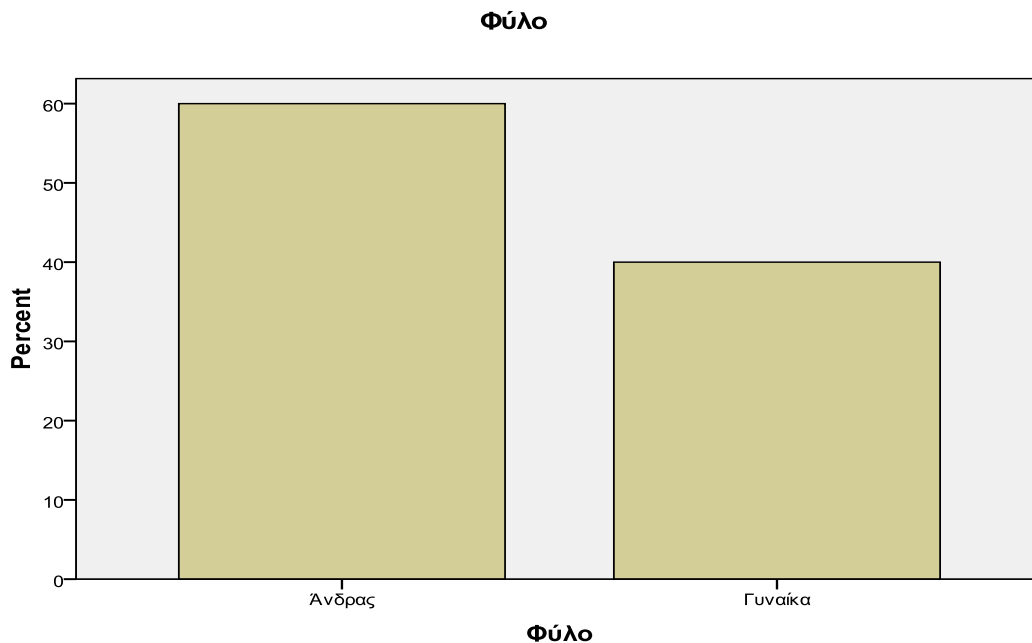
8. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

8.1. Δημογραφικά Στοιχεία

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

8.1.1. Φύλο

Από τους 120 τελικά συμμετέχοντες οι 72 ήταν άνδρες, ποσοστό 60% και οι 48 γυναίκες, ποσοστό 40%.

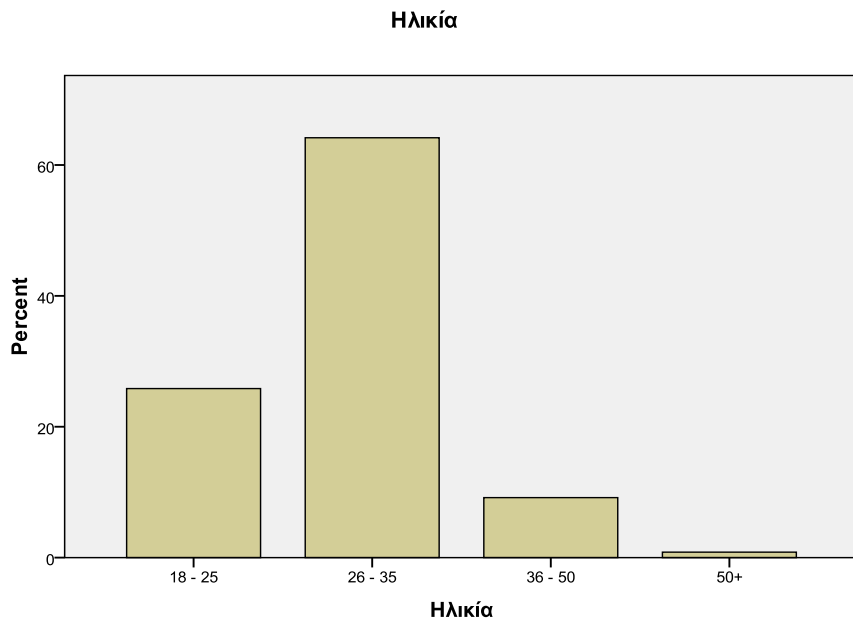


Διάγραμμα 1: Φύλο (%)

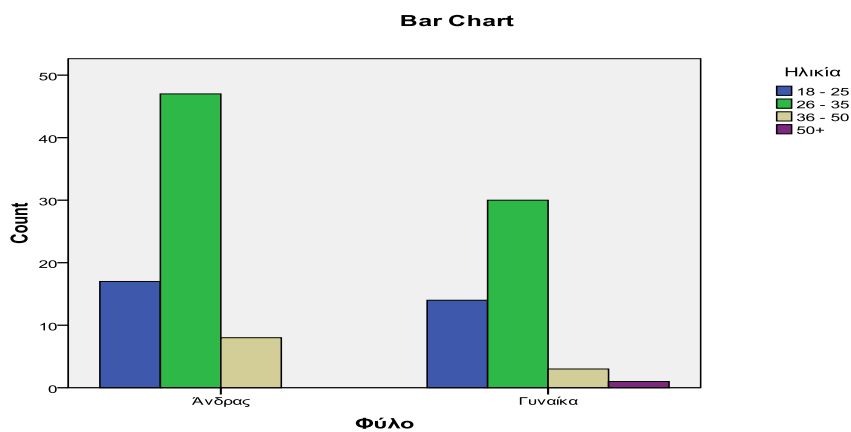
8.1.2. Ηλικία

Όσον αφορά την ηλικία, υπήρχαν τέσσερις κλάσεις: α) 18-25, β) 26-35, γ) 36-50 και δ) άνω των 50. Από το δείγμα των 120 συμμετεχόντων οι 31 ανήκουν στην κλάση μεταξύ 18- 25 ετών, με ποσοστό 25.8%, εκ των οποίων οι 17 ήταν άντρες και οι 14 γυναίκες. Οι 77 από τους ερωτώμενους ανήκουν στην κλάση μεταξύ 26-35 ετών, με ποσοστό 64.2%, εκ των οποίων οι 47 ήταν άντρες και οι 30 γυναίκες. Από το σύνολο των συμμετεχόντων οι 11 ανήκουν στην κλάση μεταξύ 36-50 με ποσοστό 9.2%, εκ των οποίων οι 8 ήταν άντρες και οι 3 γυναίκες και

μόνο μια γυναίκα ανήκει στην κλάση των άνω των 50 με ποσοστό 0.8%. Επομένως, η πλειοψηφία των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα είναι μεταξύ 26-35 ετών.



Διάγραμμα 2: Ηλικία (%)



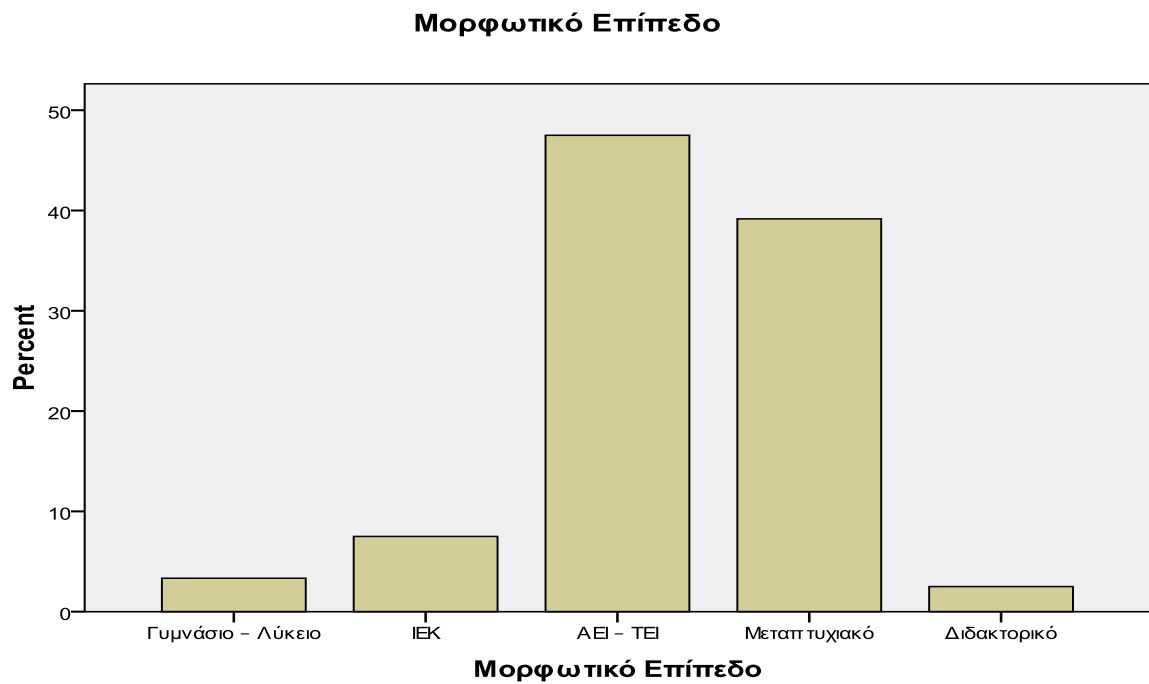
Διάγραμμα 3: Φύλο και Ηλικία (%)

8.1.3. Μορφωτικό Επίπεδο

Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, υπήρχαν πέντε επιλογές: α) γυμνάσιο-λύκειο, β) ΙΕΚ, γ) ΑΕΙ-ΤΕΙ, δ) μεταπτυχιακό και ε) διδακτορικό. Αντίστοιχα, τα ποσοστά των συμμετεχόντων

σχετικά στο ποιο επίπεδο ανήκουν είναι α) 3.3%, β) 7.5%, γ) 47.5%, δ) 39.2% και ε) 2.5%,όπως απεικονίζονται στο διάγραμμα 4.

Επομένως, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες είναι κάτοχοι πτυχίου πανεπιστημίου, ενώ ακολουθούν αυτοί που έχουν δίπλωμα μεταπτυχιακού.

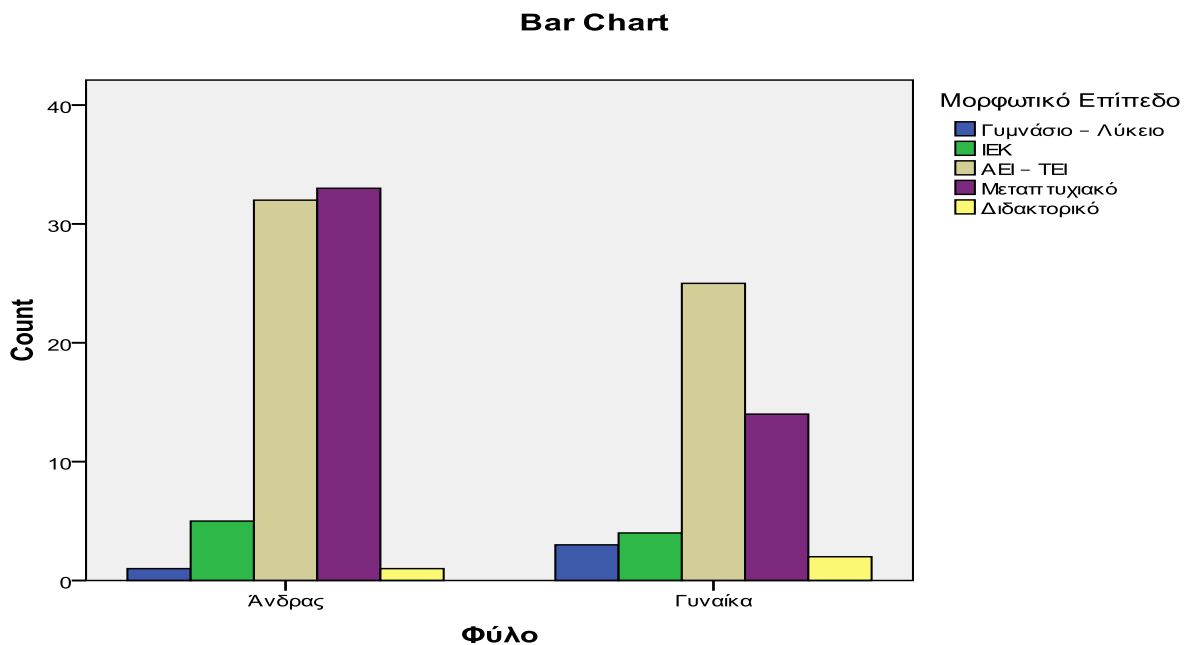


Διάγραμμα 4: Μορφωτικό Επίπεδο (%)

Οι συχνότητες των συμμετεχόντων σε σχέση με το φύλο και την ηλικία, παρουσιάζονται πιο κάτω:

	Άντρας	Γυναίκα	Σύνολο
Γυμνάσιο-Λύκειο	1	3	4
ΙΕΚ	5	4	9
ΑΕΙ-ΤΕΙ	32	25	57
Μεταπτυχιακό	33	14	47
Διδακτορικό	1	2	3

Πίνακας 1: Συχνότητες Φύλο και Ηλικία (N=120)

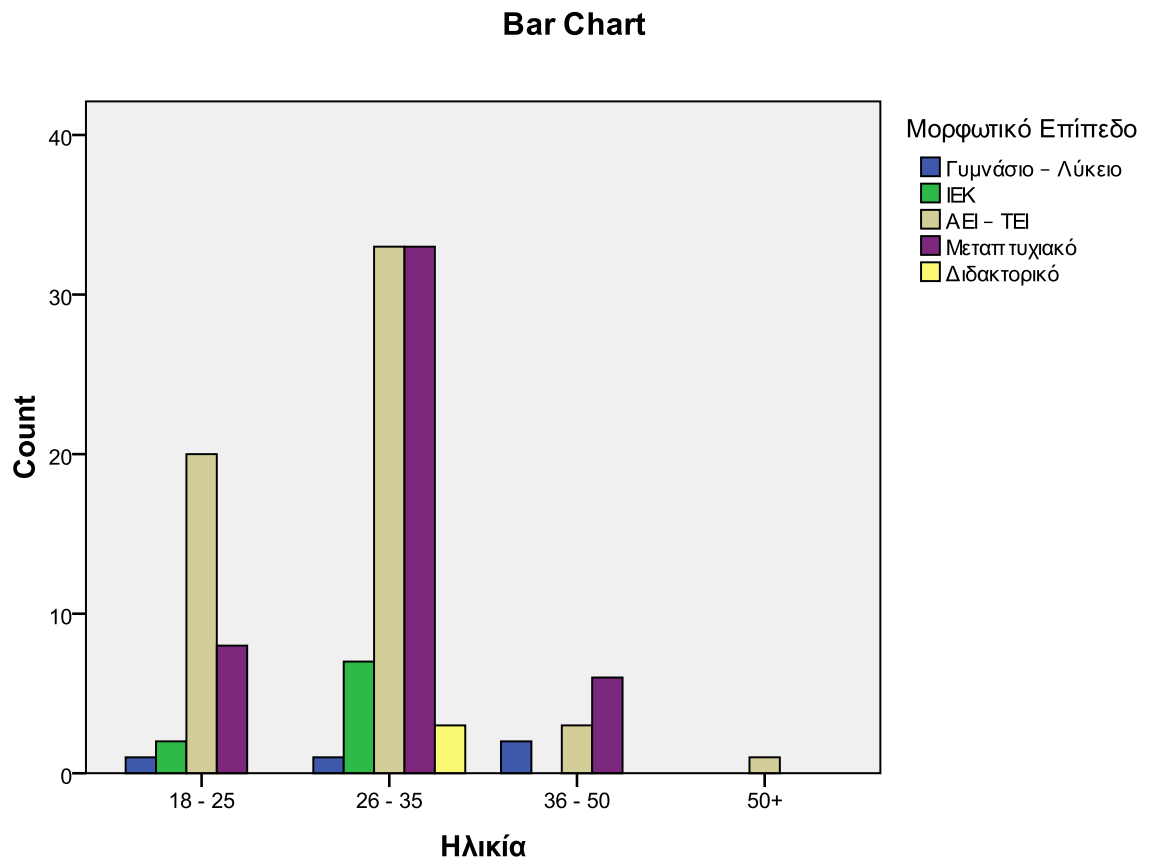


Διάγραμμα 5: Μορφωτικό Επίπεδο & Φύλο

Όπως παρατηρούμε, οι περισσότεροι άνδρες που συμμετείχαν στην έρευνα είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, ενώ οι περισσότερες γυναίκες έχουν πτυχίο πανεπιστημίου.

	18-25	26-35	36-50	50+	Σύνολο
Γυμνάσιο-Λύκειο	1	1	2	0	4
ΙΕΚ	2	7	0	0	9
ΑΕΙ-ΤΕΙ	20	33	3	1	57
Μεταπτυχιακό	8	33	6	0	47
Διδακτορικό	0	3	0	0	3

Πίνακας 2: Συχνότητες Ηλικία και Μορφωτικό Επίπεδο (N=120)



Διάγραμμα 6: Μορφωτικό Επίπεδο & Ηλικία

Σύμφωνα με τα δεδομένα, η πλειοψηφία των ερωτώμενων στην έρευνα ανήκει στην ηλικιακή τάξη των 26-35, οι οποίοι είναι κάτοχοι πτυχίου πανεπιστημίου

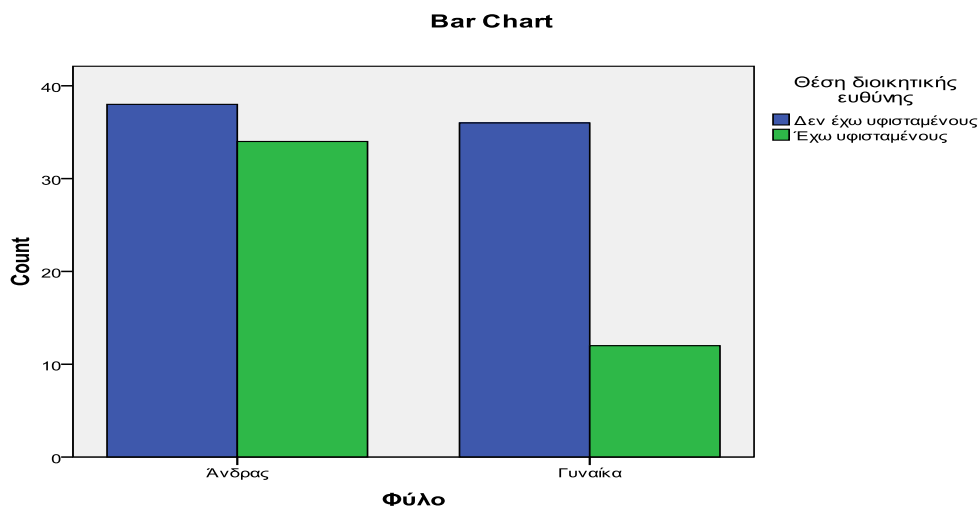
8.1.4. Θέση Διοικητικής Ευθύνης

Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τη θέση εργασίας. Η πλειοψηφία των εργαζομένων, με ποσοστό 61.7%, δήλωσαν πως δεν έχουν υφισταμένους, ενώ το υπόλοιπο 38.3%, έχουν υφισταμένους.



Διάγραμμα 7: Θέση Διοικητικής Ευθύνης

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί, από τους 120 εργαζόμενους που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, οι 74 δεν έχουν υφισταμένους, εκ των οποίων οι 38 είναι άντρες και οι 36 γυναίκες, ενώ οι υπόλοιποι 46, δήλωσαν πως έχουν υφισταμένους, εκ των οποίων οι 34 είναι άντρες και οι 12 είναι γυναίκες.



Διάγραμμα 8: Θέση Διοικητικής Ευθύνης & Φύλο

8.1.5. Έτη Εργασία στην παρούσα εργασία

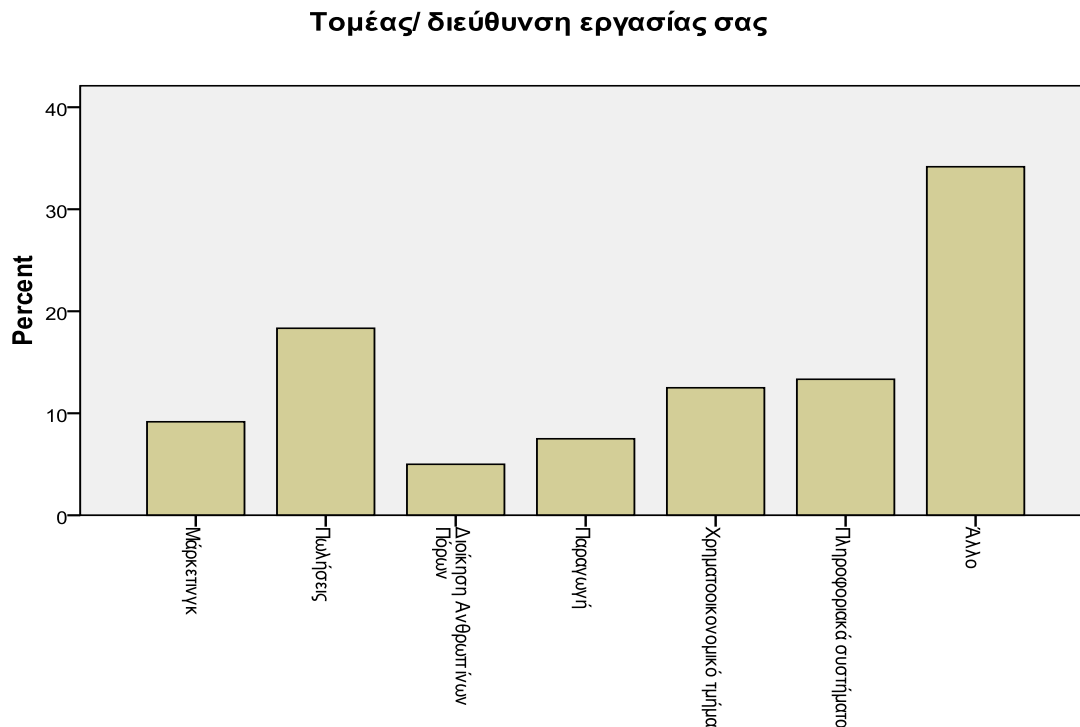
Σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα εργασία, επιλέξαμε 5 κλάσεις: α) έως 5, β) 6-10 έτη, γ) 11-15 έτη, δ) 16-20 έτη και ε) πάνω από 20 έτη. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είχε έως 5 έτη προϋπηρεσία, με ποσοστό 80.8%, δηλ. 97 άτομα από το σύνολο των ερωτηθέντων, εκ των οποίων οι 66 δεν έχουν υφισταμένους, σ' αντίθεση με τους υπόλοιπους 31 που έχουν. Το 14.2% εργάζεται από 6-10 χρόνια, το 3.3% από 16-20 χρόνια και το 1.7% πάνω από 20 χρόνια.



Διάγραμμα 9: Έτη Εργασίας στην παρούσα εργασία (%)

8.1.6. Τομέας / Διεύθυνση Εργασίας

Οι επιλογές που δόθηκαν σχετικά με τον τομέα εργασίας ήταν μάρκετινγκ, πωλήσεις, διοίκηση ανθρώπινων πόρων, παραγωγή, χρηματοοικονομικό τμήμα, πληροφοριακά συστήματα, και άλλο. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν σε ποσοστά 3.2%, 18.3%, 5%, 7.5%, 12.5%, 13.3%, και 34.2%, αντίστοιχα.



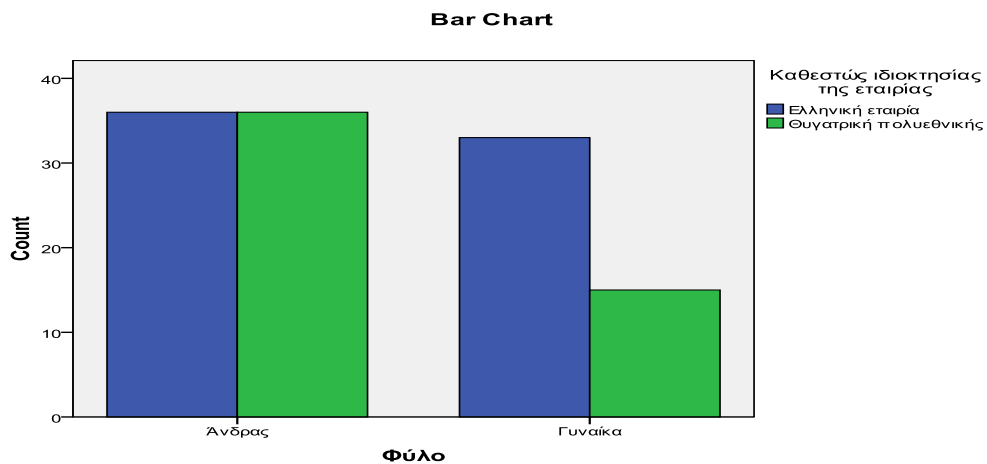
Διάγραμμα 10: Τομέας / Διεύθυνση Εργασίας (%)

8.1.7. Καθεστώς Ιδιοκτησίας της Εταιρείας

Όσο αφορά το καθεστώς ιδιοκτησίας της εταιρείας που απασχολούνται οι εργαζόμενοι, το 57.5% δήλωσε πως εργάζεται σε ελληνική εταιρεία, ενώ το 42.5% εργάζεται σε θυγατρική πολυεθνικής. Το 57.5% το απαρτίζουν 69 από τους 120 εργαζόμενους που συμμετείχαν στην έρευνα, εκ των οποίων 36 είναι άντρες και 33 γυναίκες, οι 18 από αυτούς έχουν υφισταμένους, ενώ οι υπόλοιποι 51 δεν έχουν. Το 42.5%, το απαρτίζουν 51 από τους 120 εργαζόμενους που συμμετείχαν στην έρευνα, εκ των οποίων 36 είναι άντρες και 15 γυναίκες, οι 28 από αυτούς έχουν υφισταμένους, ενώ οι υπόλοιποι 23 δεν έχουν.

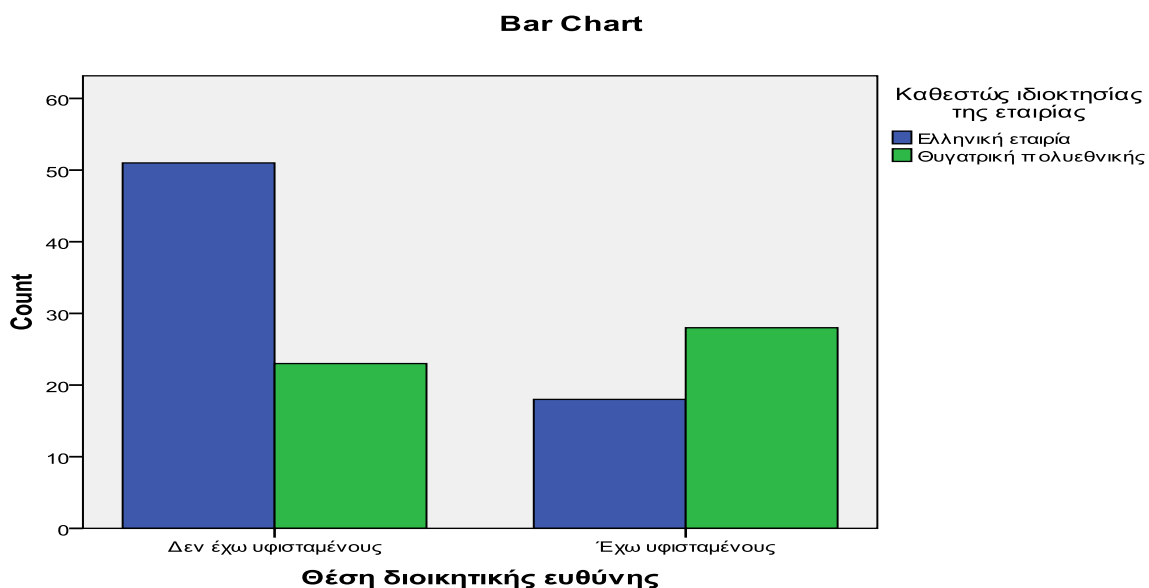


Διάγραμμα 11: Καθεστώς Ιδιοκτησίας της Εταιρείας (%)



Διάγραμμα 12: Καθεστώς Ιδιοκτησίας της Εταιρείας & Φύλο

Παρατηρούμε πως οι άνδρες που συμμετείχαν στην έρευνα απασχολούνται σε ίδιο ποσοστό, τόσο σε ελληνική, όσο και σε θυγατρική εταιρεία., ενώ οι περισσότερες γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα, εργάζονται σε ελληνική εταιρεία.



Διάγραμμα 13: Καθεστώς Ιδιοκτησίας της Εταιρείας & Θέση Διοικητικής Ευθύνης

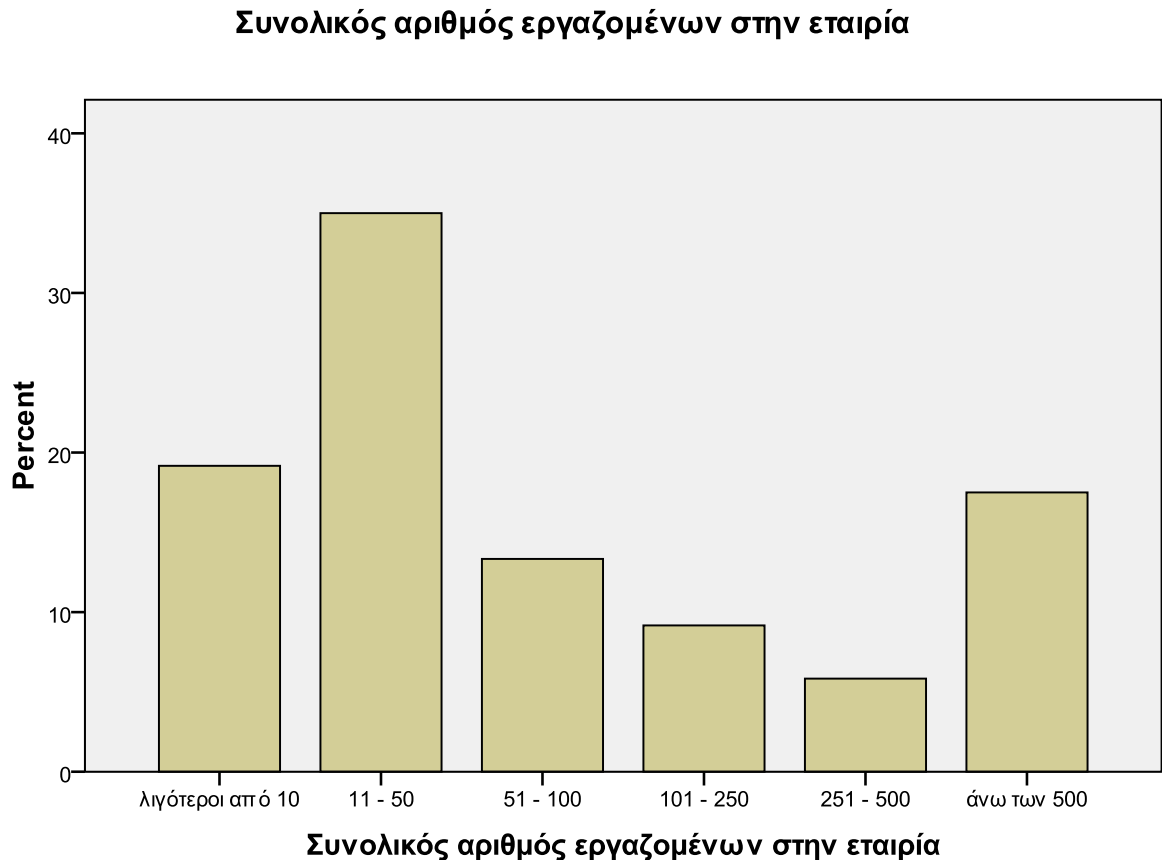
Η πλειοψηφία αυτών που εργάζονται σε ελληνική εταιρεία, δεν έχει υφισταμένους, ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων που απασχολούνται σε θυγατρική εταιρεία έχουν υφισταμένους.

8.1.8. Συνολικός αριθμός εργαζομένων στην εταιρεία

Όσο αφορά τον αριθμό των εργαζομένων που εργοδοτούνται στην εταιρεία που απασχολούνται οι συμμετέχοντες, από τους 120, οι 23, σε ποσοστό 19.2% εργάζονται σε εταιρεία που απασχολεί λιγότερο από 10 εργαζόμενους. Οι 42, σε ποσοστό 35% εργάζονται σε εταιρεία που απασχολεί από 11-50 εργαζόμενους, οι 16, σε ποσοστό 13.3% εργάζονται σε εταιρεία που απασχολεί από 51-100 εργαζόμενους, οι 11, σε ποσοστό 9.2% εργάζονται σε εταιρεία που απασχολεί από 101-250 εργαζόμενους, οι 7, σε ποσοστό 5.8% εργάζονται σε εταιρεία που απασχολεί από 251-500 εργαζόμενους και οι 21, σε ποσοστό 17.5% εργάζονται σε εταιρεία που απασχολεί περισσότερο από 500 εργαζόμενους.

Η πλειοψηφία των εργαζομένων, ανήκει στην κλάση των 11-50, λιγότερο από 10 και άνω των 500. Όσο αφορά τους εργαζόμενους που ανήκουν στις κύριες αυτές κλάσεις η πλειοψηφία αυτών είναι άντρες, δεν έχουν υφισταμένους και εργάζονται έως 5 έτη στην παρούσα εργασία,. Όσο αφορά την κλάση των 11-50 και λιγότερο από 10, οι περισσότεροι

από τους ερωτώμενους έχουν δίπλωμα AEI-TEI και ανήκουν σε ελληνική εταιρεία, ενώ οι πλείστοι που ανήκουν στην κλάση άνω των 500, είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού και απασχολούνται σε θυγατρική πολυεθνικής.



Διάγραμμα 14: Συνολικός αριθμός εργαζομένων στην εταιρεία (%)

8.2.Έλεγχος Αξιοπιστίας

Επειδή το δείγμα μας αποτελείται από 120 άτομα, μπορούμε να υποθέσουμε βάση του κεντρικού οριακού θεωρήματος ότι η κατανομή των δεδομένων είναι με καλή προσέγγιση κανονική. (Stephens 2006).

Με το λογισμικό SPSS, βρέθηκε η αξιοπιστία της κλίμακας μέτρησης των ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών. Αυτό έγινε με τη χρήση του συντελεστή α του Cronbach, ο οποίος αποτελεί ένα πολύ διαδεδομένο εργαλείο μέτρησης της αξιοπιστίας των κλιμάκων.

Ο δείκτης αξιοπιστίας επιβεβαιώνει την συνάφεια των ερωτήσεων. Πιο αναλυτικά, αν τιμή αξιοπιστίας $a < 0.06$ τότε η κλίμακα είναι αναξιόπιστη. Αν $a = 0.6$ τότε υπάρχει συνάφεια μόνο σε κλίμακες με λίγα items (ελάχιστο αποδεκτό όριο). Αν $a = 0.7$ η αξιοπιστία θεωρείται επαρκής, $a = 0.8$ η αξιοπιστία θεωρείται καλύτερη, ενώ αν $a = 0.95$, τότε υπάρχει πολύ υψηλή αξιοπιστία. (Ρούσσος & Τσαούσης 2002)

Εξ ορισμού, ο δείκτης αξιοπιστίας ανεβαίνει καθώς αυξάνεται η μέση συσχέτιση μεταξύ των items. Όσο περισσότερα items περιλαμβάνει μία κλίμακα, τόσο αυξάνεται η ακρίβεια του δείκτη αξιοπιστίας που θα υπολογιστεί. Επιπρόσθετα, όσο περισσότερα items περιλαμβάνει μία κλίμακα, τόσο αυξάνεται η αξιοπιστία της, με την προϋπόθεση ότι η συσχέτιση μεταξύ των items παραμένει η ίδια. Για παράδειγμα, εάν έχουμε τρεις εναλλακτικές μορφές κλιμάκων για τη μέτρηση ενός χαρακτηριστικού και η μέση συσχέτιση μεταξύ των items σε κάθε κλίμακα είναι 0.2, τότε, για 10 items $a = .667$, για 20 items $a = .800$ και για 30 items $a = .959$. (Ρούσσος & Τσαούσης 2002)

Ωστόσο είναι δυσκολότερο συγκεντρώσουμε πολλά items και να διατηρήσουμε τον ίδιο βαθμό συσχέτισης μεταξύ τους. Συνήθως όταν προσθέτουμε items η συσχέτιση (average inter-item correlation) μειώνεται. (Ρούσσος & Τσαούσης 2002).

Παρακάτω παρουσιάζονται οι συντελεστές αξιοπιστίας των μεταβλητών.

8.2.1. Ανεξάρτητες Μεταβλητές

8.2.1.1. Αντίληψη Υποστηρικτικού Περιβάλλοντος

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις 1-17 του ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με το δείκτη Cronbach Alpha $a = 0.902$, υπάρχει πολύ καλή συνάφεια των ερωτήσεων για την μεταβλητή POS (Αντίληψη Υποστηρικτικού Περιβάλλοντος).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,902	,906	17

Πίνακας 3: Συντελεστής Αξιοπιστίας για την Αντίληψη Υποστηρικτικού Περιβάλλοντος.

Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει τις μέσες τιμές και την τυπική απόκλιση των ερωτήσεων της κλίμακας.

Πίνακας 4: Μέσο σκορ ερωτήσεων της κλίμακας μέτρησης της Αντίληψη Υποστηρικτικού Περιβάλλοντος (N=120), κλίμακα μέτρησης: 1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφων, 3=Ουδέτερος, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα	Mean	Std. Deviation
Η επιχείρηση εκτιμά τη συνεισφορά μου για την ευημερία της	3,30	1,026
Αν η επιχείρηση μπορούσε να προσλάβει κάποιον με χαμηλότερο μισθό για να με αντικαταστήσει θα το έκανε(R)	2,84	1,209
Η επιχείρηση δεν αναγνωρίζει οποιαδήποτε προσπάθεια και αν καταβάλω(R)	3,66	1,025
Η επιχείρηση νοιάζεται για τους σκοπούς και τις αξίες μου.	3,06	1,048
Η επιχείρηση θα κατανοούσε τη μακροχρόνια απουσία μου λόγω ασθένειας.	3,20	1,105
Η επιχείρηση θα αγνοούσε οποιοδήποτε παράπονο από μένα. (R)	3,59	1,017
Η επιχείρηση θα αγνοούσε το συμφέρον μου, όταν καλείται να πάρει αποφάσεις που με επηρεάζουν. (R)	2,75	1,031
Η επιχείρηση μου παρέχει βοήθεια όταν παρουσιάζεται κάποιο πρόβλημα.	3,57	,817
Η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ευημερία μου.	2,99	,966
Ακόμα και αν κατέβαλα τη μεγαλύτερη προσπάθεια η επιχείρηση θα αδυνατούσε να το προσέξει. (R)	3,44	1,052
Η επιχείρηση είναι πρόθυμη να με βοηθήσει όταν χρειάζομαι κάποια ειδική μεταχείριση.	3,22	,852
Η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ολική μου ικανοποίηση στην εργασία.	2,89	,896
Όταν δοθεί η ευκαιρία η επιχείρηση θα με εκμεταλλευτεί. (R)	2,58	1,113
Η επιχείρηση δείχνει πολύ λίγο ενδιαφέρον για μένα. (R)	3,32	1,115
Η επιχείρηση ενδιαφέρεται για τη γνώμη μου.	3,31	1,011
Η επιχείρηση υπερηφανεύεται για τα επιτεύγματα μου στην εργασία.	2,96	,999
Η επιχείρηση προσπαθεί να κάνει την εργασία μου όσο το δυνατόν πιο ενδιαφέρουσα.	2,66	1,065

Αναλύοντας τα παραπάνω mean καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι, οι συμμετέχοντες στην έρευνα, δεν αντιλαμβάνονται την υποστήριξη που τους παρέχεται από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Αυτό αποδεικνύεται από τις απαντήσεις τους στις προτάσεις:

1. Η επιχείρηση δεν αναγνωρίζει οποιαδήποτε προσπάθεια και αν καταβάλω (R) με μέσο όρο 3,66 και τυπική απόκλιση 1,025.
2. Η επιχείρηση θα αγνοούσε οποιοδήποτε παράπονο από μένα. (R) με μέσο όρο 3,59 και τυπική απόκλιση 1,017.
3. Η επιχείρηση προσπαθεί να κάνει την εργασία μου όσο το δυνατόν πιο ενδιαφέρουσα, με μέσο όρο 2,66 και τυπική απόκλιση 1,065.

8.2.1.2. Επιχειρηματική Συμπεριφορά

Ο ίδιος έλεγχος διεξάχθηκε για τις ερωτήσεις 18-28, που ορίζουν τη μεταβλητή ΕΒ (Επιχειρηματική Συμπεριφορά), όπου ο δείκτης Cronbach Alpha βρέθηκε ίσος με 0.864.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,864	,867	13

Πίνακας 5: Συντελεστής Αξιοπιστίας για την Επιχειρηματική Συμπεριφορά

Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει τις μέσες τιμές και την τυπική απόκλιση των ερωτήσεων της κλίμακας μέτρησης της Επιχειρηματικής Συμπεριφοράς.

Πίνακας 6 : Μέσο σκορ ερωτήσεων της κλίμακας μέτρησης της Επιχειρηματικής Συμπεριφοράς. (N=120), κλίμακα μέτρησης: 1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφων, 3=Ουδέτερος, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα	Mean	Std. Deviation
Θέτω προτεινόμενα μέτρα σε εφαρμογή με αποτελεσματικό τρόπο μέσω προκαθορισμένων ενεργειών.	3,48	,830
Επιδεικνύω ενθουσιασμό για την απόκτηση δεξιοτήτων και ικανοτήτων.	4,03	,788
Αλλάζω γρήγορα τον τρόπο δράσης μου όταν τα αποτελέσματα δεν έχουν επιτευχθεί.	3,81	,910
Ενθαρρύνω τους άλλους να πάρουν πρωτοβουλία για τις δικές τους ιδέες.	3,69	1,011
Εμπνέω τους συναδέλφους μου να σκεφτούν για την εργασία τους με νέους και παρακινητικούς τρόπους.	3,53	,943
Αφιερώνω χρόνο στους συναδέλφους μου, ώστε να βρουν τρόπους για τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης.	3,60	,929
Ενθαρρύνω τους συναδέλφους μου να αναλαμβάνουν δράση για την εκπλήρωση των ιδεών τους.	3,66	,921
Όταν οι συνάδελφοι μου είναι επιφυλακτικοί για τη γνώμη τους, τους παρακινώ δυναμικά να την εκφράσουν.	3,78	,900
Περιγράφω με επιχειρήματα πως θα μπορούσαν τα πράγματα να είναι στο μέλλον και πως να υλοποιηθούν.	3,84	,850
Ενθαρρύνω τους συναδέλφους μου να κινητοποιηθούν για να ανταποκριθούν σε μια πρόκληση.	3,69	,951
Δημιουργώ ένα περιβάλλον που οι άνθρωποι ενθουσιάζονται όταν προοδεύουν.	3,54	,916

Στην κατηγορία των ερωτήσεων για την επιχειρηματική συμπεριφορά ιδιαίτερα υψηλό σκορ παρουσιάζουν οι προτάσεις:

1. Επιδεικνύω ενθουσιασμό για την απόκτηση δεξιοτήτων και ικανοτήτων, με μέσο όρο 4,03 και τυπική απόκλιση 0,788
 2. Όταν οι συνάδελφοι μου είναι επιφυλακτικοί για τη γνώμη τους, τους παρακινώ δυναμικά να την εκφράσουν, με μέσο όρο 3,78 και τυπική απόκλιση 0,900.
 3. Περιγράφω με επιχειρήματα πως θα μπορούσαν τα πράγματα να είναι στο μέλλον και πως να υλοποιηθούν με μέσο όρο 3,84 και τυπική απόκλιση 0,850.
- Αυτό αποδεικνύει, πως οι ερωτώμενοι διαθέτουν προσωπικά χαρακτηριστικά, που καθορίζουν την αναπτυγμένη επιχειρηματική τους συμπεριφορά.

8.2.1.3. Ηθικό Εργαζομένων

Για τη μέτρηση της αξιοπιστίας του ηθικού των εργαζομένων, αναλύθηκαν επιμέρους διαστάσεις, όπως ερευνήθηκαν στο ερωτηματολόγιο των Baehr & Renck (1958). Σύμφωνα με την προαναφερθέντα έρευνα το ηθικό των εργαζομένων μετριέται με τις εξής διαστάσεις: Διοίκηση και Οργάνωση της Επιχείρησης, Άμεση Επίβλεψη, Υλικές Ανταμοιβές Σχέση με Συναδέλφους και Αντικείμενο Εργασίας. Επομένως, αρχικά υπολογίστηκε η αξιοπιστία ξεχωριστά για την κάθε επιμέρους διάσταση και στη συνέχεια υπολογίστηκε η αξιοπιστία στο σύνολο των διαστάσεων αυτών, ώστε να οριστεί η αξιοπιστία της μεταβλητής Ηθικό Εργαζομένων.

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του Ηθικού των Εργαζομένων, έγινε έλεγχος των διαστάσεων Διοίκηση και Οργάνωση της Επιχείρησης, που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις μεταξύ 53-61, Άμεση Επίβλεψη, που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις μεταξύ 62-68, Υλικές Ανταμοιβές που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις μεταξύ 69-71, Σχέση με Συναδέλφους, που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις μεταξύ 72-75, και Αντικείμενο Εργασίας που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις μεταξύ 76-80.

Ο δείκτης Cronbach Alpha, για τις διαστάσεις Διοίκηση και Οργάνωση της Επιχείρησης, Άμεση Επίβλεψη, Σχέση με Συναδέλφους και Αντικείμενο Εργασίας βρέθηκε ίσος με $\alpha=0.868$, $\alpha=0.810$, $\alpha=0.781$ και $\alpha=0.849$ αντίστοιχα.

Όσο αφορά τη μεταβλητή Υλικές Ανταμοιβές ο δείκτης Cronbach Alpha, βρέθηκε 0.652. Έτσι για την αύξηση του δείκτη αξιοπιστίας, αφαιρέθηκε η ερώτηση 71. Παρόλο που ο δείκτης αξιοπιστίας δεν αυξήθηκε κατά πολύ (0.657), θεωρείται αποδεκτός, εφόσον σύμφωνα με τους Ρούσσος&Τσαούσης (2002), το ελάχιστο αποδεκτό όριο για μικρές κλίμακες είναι το $\alpha=0.6$ και η κλίμακα Υλικές Ανταμοιβές, έχει μόνο 2 items. Επομένως, για τη μέτρηση της μεταβλητής Υλικές Ανταμοιβές θα χρησιμοποιήσουμε τις ερωτήσεις:

Υλικές Ανταμοιβές

69	Ο μισθός μου είναι αρκετός για να ζω άνετα.	
70	Σε σχέση με τη δουλειά που κάνω είμαι πολύ χαμηλόμισθος. (R)	
Cronbach Alpha		
		0.657

Πίνακας 7: Ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της διάστασης Υλικές Ανταμοιβές.

Στη συνέχεια υπολογίστηκε ο δείκτης Cronbach α , στο σύνολο των διαστάσεων, που περιλαμβάνουν τις ερωτήσεις 53-80, με εξαίρεση την ερώτηση 7, για τη μεταβλητή Ηθικό Εργαζομένων. Ο δείκτης, βρέθηκε 0.915, επομένως υπάρχει πολύ καλή συνάφεια μεταξύ των ερωτήσεων. Άρα λόγω της αξιοπιστίας αυτής, μπορούμε να ενοποιήσουμε τις ερωτήσεις αυτές, για τη μέτρηση της μεταβλητής Ηθικό Εργαζομένων.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	27

Πίνακας 8: Συντελεστής Αξιοπιστίας για το Ηθικό των εργαζομένων

Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει τις μέσες τιμές και την τυπική απόκλιση των ερωτήσεων της κλίμακας μέτρησης για το Ηθικό των εργαζομένων.

Πίνακας 9 : Μέσο σκορ ερωτήσεων της κλίμακας μέτρησης του Ηθικού των Εργαζομένων (N=120), κλίμακα μέτρησης: 1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφων, 3=Ουδέτερος, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα	Mean	Std. Deviation
Διοίκηση και Οργάνωση της Επιχείρησης		
Το management γνωρίζει καλά τη δουλειά του.	3,12	1,089
Η επιχείρηση αυτή λειτουργεί αποτελεσματικά και ομαλά.	3,12	1,109
Το management ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία των εργαζομένων.	2,87	1,037
Όσο πιο πολύ δουλεύεις σε αυτή την επιχείρηση, τόσο πιο πολύ πιστεύεις πως ανήκεις σε αυτή.	3,13	1,127
Υπάρχει πληθώρα εργασιών σε αυτή την επιχείρηση για όσους θέλουν να προχωρήσουν.	2,78	1,170
Η διοίκηση δεν μας ενημερώνει για θέματα που πρέπει να γνωρίζουμε.(R)	2,79	1,202
Συνήθως αυτοί που παίρνουν προαγωγές, τις αξίζουν.	2,67	1,110
Μπορώ να νιώθω σιγουριά για τη δουλειά μου όσο είμαι σωστός στις υποχρεώσεις μου.	3,57	1,019
Πραγματικά νιώθω μέλος αυτής της επιχείρησης.	3,13	1,092
Άμεση Επίβλεψη		
Ο προϊστάμενος μου τηρεί τις υποσχέσεις του.	3,52	1,004
Ο προϊστάμενος μου οργανώνει σωστά τη δουλειά.	3,35	1,066
Ο προϊστάμενος μου αναβάλλει πράγματα – απλά τ’ αφήνει να εξελιχτούν.(R)	3,31	1,052
Ο προϊστάμενος μου γνωρίζει πολύ λίγο το αντικείμενο της εργασίας του.(R)	3,92	1,030
Ο προϊστάμενος μου μας ανταμείβει με πίστωση και επαίνους για κάθε διεκπεραίωση μιας καλής εργασίας.	2,90	1,095
Ο προϊστάμενος μου λαμβάνει υπόψη τις ιδέες μας.	3,37	1,062
Ο προϊστάμενος μου είναι φιλικός απέναντι στους εργαζομένους.	3,68	,979
Υλικές Ανταμοιβές		
Σε σχέση με τη δουλειά που κάνω είμαι πολύ χαμηλόμισθος.(R)	3,16	1,181
Ο μισθός μου είναι αρκετός για να ζω άνετα.	2,97	1,188
Σχέση με Συναδέλφους		
Οι συνάδελφοι μου τα πηγαίνουν καλά μεταξύ τους.	3,57	1,035
Οι συνάδελφοι μου είναι πολύ φιλικοί.	3,73	,879
Μεταξύ των συναδέλφων μου υπάρχει αλληλοβοήθεια όταν κάποιος βρεθεί σε δύσκολη θέση ή όταν μένει πίσω στη εργασία του.	3,61	,981
Κάποιοι από τους συναδέλφους μου νομίζουν πως κυριαρχούν στο χώρο εργασίας. (R)	2,58	1,135
Αντικείμενο Εργασίας		
Η δουλειά μου είναι συνήθως πληκτική και μονότονη. (R)	3,42	1,178
Μπορώ να μάθω πολλά μέσα από την εργασία μου.	3,66	1,088
Μου δίνεται η ευκαιρία να χρησιμοποιώ τις ικανότητες μου σε αυτή την επιχείρηση.	3,37	1,209
Στην εργασία μου κάνω κάτι που έχει αξία.	3,46	1,114
Κάποτε αισθάνομαι πως η δουλειά μου μετράει πολύ λίγο στην επιχείρηση.(R)	3,24	1,237

Όσο αφορά τη διάσταση Διοίκηση και Οργάνωση Επιχείρησης, οι εργαζόμενοι φαίνονται απογοητευμένοι, σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν και αυτό αποδεικνύεται στις προτάσεις:

1. Το management ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία των εργαζομένων με μέσο όρο 2,87 και τυπική απόκλιση 1,037.
2. Συνήθως αυτοί που παίρνουν προαγωγές, τις αξίζουν με μέσο όρο 2,67 και τυπική απόκλιση 1,110.

Παρόλα αυτά αναγνωρίζουν πως αν είναι σωστοί στις υποχρεώσεις τους, μπορούν να νιώθουν ασφάλεια για την εργασία τους: Μπορώ να νιώθω σιγουριά για τη δουλειά μου όσο είμαι σωστός στις υποχρεώσεις μου με μέσο όρο 3,57 και τυπική απόκλιση 1,019.

Βλέποντας τους μέσους όρους για την Άμεση Επίβλεψη, παρατηρούμε πως ενώ υπάρχει φιλική σχέση μεταξύ επιβλέποντα και εργαζομένου, 'Ο προϊστάμενος μου είναι φιλικός απέναντι στους εργαζομένους', με μέση τιμή 3,68 και τυπική απόκλιση 0,979, οι εργαζόμενοι δεν είναι ευχαριστημένοι σχετικά με τον τρόπο δράσης του προϊστάμενου τους. Αυτό αποδεικνύεται στις προτάσεις:

1. Ο προϊστάμενος μου αναβάλλει πράγματα – απλά τ' αφήνει να εξελιχτούν(R), με μέσο όρο 3,31 και τυπική απόκλιση 1,052.
2. Ο προϊστάμενος μου γνωρίζει πολύ λίγο το αντικείμενο της εργασίας του(R), με μέσο όρο 3,92 και τυπική απόκλιση 1,030.

Οι εργαζόμενοι δηλώνουν ανεπαρκής σε σχέση με τις υλικές ανταμοιβές και αυτό αποδεικνύεται από:

1. Σε σχέση με τη δουλειά που κάνω είμαι πολύ χαμηλόμισθος (R), με μέσο όρο 3,16 και τυπική απόκλιση 1,181.
2. Ο μισθός μου είναι αρκετός για να ζω άνετα, με μέσο όρο 2,97 και τυπική απόκλιση 1,188.

Παρατηρούμε πως οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων είναι αρμονικές και υπάρχει συμπαράσταση μεταξύ αυτών. Οι προτάσεις που το επιβεβαιώνουν αυτό είναι:

1. Οι συνάδελφοι μου τα πηγαίνουν καλά μεταξύ τους, με μέσο όρο 3,57 και τυπική απόκλιση 1,035.

2. Μεταξύ των συναδέλφων μου υπάρχει αλληλοβοήθεια όταν κάποιος βρεθεί σε δύσκολη θέση ή όταν μένει πίσω στη εργασία του, με μέσο όρο 3,61 και τυπική απόκλιση 0,981.

Όσο αφορά την Ικανοποίηση από το Αντικείμενο Εργασίας, οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν πως μπορούν αν μάθουν πολλά από το εργασία τους. Οι προτάσεις που το τεκμηριώνουν το συμπέρασμα αυτό είναι:

1. Μπορώ να μάθω πολλά μέσα από την εργασία μου, με μέσο όρο 3,66 και τυπική απόκλιση 1,088.
2. Στην εργασία μου κάνω κάτι που έχει αξία, με μέσο όρο 3,46 και τυπική απόκλιση 1,114.

7.2.2. Εξαρτημένες Μεταβλητές

8.2.2.1. Οργανωσιακή Δέσμευση

Για τη μέτρηση της Οργανωσιακής Δέσμευσης, αναλύθηκαν επιμέρους διαστάσεις, όπως ερευνήθηκαν στο ερωτηματολόγιο των Allen & Meyer. (1990). Σύμφωνα με τους Allen & Meyer, η οργανωσιακή Δέσμευση μετριέται με τις εξής διαστάσεις: Συναισθηματική Δέσμευση, Δέσμευση λόγω Συνέχειας και Κανονιστική Δέσμευση. Επομένως, αρχικά υπολογίστηκε η αξιοπιστία ξεχωριστά για την κάθε επιμέρους διάσταση και στη συνέχεια υπολογίστηκε η αξιοπιστία στο σύνολο των διαστάσεων αυτών, ώστε να οριστεί η αξιοπιστία της μεταβλητής Οργανωσιακή Δέσμευση.

Πιο αναλυτικά, για τον έλεγχο της συνάφειας των διαστάσεων που αποτελούν την Οργανωσιακή Δέσμευση, μετρήθηκε ο δείκτης Cronbach Alpha, για τις ερωτήσεις 29-36 που αφορούν τη συναισθηματική δέσμευση, για τις ερωτήσεις 37- 44 που αφορούν τη Δέσμευση λόγω Συνέχειας. και για τις ερωτήσεις από 45-52 που αφορούν την Κανονιστική Δέσμευση. Τα αποτελέσματα ήταν 0.856 και 0,701, αντίστοιχα για τη συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση.

Όσο αφορά την κανονιστική δέσμευση, παρατηρήθηκε πως ο δείκτης αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις από 45-52 ήταν χαμηλός 0.638. Επομένως, για να υπάρχει συνάφεια μεταξύ των

ερωτήσεων που αφορούν την κανονιστική δέσμευση, επιλέχτηκε η αφαίρεση των ερωτήσεων 45, 48 και 49 με βάση τη στατιστική ανάλυση. Παρόλο που ο δείκτης αξιοπιστίας δεν αυξήθηκε κατά πολύ (0.681), θεωρείται αποδεκτός, εφόσον σύμφωνα με τους Ρούσσοζ&Τσαούσης (2002), το ελάχιστο αποδεκτό όριο για μικρές κλίμακες είναι το $\alpha=0.6$ και η κλίμακα Κανονιστική Δέσμευση, έχει μόνο 5 items.

Έτσι τελικά για τη μέτρηση της Κανονιστικής Δέσμευσης, οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν ήταν οι εξής:

Κανονιστική Δέσμευση

46	Δεν πιστεύω πως ένα άτομο πρέπει να παραμένει πάντα πιστό στην επιχείρηση που εργάζεται. (R)	
47	Η μετακίνηση από επιχείρηση σε επιχείρηση, δεν μου φαίνεται ως κάτι ανήθικο. (R)	
50	Μια από τις αξίες που διδάχτηκα, είναι να παραμένω πιστός σε μια επιχείρηση.	
51	Τα πράγματα ήταν καλύτερα όταν το προσωπικό έμενε σε μια επιχείρηση κατά το μεγαλύτερο διάστημα της καριέρας του.	
52	Δεν νομίζω πλέον να είναι λογικό κάποιος να θέλει να γίνει “ο πιστός της εταιρίας” (‘company man’). (R)	
Cronbach Alpha		0.681

Πίνακας 10: Ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της διάστασης Κανονιστική Δέσμευση.

Για τη μέτρηση της Οργανωσιακής δέσμευσης υπολογίστηκε ο δείκτης Cronbach Alpha, στο σύνολο των ερωτήσεων 29-52, με εξαίρεση τις ερωτήσεις 45, 48 και 49 που αφορούν την Κανονιστική Δέσμευση, ο οποίος βρέθηκε 0.791. Έτσι, αποδεικνύεται πως υπάρχει αξιοπιστία και συνάφεια μεταξύ των μεταβλητών που μετρούν την οργανωσιακή δέσμευση

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,791	,798	21

Πίνακας 11: Συντελεστής Αξιοπιστίας για την Οργανωσιακή Δέσμευση

Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει τις μέσες τιμές και την τυπική απόκλιση των ερωτήσεων της κλίμακας μέτρησης

Πίνακας 12 : Μέσο σκορ ερωτήσεων της κλίμακας μέτρησης της Οργανωσιακής Δέσμευσης (N=120), κλίμακα μέτρησης: 1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ουδέτερος, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα	Mean	Std. Deviation
Συναισθηματική Δέσμευση		
Θα ήμουν πολύ χαρούμενος αν περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτή την επιχείρηση.	2,73	1,186
Απολαμβάνω να συζητώ για την επιχείρηση μου, με άτομα που δεν εντάσσονται σε αυτή.	3,03	1,130
Πραγματικά πιστεύω πως τα προβλήματα της επιχείρησης είναι και δικά μου.	2,74	1,192
Νομίζω πως εύκολα θα μπορούσα να προσαρμοστώ σε μια άλλη επιχείρηση. (R)	2,26	1,088
Δεν νιώθω ‘μέλος της οικογένειας’ σε αυτή την επιχείρηση. (R)	3,38	1,203
Δεν νιώθω συναισθηματικά δεμένος με αυτή την επιχείρηση. (R)	3,32	1,152
Η επιχείρηση αυτή έχει μεγάλη σημασία για μένα.	3,15	1,050
Δεν αισθάνομαι ότι ανήκω ολοκληρωτικά στην επιχείρηση. (R)	3,02	1,181
Συνεχής Δέσμευση		
Δε φοβάμαι για το τι θα συνέβαινε αν παραιτούμουν από τη δουλειά μου χωρίς να έχω κάποια εναλλακτική. (R)	3,41	1,411
Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να εγκαταλείψω την επιχείρηση μου ακόμα και αν το ήθελα.	2,86	1,169
Αν αποφάσιζα τώρα να φύγω από την επιχείρηση μου, θα έπρεπε να διακόψω πολλά από τη ζωή μου.	3,05	1,158
Θα ήταν πολύ κοστοβόρο αν έφευγα τώρα από την επιχείρηση.	3,35	1,128
Αυτή τη στιγμή η παραμονή μου στην επιχείρηση είναι θέμα ανάγκης, παρά επιθυμία.	2,99	1,319
Αν φύγω από την επιχείρηση νιώθω πως θα έχω περιορισμένες επιλογές.	3,05	1,208
Μια από τις κύριες σοβαρές συνέπειες της αποχώρησής μου από την επιχείρηση είναι η έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων.	3,16	1,152
Ένας από τους βασικούς λόγους που με κάνει να εξακολουθώ να εργάζομαι σε αυτή την επιχείρηση είναι ότι η αποχώρησή μου απαιτεί προσωπικές θυσίες και κάποια άλλη εταιρεία δεν θα μου παρέχει όλα τα οφέλη που απολαμβάνω εδώ.	2,79	1,114
Κανονιστική Δέσμευση		
Δεν πιστεύω πως ένα άτομο πρέπει να παραμένει πάντα πιστό στην επιχείρηση που εργάζεται. (R)	2,88	1,197
Η μετακίνηση από επιχείρηση σε επιχείρηση, δεν μου φαίνεται ως κάτι ανήθικο. (R)	2,24	1,053
Μια από τις αξίες που διδάχτηκα, είναι να παραμένω πιστός σε μια επιχείρηση.	2,74	1,065
Τα πράγματα ήταν καλύτερα όταν το προσωπικό έμενε σε μια επιχείρηση κατά το μεγαλύτερο διάστημα της καριέρας του.	3,16	1,077
Δεν νομίζω πλέον να είναι λογικό κάποιος να θέλει να γίνει “ο πιστός της εταιρίας” (“company man”). (R)	2,65	1,135

Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτώμενοι στις παρακάτω προτάσεις, δεν νιώθουν συναισθηματικά δεμένοι με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται:

1. Νομίζω πως εύκολα θα μπορούσα να προσαρμοστώ σε μια άλλη επιχείρηση(R), με μέσο όρο 2,26 και τυπική απόκλιση 1,088.
2. Η επιχείρηση αυτή έχει μεγάλη σημασία για μένα, με μέσο όρο 3,15 και τυπική απόκλιση 1,050.

Όσο αφορά τη συνεχή δέσμευση οι εργαζόμενοι δεν θα είχαν πρόβλημα να εργοδοτηθούν σε μια άλλη επιχείρηση αλλά αυτό που τους προβληματίζει είναι το κόστος μετακίνησης. Το συμπέρασμα αυτό τεκμηριώνεται από τις απαντήσεις που έδωσαν στις προτάσεις:

1. Ένας από τους βασικούς λόγους που με κάνει να εξακολουθώ να εργάζομαι σε αυτή την επιχείρηση είναι ότι η αποχώρηση μου απαιτεί προσωπικές θυσίες και κάποια άλλη εταιρεία δεν θα μου παρέχει όλα τα οφέλη που απολαμβάνω εδώ, με μέσο όρο 2,79 και τυπική απόκλιση 1,114.
2. Θα ήταν πολύ κοστοβόρο αν έφευγα τώρα από την επιχείρηση, με μέσο όρο 3,35 και τυπική απόκλιση 1,128.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα, δεν παρουσιάζουν κανονιστική δέσμευση. Μάλιστα, δηλώνουν πως η μετακίνηση σε άλλη επιχείρηση είναι κάτι ηθικό και πως δεν είναι απαραίτητο να παραμείνουν πιστοί σε κάποια επιχείρηση. Αυτό επιβεβαιώνεται στις προτάσεις:

1. Η μετακίνηση από επιχείρηση σε επιχείρηση, δεν μου φαίνεται ως κάτι ανήθικο(R), με μέσο όρο 2,24 και τυπική απόκλιση 1,053.
2. Μια από τις αξίες που διδάχτηκα, είναι να παραμένω πιστός σε μια επιχείρηση, με μέσο όρο 2,74 και τυπική απόκλιση 1,06.

8.2.2.2 Εργασιακή Ικανοποίηση

Πίνακας 13: Μέσο σκορ της μέτρησης της Συνολικής Εργασιακής Ικανοποίησης (N=120), Κλίμακα μέτρησης: 1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφων,3=Ουδέτερος, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα	Mean	Std. Deviation
Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος-η είστε στην παρούσα εργασία σας	3,20	1,074



Διάγραμμα 15: Κατανομή της Εργασιακής Ικανοποίησης του δείγματος

Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ακολουθούν αυτοί που δηλώνουν λίγο ικανοποιημένοι, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό δηλώνουν ουδέτεροι. Ωστόσο, ο μέσος όρος στην ερώτηση ‘Συνολικά πόσο Ικανοποιημένος είστε στην παρούσα εργασία σας’, είναι 3.20 και η τυπική απόκλιση 1,074.

8.3 Έλεγχος Συσχετίσεων

Βάση των δεδομένων που συλλέχθηκαν, διενεργήθηκε έλεγχος της συσχέτισης, με τη χρήση του συντελεστή Pearson, προκειμένου να εξετάσουμε την επίδραση μεταξύ εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών, αλλά και την επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στις εξαρτημένες και ανεξάρτητες μεταβλητές. Για την εξέταση της επίδρασης κάνουμε 2 υποθέσεις, τη μηδενική και την εναλλακτική όπου:

$H_0: \rho=0$ ή δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

$H_1: \rho \neq 0$ ή υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Όταν $p < 0.05$ ή 0.01 ανάλογα με τις προϋποθέσεις του πίνακα, τότε απορρίπτεται η αρνητική υπόθεση.

8.3.1 Επίδραση Εξαρτημένων στις Ανεξάρτητες Μεταβλητές

Από τον πιο κάτω πίνακα παρατηρούμε πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών. Η μεταβλητή αντίληψη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος, έχει θετική συσχέτιση με την επιχειρηματική συμπεριφορά, το ηθικό, την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση, εφόσον $p=0.000$, αντίστοιχα. Η μεταβλητή επιχειρηματική συμπεριφορά, παρουσιάζει επίσης θετική συσχέτιση με, το ηθικό ($p=0.000$), την οργανωσιακή δέσμευση ($p=0,042$) και την εργασιακή ικανοποίηση ($p=0.000$). Η μεταβλητή ηθικό των εργαζομένων, παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση ($p=0.000$) και την εργασιακή ικανοποίηση ($p=0.000$).

Correlations

Πίνακας 14: Συσχέτιση Ανεξάρτητων και Εξαρτημένων Μεταβλητών (N=120), Κλίμακα Μέτρησης: 1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ουδέτερος, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα		POS	EB	EM	OC	Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος-η είστε στην παρούσα εργασία σας
POS	Pearson Correlation	1	,370**	,789**	,353**	,559**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
EB	Pearson Correlation	,370**	1	,371**	,186*	,263**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,042	,004
EM	Pearson Correlation	,789**	,371**	1	,472**	,651**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
OC	Pearson Correlation	,353**	,186*	,472**	1	,448**
	Sig. (2-tailed)	,000	,042	,000		,000
Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος-η είστε στην παρούσα εργασία σας	Pearson Correlation	,559**	,263**	,651**	,448**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	,000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

8.3.2. Επίδραση δημογραφικών στοιχείων στις μεταβλητές

Εκτός από την εργασιακή ικανοποίηση που, δεν βρέθηκε να παρουσιάζει συσχέτιση με κάποιο στοιχείο από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα αποτελέσματα των υπόλοιπων μεταβλητών παρουσιάζονται πιο κάτω.

8.3.2.1. Επίδραση δημογραφικών στοιχείων στην Αντίληψη Υποστηρικτικού περιβάλλοντος

Από τον πιο κάτω πίνακα παρατηρούμε πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ θέσης διοικητικής ευθύνης και έτη εργασίας, ως προς την αντίληψη του υποστηρικτικού περιβάλλοντος, εφόσον $p=0.036$ και $p=0.031$, αντίστοιχα. ($p<0.05$)

Correlations

Πίνακας 15: Θετική συσχέτιση της Αντίληψης του Υποστηρικτικού περιβάλλοντος με δημογραφικά χαρακτηριστικά (N=120), Κλίμακα Μέτρησης: 1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφων, 3=Ουδέτερος, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα	Θέση διοικητικής ευθύνης	Έτη εργασίας στην παρούσα εταιρία	POS
Θέση διοικητικής ευθύνης Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	,147 ,110	,192* ,036
Έτη εργασίας στην παρούσα εταιρία Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,147 ,110	1	,197* ,031
POS Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,192* ,036	,197* ,031	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

8.3.2.2. Επίδραση δημογραφικών στοιχείων στην Επιχειρηματική Συμπεριφορά

Από τον πιο κάτω πίνακα παρατηρούμε πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ στα έτη εργασίας και στην επιχειρηματική συμπεριφορά, εφόσον $p=0.016$. ($p<0.05$)

Correlations

Πίνακας 16: Θετική συσχέτιση της Επιχειρηματικής Συμπεριφοράς με δημογραφικά χαρακτηριστικά (N=120), 1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφων, 3=Ουδέτερος, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα	Έτη εργασίας στην παρούσα εταιρία	EB
Έτη εργασίας στην παρούσα εταιρία Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	,219* ,016
EB Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,219* ,016	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

8.3.2.3. Επίδραση δημογραφικών στοιχείων στο Ηθικό των Εργαζομένων

Ο πιο κάτω πίνακας δείχνει πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ θέσης διοικητικής ευθύνης και έτη εργασίας, ως προς το ηθικό των εργαζομένων, εφόσον $p=0.015$ και $p=0.005$, αντίστοιχα. ($p<0.05$)

Correlations

Πίνακας 17: Θετική συσχέτιση του Ηθικού των Εργαζομένων με δημογραφικά χαρακτηριστικά (N=120), 1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ουδέτερος, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα	Θέση διοικητικής ευθύνης	Έτη εργασίας στην παρούσα εταιρία	EM
Θέση διοικητικής ευθύνης Pearson Correlation	1	,147	,222*
Sig. (2-tailed)		,110	,015
Έτη εργασίας στην παρούσα εταιρία Pearson Correlation	,147	1	,255**
Sig. (2-tailed)	,110		,005
EM Pearson Correlation	,222*	,255**	1
Sig. (2-tailed)	,015	,005	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

8.3.2.4. Επίδραση δημογραφικών στοιχείων στην Οργανωσιακή Δέσμευση

Ο ακόλουθος πίνακας δείχνει πως υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στα έτη εργασίας, στο καθεστώς ιδιοκτησίας της εταιρείας και στο συνολικό αριθμό εργαζομένων στην εταιρία, ως προς την οργανωσιακή δέσμευση, εφόσον $p=0.014$, $p=0.008$ και $p=0.024$ αντίστοιχα. ($p<0.05$)

Πίνακας 18: Θετική συσχέτιση Οργανωσιακής Ικανοποίησης με δημογραφικά χαρακτηριστικά (N=120), Κλίμακα μέτρησης: 1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφων, 3=Ουδέτερος, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα	Έτη εργασίας στην παρούσα εταιρία	Καθεστώς ιδιοκτησίας της εταιρίας	Συνολικός αριθμός εργαζομένων στην εταιρία	OC
Έτη εργασίας στην παρούσα εταιρία Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	-,033 ,720	-,040 ,664	,224* ,014
Καθεστώς ιδιοκτησίας της εταιρίας Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,033 ,720	1	,446** ,000	-,239** ,008
Συνολικός αριθμός εργαζομένων στην εταιρία Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,040 ,664	,446** ,000	1	-,206* ,024
OC Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,224* ,014	-,239** ,008	-,206* ,024	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

8.4. Ανάλυση Απλής Παλινδρόμησης

Για την επαλήθευση των υποθέσεων που διατυπώθηκαν σύμφωνα με το εννοιολογικό πλαίσιο που αναφέρεται στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας, αναλύθηκαν οι μεταβλητές με την εφαρμογή της ανάλυσης απλής παλινδρόμησης, ενώ η διαδικασία ελέγχου των ερευνητικών δεδομένων επιτεύχθηκε με την επεξεργασία αυτών, μέσω P-P plots.

Τα αποτελέσματα της απλής παλινδρόμησης παρουσιάζονται σε πίνακες όπως εμφανίζονται στο viewer του SPSS.

Από τους δείκτες καλής εφαρμογής (R , R^2 , Adjusted R^2), στον πίνακα Model Summary, μας ενδιαφέρει ο Adjusted R^2 , ο οποίος δηλώνει το ποσοστό που η προβλεπόμενη μεταβλητή είναι

υπεύθυνη για τη μεταβολή των τιμών της μεταβλητής κριτήριο (Ρούσσος & Ευσταθίου, 2008).

Από τον πίνακα Anova, κοιτάμε τη στατιστική σημαντικότητα του λόγου F. Αυτό το test χρησιμοποιείται για να αξιολογήσει την υπόθεση ότι η πρόβλεψη είναι σημαντική ή τυχαία ανάλογα με το p. Αν $p < 0.05$ τότε είναι σημαντική, αλλιώς είναι τυχαία. (Ρούσσος & Ευσταθίου, 2008).

Στην απλή παλινδρόμηση συνηθίζεται να εμφανίζουμε την εξίσωση παλινδρόμησης με ένα συντελεστή κλίσης (b) και μια τεταγμένη (a). ($\Psi = bX + a$). Στον πίνακα coefficient, παρουσιάζεται η κλίση στη στήλη B και στη γραμμή που αναφέρεται η προβλεπτική μεταβλητή. Για κάθε αύξηση κατά μια μονάδα στον οριζόντιο άξονα, η τιμή στον κατακόρυφο άξονα αυξάνεται κατά (b). Η τεταγμένη a αναφέρεται ως constant στο SPSS και πρόκειται για το σημείο που η γραμμή παλινδρόμησης τέμνει τον κατακόρυφο άξονα. Η τιμή στην επικεφαλίδα Beta, ταυτίζεται με το δείκτη συσχέτισης (R) μεταξύ δύο μεταβλητών. Το δεύτερο t-test ελέγχει την υπόθεση ότι η κλίση (b) είναι ίση με το μηδέν. Στατιστικά σημαντική κλίση σημαίνει και σημαντική πρόβλεψη. Αν το αποτέλεσμα του t-test είναι στατιστικά σημαντικό $p < 0.05$ τότε υπάρχει μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης μεταβλητής (Ρούσσος & Ευσταθίου, 2008).

Μια από τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούν τα στοιχεία μιας έρευνας για την εφαρμογή παραμετρικών στατιστικών κριτηρίων είναι αυτά να σχηματίζουν κανονική κατανομή. Ο έλεγχος αυτός γίνεται με p-p plots. Αν όλα τα σημεία είναι πάνω στη διαγώνιο τότε η μεταβλητή είναι σωστά κατανεμημένη. Πρόκειται για ένα διάγραμμα όπου η παρατηρηθείσα αθροιστική σχετική συχνότητα, σχεδιάζεται απέναντι στην αναμενόμενη αθροιστική σχετική συχνότητα, έτσι όπως θα έδειχναν αν η κατανομή ήταν κανονική (Ρούσσος & Ευσταθίου, 2008).

8.4.1. Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση σε σχέση με την Αντίληψη ενός Υποστηρικτικού Περιβάλλοντος

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,559 ^a	,313	,307	,894

a. Predictors: (Constant), POS

Πίνακας 19: Model Summary JS-POS

Από τον πιο πάνω πίνακα παρατηρούμε πως η αντίληψη για ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, είναι υπεύθυνη για το 30.7% της μεταβολής των τιμών της εργασιακής ικανοποίησης. Δηλαδή, εάν γνωρίζουμε την αντίληψη ενός ατόμου για το υποστηρικτικό περιβάλλον, μπορούμε να κατανοήσουμε κατά 30,7% τη συνολική ικανοποίηση του ατόμου από την παρούσα εργασία του.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42,906	1	42,906	53,692	,000 ^a
	Residual	94,294	118	,799		
	Total	137,200	119			

a. Predictors: (Constant), POS

b. Dependent Variable: Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος-η είστε στην παρούσα εργασία σας

Πίνακας 20: Anova JS-POS

Η στατιστική σημαντικότητα p του λόγου F, είναι 0.000 ($p < 0.05$), άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και της αντίληψης ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,256	,410		,625	,533
	POS	,938	,128	,559	7,327	,000

a. Dependent Variable: Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος-η είστε στην παρούσα εργασία σας

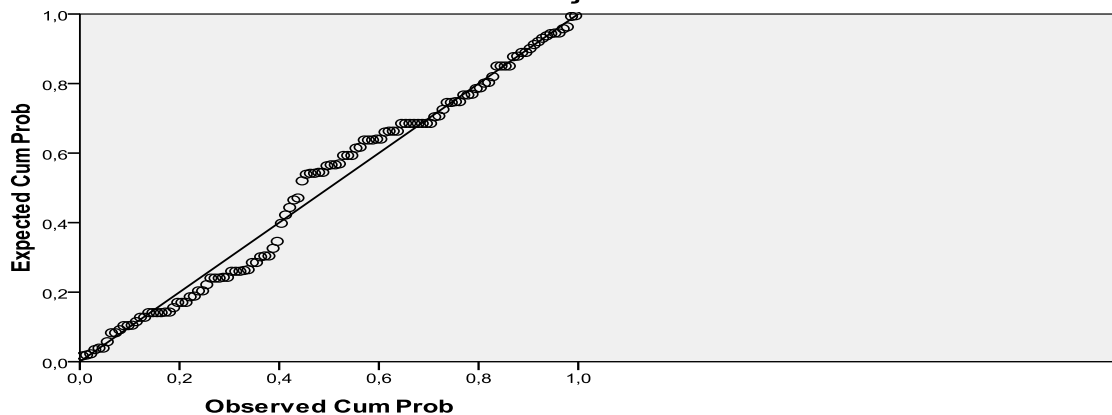
Πίνακας 21: Coefficients JS-POS

Η εξίσωση που διαμορφώνεται για τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση σε συνάρτηση με την αντίληψη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος είναι η εξής: $\Psi = 0.938X + 0.256$. Δηλαδή, για κάθε αύξηση κατά μια μονάδα του υποστηρικτικού περιβάλλοντος, η τιμή της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης αυξάνεται κατά 0.938.

Το αποτέλεσμα του δεύτερου t-test είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $p = 0.000 < 0.05$. Άρα υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και αντίληψης υποστηρικτικού περιβάλλοντος.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος-η είστε στην παρούσα εργασία σας



Διάγραμμα 16: P-P plots - Έλεγχος κανονικότητας Εργασιακής Ικανοποίησης και Αντίληψης ενός Υποστηρικτικού Περιβάλλοντος

Μετά τον έλεγχο της κανονικότητας μεταξύ Εργασιακής Ικανοποίησης και Αντίληψης ενός Υποστηρικτικού Περιβάλλοντος, θεωρούμε πως η κατανομή είναι κανονική.

8.4.2. Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση σε σχέση με την Επιχειρηματική Συμπεριφορά

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,263 ^a	,069	,061	1,040

a. Predictors: (Constant), EB

Πίνακας 22: Model Summary JS-EB

Σύμφωνα με τον πιο πάνω πίνακα, η επιχειρηματική συμπεριφορά, είναι υπεύθυνη για το 6.1% της μεταβολής των τιμών της εργασιακής ικανοποίησης. Δηλαδή, εάν γνωρίζουμε την επιχειρηματική συμπεριφορά ενός ατόμου, μπορούμε να κατανοήσουμε κατά 6,1% τη συνολική ικανοποίηση του ατόμου από την παρούσα εργασία του.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,460	1	9,460	8,739	,004 ^a
	Residual	127,740	118	1,083		
	Total	137,200	119			

a. Predictors: (Constant), EB

b. Dependent Variable: Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος-η είστε στην παρούσα εργασία σας

Πίνακας 23: Anova JS-EB

Η στατιστική σημαντικότητα p του λόγου F , είναι 0.004 ($p < 0.05$), άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και της επιχειρηματικής συμπεριφοράς.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,459	,596		2,446	,016
	EB	,471	,159	,263	2,956	,004

a. Dependent Variable: Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος-η είστε στην παρούσα εργασία σας

Πίνακας 24: Coefficients JS-EB

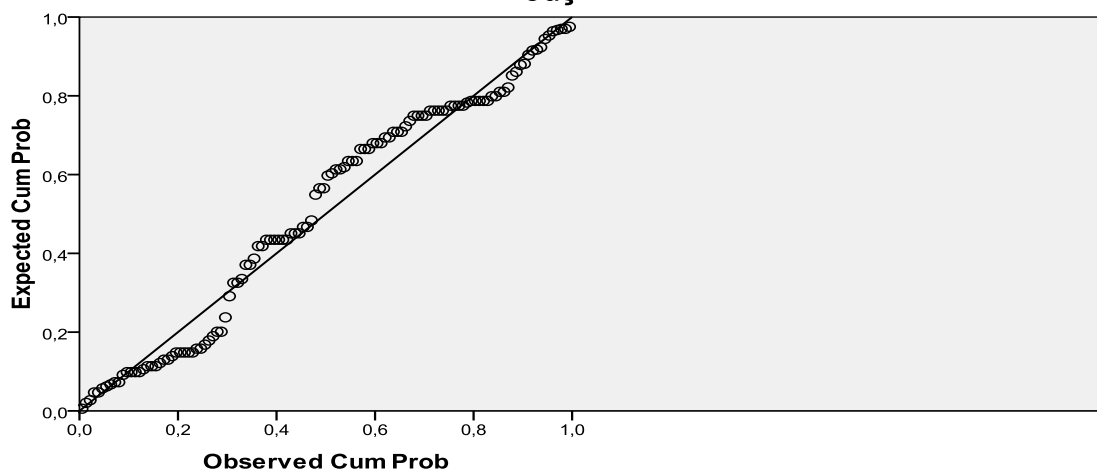
Η εξίσωση που διαμορφώνεται για τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση σε συνάρτηση με την επιχειρηματική συμπεριφορά είναι η εξής: $\Psi = 0.471X + 1.459$. Δηλαδή, για κάθε αύξηση κατά μια μονάδα της επιχειρηματικής συμπεριφοράς, η τιμή της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης αυξάνεται κατά 0.471.

Το αποτέλεσμα του δεύτερου t-test είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $p = 0.004 < 0.05$.

Άρα υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και επιχειρηματικής συμπεριφοράς.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος-η είστε στην παρούσα εργασία σας



Διάγραμμα 17: P-P plots - Έλεγχος κανονικότητας Εργασιακής Ικανοποίησης και Επιχειρηματικής Συμπεριφοράς

Μετά τον έλεγχο της κανονικότητας μεταξύ Εργασιακής Ικανοποίησης και Επιχειρηματικής Συμπεριφοράς, θεωρούμε πως η κατανομή είναι κανονική.

8.4.3. Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση σε σχέση με το Ηθικό των Εργαζομένων

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,651 ^a	,424	,419	,818

a. Predictors: (Constant), EM

Πίνακας 25: Model Summary JS-EM

Κοιτώντας τον πιο κάτω πίνακα παρατηρούμε πως το ηθικό των εργαζομένων, είναι υπεύθυνο για το 41.9% της μεταβολής των τιμών της εργασιακής ικανοποίησης. Δηλαδή, εάν γνωρίζουμε το ηθικό των εργαζομένων, μπορούμε να κατανοήσουμε κατά 41,9% τη συνολική ικανοποίηση του ατόμου από την παρούσα εργασία του.

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	58,185	1	58,185	86,892	,000 ^a
Residual	79,015	118	,670		
Total	137,200	119			

a. Predictors: (Constant), EM

b. Dependent Variable: Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος-η είστε στην παρούσα εργασία σας

Πίνακας 26: Anova JS-EM

Η στατιστική σημαντικότητα p του λόγου F , είναι 0.000 ($p < 0.05$), άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και του ηθικού των εργαζομένων.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,532	,407		-1,306	,194
	EM	1,145	,123	,651	9,322	,000

a. Dependent Variable: Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος-η είστε στην παρούσα εργασία σας

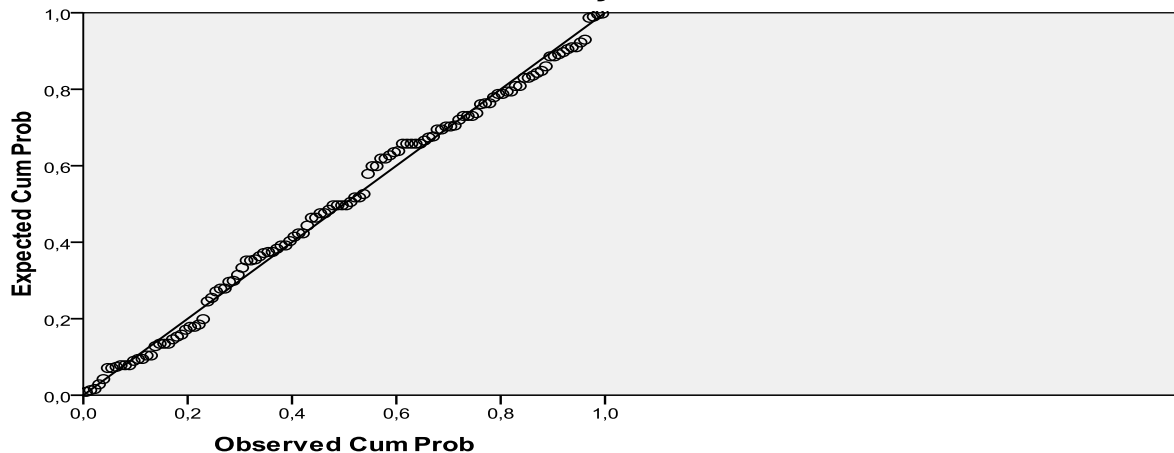
Πίνακας 27: Coefficients JS-EM

Η εξίσωση που διαμορφώνεται για τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση σε συνάρτηση με το ηθικό των εργαζομένων είναι η εξής: $\Psi = 1.145X - 0.532$. Δηλαδή, για κάθε αύξηση κατά μια μονάδα του ηθικού των εργαζομένων, η τιμή της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης αυξάνεται κατά 1.145.

Το αποτέλεσμα του δεύτερου t-test είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $p = 0.000 < 0.05$. Άρα υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και ηθικού των εργαζομένων.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος-η είστε στην παρούσα εργασία σας



Διάγραμμα 18: P-P plots - Έλεγχος κανονικότητας Εργασιακής Ικανοποίησης και Ηθικού Εργαζομένων

Μετά τον έλεγχο της κανονικότητας μεταξύ της Εργασιακής Ικανοποίησης και του Ηθικού των εργαζομένων, θεωρούμε πως η κατανομή είναι κανονική.

8.4.4. Οργανωσιακή Δέσμευση σε σχέση με την Αντίληψη ενός Υποστηρικτικού περιβάλλοντος

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,353 ^a	,125	,117	,48032

a. Predictors: (Constant), POS

Πίνακας 28: Model Summary OC-POS

Πιο κάτω, παρατηρούμε πως η αντίληψη για ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, είναι υπεύθυνη για το 11.7% της μεταβολής των τιμών της οργανωσιακής δέσμευσης. Δηλαδή, εάν γνωρίζουμε την αντίληψη ενός ατόμου για το υποστηρικτικό περιβάλλον, μπορούμε να κατανοήσουμε κατά 11,7% τη συνολική δέσμευση του ατόμου προς την εταιρεία όπου απασχολείται.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,881	1	3,881	16,822	,000 ^a
	Residual	27,223	118	,231		
	Total	31,104	119			

a. Predictors: (Constant), POS

b. Dependent Variable: OC

Πίνακας 29: Anova OC-POS

Η στατιστική σημαντικότητα p του λόγου F, είναι 0.000 ($p < 0.05$), άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της αντίληψης ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος.

Coefficients^a

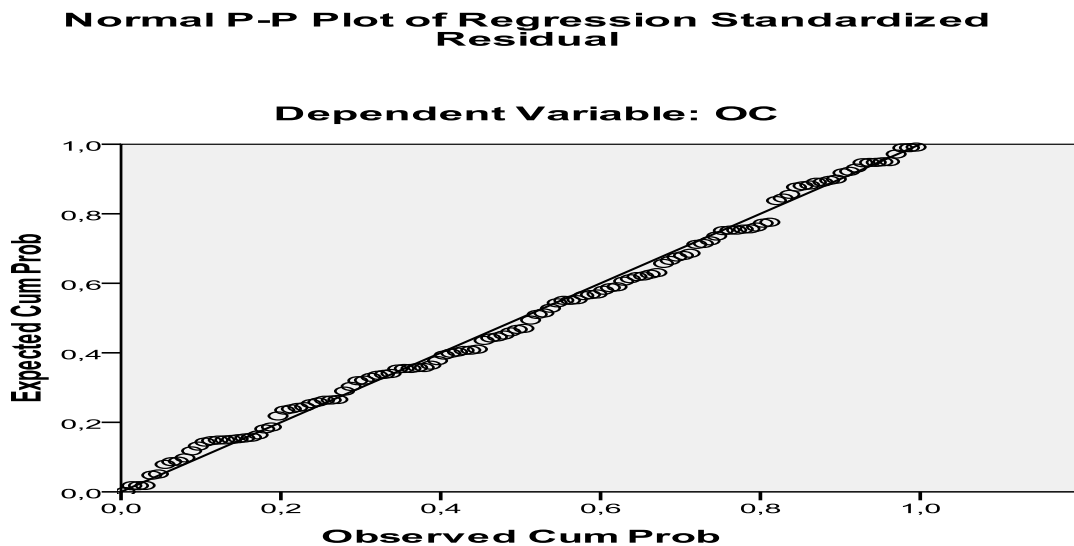
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,065	,220		9,375	,000
POS	,282	,069	,353	4,101	,000

a. Dependent Variable: OC

Πίνακας 30: Coefficients OC-POS

Η εξίσωση που διαμορφώνεται για τη συνολική οργανωσιακή δέσμευση σε συνάρτηση με την αντίληψη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος είναι η εξής: $\Psi = 0.282X + 2.065$. Δηλαδή, για κάθε αύξηση κατά μια μονάδα του υποστηρικτικού περιβάλλοντος, η τιμή της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης αυξάνεται κατά 0.282.

Το αποτέλεσμα του δεύτερου t-test είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $p = 0.000 < 0.05$. Άρα υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης και της αντίληψης ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος.



Διάγραμμα 19: P-P plots - Έλεγχος κανονικότητας Οργανωσιακής Δέσμευσης και Αντίληψης ενός Υποστηρικτικού Περιβάλλοντος

Μετά τον έλεγχο της κανονικότητας μεταξύ της Οργανωσιακής Δέσμευσης και της Αντίληψης ενός Υποστηρικτικού Περιβάλλοντος, θεωρούμε πως η κατανομή είναι κανονική.

8.4.5. Οργανωσιακή Δέσμευση σε σχέση με την Επιχειρηματική Συμπεριφορά

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,186 ^a	,034	,026	,50450

a. Predictors: (Constant), EB

Πίνακας 31: Model Summary OC-EB

Παρατηρώντας το συντελεστή προσδιορισμού, καταλαβαίνουμε πως η επιχειρηματική συμπεριφορά, είναι υπεύθυνη για το 2.6% της μεταβολής των τιμών της οργανωσιακής δέσμευσης. Δηλαδή, εάν είμαστε σε θέση να γνωρίσουμε την επιχειρηματική συμπεριφορά ενός ατόμου, μπορούμε να κατανοήσουμε κατά 2,6% τη συνολική δέσμευση του ατόμου προς την εταιρεία που απασχολείται.

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,071	1	1,071	4,207	,042 ^a
Residual	30,033	118	,255		
Total	31,104	119			

a. Predictors: (Constant), EB

b. Dependent Variable: OC

Πίνακας 32: Anova OC-POS

Η στατιστική σημαντικότητα p του λόγου F, είναι 0.042 ($p < 0.05$), άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης και της επιχειρηματικής συμπεριφοράς.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

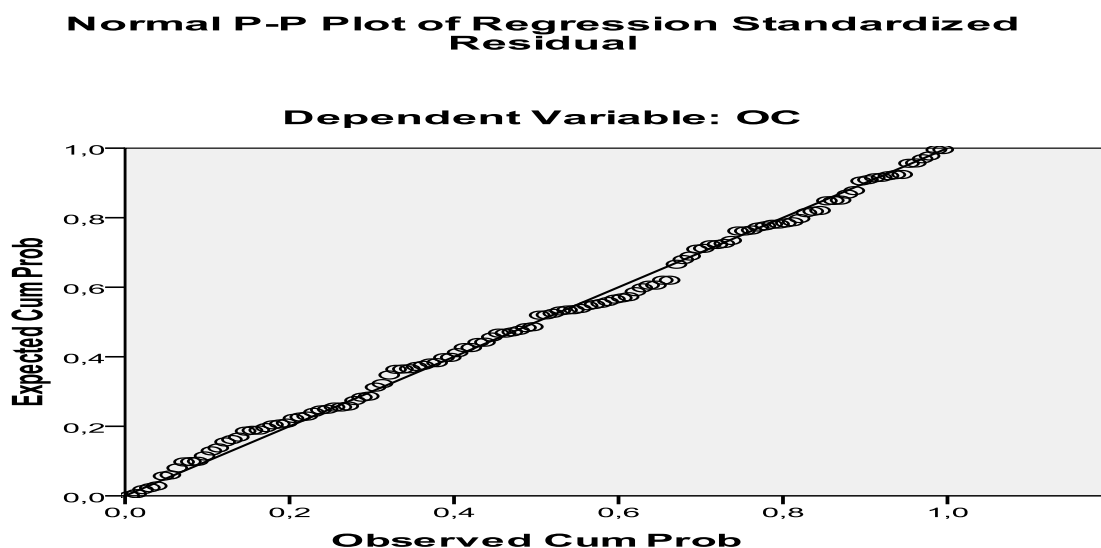
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,365	,289		8,176	,000
	EB	,158	,077	,186	2,051	,042

a. Dependent Variable: OC

Πίνακας 33: Coefficients OC-POS

Η εξίσωση που διαμορφώνεται για τη συνολική οργανωσιακή δέσμευση σε συνάρτηση με την επιχειρηματική συμπεριφορά είναι η εξής: $\Psi = 0.158X + 2.365$. Δηλαδή, για κάθε αύξηση κατά μια μονάδα του υποστηρικτικού περιβάλλοντος, η τιμή της οργανωσιακής δέσμευσης αυξάνεται κατά 0.158.

Το αποτέλεσμα του δεύτερου t-test είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $p = 0.042 < 0.05$. Άρα υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης και της επιχειρηματικής συμπεριφοράς.



Διάγραμμα 20: P-P plots - Έλεγχος κανονικότητας Οργανωσιακής Δέσμευσης και Επιχειρηματικής Συμπεριφοράς

Μετά τον έλεγχο της κανονικότητας μεταξύ της Οργανωσιακής Δέσμευσης και της Επιχειρηματικής Συμπεριφοράς, θεωρούμε πως η κατανομή είναι κανονική.

8.4.6. Οργανωσιακή Δέσμευση σε σχέση με το Ηθικό των Εργαζομένων

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,472 ^a	,223	,217	,45251

a. Predictors: (Constant), EM

Πίνακας 34: Model Summary OC-EM

Στον πιο πάνω πίνακα, παρατηρούμε πως το ηθικό των εργαζομένων, ευθύνεται για το 21.7% της μεταβολής των τιμών της οργανωσιακής δέσμευσης. Δηλαδή, εάν γνωρίζουμε το ηθικό των εργαζομένων, μπορούμε να κατανοήσουμε κατά 21,7% την συνολική δέσμευση του ατόμου προς την εταιρεία όπου απασχολείται.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,942	1	6,942	33,901	,000 ^a
	Residual	24,162	118	,205		
	Total	31,104	119			

a. Predictors: (Constant), EM

b. Dependent Variable: OC

Πίνακας 35: Anova OC-EM

Η στατιστική σημαντικότητα p του λόγου F, είναι 0.000 ($p < 0.05$), άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης και του ηθικού των εργαζομένων

Coefficients^a

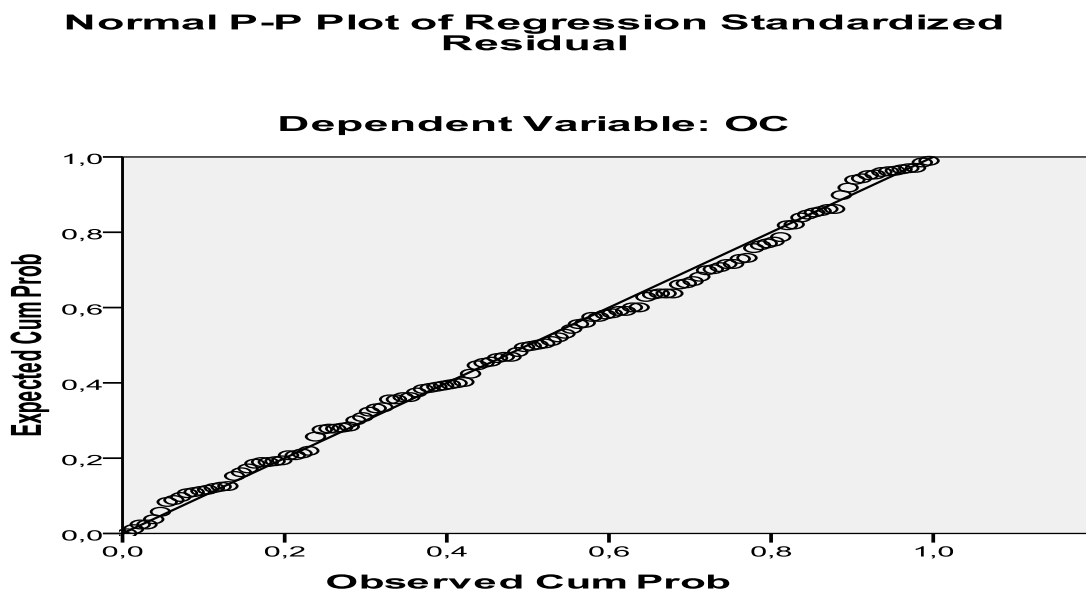
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,661	,225		7,377	,000
EM	,396	,068	,472	5,822	,000

a. Dependent Variable: OC

Πίνακας 36: Coefficients OC-EM

Η εξίσωση που διαμορφώνεται για τη συνολική οργανωσιακή δέσμευση σε συνάρτηση με το ηθικό των εργαζομένων είναι η εξής: $\Psi = 0.396X + 1.661$. Δηλαδή, για κάθε αύξηση κατά μια μονάδα του ηθικού των εργαζομένων, η τιμή της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης αυξάνεται κατά 0.396.

Το αποτέλεσμα του δεύτερου t-test είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $p = 0.000 < 0.05$. Άρα υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης και του ηθικού των εργαζομένων.



Διάγραμμα 21: P-P plots - Έλεγχος κανονικότητας Οργανωσιακής Δέσμευσης και Ηθικού Εργαζομένων

Μετά τον έλεγχο της κανονικότητας μεταξύ της Οργανωσιακής Δέσμευσης και του Ηθικού των εργαζομένων, θεωρούμε πως η κατανομή είναι κανονική.

9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο τελευταίο κεφάλαιο κρίνεται απαραίτητο να συνοψίσουμε όλα τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα που έχει διεξαχθεί στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Εξ αρχής κατέστη σαφές ότι ο βασικός σκοπός μας ήταν ο συνδυασμός μεταβλητών που συνδέονται έμμεσα μεταξύ τους και έχουν σημαντικές επιπτώσεις στη συμπεριφορά και την επίδοση των εργαζομένων.

9.1. Σύνοψη και Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Μετά από την ανάλυση των αποτελεσμάτων βρέθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ θέσης διοικητικής ευθύνης και έτη εργασίας, ως προς την αντίληψη του υποστηρικτικού περιβάλλοντος. Τα αποτελέσματα μας συμφωνούν εν μέρη με αυτά των Eisenberger R. & Armeli S. (2002), που υποστηρίζει πως τα δημογραφικά στοιχεία που επηρεάζουν την αντίληψη ενός Υποστηρικτικού περιβάλλοντος περιλαμβάνουν την ηλικία, την εκπαίδευση, το φύλλο, τα έτη εργασίας και τη θέση διοικητικής ευθύνης.

Επιπλέον, συμπεράνουμε πως όσο περισσότερα είναι τα έτη προϋπηρεσίας τόσο ένα άτομο παρουσιάζει επιχειρηματική συμπεριφορά, εφόσον βρέθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών.

Ένα ακόμα αξιοσημείωτο συμπέρασμα αποτελεί το γεγονός πως όσο πιο ψηλά ιεραρχικά βρίσκεται ένας εργαζόμενος στην εταιρεία, τόσο υψηλότερο είναι το ηθικό του. Επίσης το ηθικό κάποιου εργαζομένου είναι υψηλότερο ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας του στην εταιρεία.

Ο Morrow (1983), υποστήριξε πως η οργανωσιακή δέσμευση, εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου και από παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον, ενώ επηρεάζεται από δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλλο, την ηλικία και την εκπαίδευση, συμπέρασμα που δεν συμπίπτει με αυτό της παρούσας μελέτης εφόσον δεν βρέθηκε κάποια συσχέτιση μεταξύ αυτών των δημογραφικών και της οργανωσιακής δέσμευσης. Παρόλα αυτά βρέθηκε συσχέτιση μεταξύ στα έτη εργασίας, στο

καθεστώς ιδιοκτησίας της εταιρείας και στο συνολικό αριθμό εργαζομένων στην εταιρία, ως προς την οργανωσιακή δέσμευση. Όσο αφορά το φύλο υπάρχει συμφωνία της παρούσας μελέτης με την έρευνα των Mathieu & Zajac (1990), που υποστηρίζουν πως δεν υπάρχει θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση. Επίσης τα αποτελέσματα μας συμφωνούν με αυτά του Buchanan (1974), που υποστηρίζει πως όσο περισσότερα τα χρόνια προϋπηρεσίας τόσο πιο μεγάλη είναι και η οργανωσιακή δέσμευση.

Ενώ δεν βρέθηκε να υπάρχει κάποια συσχέτιση των δημογραφικών στοιχείων με την εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με μελέτες των Clark et al. 1996 και Spector 1997, η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνει με την ηλικία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία έχουν κατασταλάξει στην εργασία που τους ικανοποιεί, είτε γιατί προσάρμοσαν τις προσδοκίες τους σε χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με τους νεότερους συναδέλφους τους. Όσο αφορά την εκπαίδευση, σύμφωνα με τον Clark (1996) όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της ανώτερης εκπαίδευσης, τόσο μικρότερη είναι η εργασιακή ικανοποίηση. Ο Mc Kenna (2001) υποστηρίζει πως αυτό εξηγείται λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως το ύψος των αμοιβών, την εργασιακή πίεση και τις μη ικανοποιητικές προοπτικές καριέρας.

Αν κάποιος έχει θετική αντίληψη για το υποστηρικτικό περιβάλλον του οργανισμού που απασχολείται, τότε το ηθικό του είναι υψηλό, έχει επιχειρηματική συμπεριφορά είναι δεσμευμένος με τον οργανισμό και είναι ικανοποιημένος από την παρούσα εργασία του. Σε συνδυασμό με την κεντρική έννοια της θεωρίας του υποστηρικτικού περιβάλλοντος (Eisenberger, 1986), οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι απολαμβάνουν υψηλά επίπεδα υποστήριξης από την επιχείρησή τους, είναι πολύ πιθανό να ανταποδώσουν αυτή την υποστήριξη με θετικές για την εργασία τους συμπεριφορές.

Αντίστοιχα αν κάποιος έχει επιχειρηματική συμπεριφορά, τότε ποιο εύκολα αντιλαμβάνεται την υποστήριξη από το εργασιακό περιβάλλον, το ηθικό του είναι ακμαίο, νιώθει δεμένος με την επιχείρηση στην οποία εργάζεται, και νιώθει ικανοποιημένος από την εργασία του. Αυτό το επιχείρημα βασίζεται στην αντίληψη που κυριαρχεί ότι η επιχειρηματική συμπεριφορά σε επιχειρήσεις και οργανισμούς δεν περιορίζεται μόνο σε σπουδαία και μεμονωμένα επιχειρηματικά γεγονότα, αλλά περιλαμβάνει ένα φάσμα ανεξάρτητων-αυτόνομων ή και

συνεργατικών συμπεριφορών που στοχεύουν στο να γίνονται όλα με επιχειρηματικούς τρόπους (Mair,2005).

Αυτός που έχει υψηλό ηθικό, αντιλαμβάνεται την υποστήριξη από το εργασιακό περιβάλλον θετικά, εκφράζει πιο εύκολα την επιχειρηματική του συμπεριφορά και επομένως νιώθει δέσμευση απέναντι στην οργάνωση που εργάζεται και είναι ικανοποιημένος από την εργασία του.

Κάποιος που είναι δεσμευμένος με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται, είναι ικανοποιημένος από την εργασία του, αντιλαμβάνεται την υποστήριξη που του παρέχεται από τον οργανισμό, εκφράζει με ευκολία την επιχειρηματική του συμπεριφορά και παρουσιάζει υψηλό ηθικό. Σύμφωνα με τους Meyer et al. (2002) η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί παράγοντα ο οποίος επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης σύμφωνα με έρευνα που διεξάχθηκε στο Πακιστάν από τους Warsi et al. (2009), αποδεικνύεται πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης και μάλιστα η επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης είναι πιο ισχυρή από την παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους.

Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ικανοποίηση σε σχέση με το σύνολο της εργασίας τους, είναι δεσμευμένοι με τον οργανισμό τους, αντιλαμβάνονται θετικά την υποστήριξη του οργανωσιακού περιβάλλοντος, έχουν επιχειρηματική συμπεριφορά και το ηθικό τους είναι υψηλό.

Οι υποθέσεις που τέθηκαν και στη συνέχεια επεξεργάστηκαν από το σύστημα SPSS όπου επαληθεύτηκαν, οδηγούν σε συγκεκριμένα συμπεράσματα τα οποία παρατίθενται παρακάτω.

H₁: Όσο πιο υψηλό είναι το ηθικό των εργαζομένων, τόσο μεγαλύτερη είναι η δέσμευση τους να παραμείνουν στην παρούσα εργασία τους.

H₂: Όσο πιο υψηλό είναι το ηθικό των εργαζομένων, τόσο αυξάνεται η εργασιακή τους ικανοποίηση.

H₃: Όσο πιο έντονη αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την υποστήριξη που λαμβάνουν από την εταιρεία τους, τόσο μεγαλύτερη είναι η δέσμευση τους να παραμείνουν στην παρούσα εργασία τους.

H₄: Όσο πιο έντονη αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την υποστήριξη που λαμβάνουν από την εταιρεία τους, τόσο αυξάνεται η εργασιακή τους ικανοποίηση.

Η υποθέσεις H₃ και H₄, συμφωνούν με παλαιότερες έρευνες, όπου έχει αποδειχτεί ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα POS, είναι περισσότερο δεσμευμένοι στην επιχείρηση όπως επίσης και περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Rhoades&Eisenberger 2002).

H₅: Όσο πιο ισχυρή επιχειρηματική συμπεριφορά διακρίνει τους εργαζόμενους, τόσο μεγαλύτερη η δέσμευση τους να παραμείνουν στην παρούσα εργασία τους.

H₆: Όσο πιο ισχυρή επιχειρηματική συμπεριφορά διακρίνει τους εργαζόμενους, τόσο αυξάνεται η εργασιακή τους ικανοποίηση.

Η υπόθεση H₆, συμφωνεί με τα αποτελέσματα έρευνας του Nikolaou (2003), ο οποίος υποστηρίζει πως η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου.

9.2 Περιορισμοί της έρευνας

Παρά την προσπάθεια για τον προσδιορισμό σχέσεων ανάμεσα σε έννοιες που μετρούνται για πρώτη φορά με αυτόν τον τρόπο και κυρίως παρά το σεβασμό προς τις επιταγές της βιβλιογραφίας και των τεκμηριωμένων ερευνών, η συγκεκριμένη έρευνα ενέχει κάποιους περιορισμούς οι οποίοι όπως αποδείχθηκε από τα αποτελέσματα των αναλύσεων δεν δημιουργούν κάποιο πρόβλημα στην αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

Ο πρώτος περιορισμός έγκειται στο γεγονός, ότι το δείγμα της έρευνας είναι μικρό δεδομένου ότι τα ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν ήταν 120, γεγονός το οποίο με την σειρά του περιορίζει την γενίκευση των αποτελεσμάτων. Ένας δεύτερος περιορισμός είναι η χρήση αποκλειστικά ερωτηματολογίων για την συλλογή των στοιχείων. Η χρήση ίσως και κάποιων συνεντεύξεων θα μπορούσε να αποσπάσει από τους εργαζόμενους και να προσδώσει μια πιο ολοκληρωμένη αντίληψη και επεξήγηση των απαντήσεων τους. Ένας τρίτος περιορισμός είναι ότι για την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία από τη φύση της είναι πολυδιάστατη, στην παρούσα έρευνα εξετάστηκε γενικά. Άρα σε μελλοντική έρευνα θα πρέπει να συμπεριληφθούν οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, που αναφέρονται στην βιβλιογραφία. Άλλος ένας περιορισμός μπορεί να θεωρηθεί το γεγονός πως δεν έγινε σύγκριση των επιμέρους διαστάσεων τόσο της Οργανωσιακής Δέσμευσης, όσο και του

Ηθικού των εργαζομένων, με τις υπόλοιπες μεταβλητές. Ακόμα ένας περιορισμός της έρευνας, είναι ότι δεν αναφέρεται σε μεγάλο ηλικιακό εύρος, με αποτέλεσμα να υπάρχει απόκλιση σε κάποια σημαντικά συμπεράσματα.

Η εν λόγω εργασία μπορεί να χαρακτηριστεί ως προπαρασκευαστική, έχοντας ως απώτερο σκοπό την διενέργεια μιας περαιτέρω έρευνας η οποία θα ξεπερνά τους παραπάνω περιορισμούς και η οποία θα ερευνά την επίδραση κάθε παράγοντα που προσδιορίζει τις έννοιες της αντίληψης ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος, της επιχειρηματικής συμπεριφοράς, του ηθικού των εργαζομένων, της οργανωσιακής δέσμευση και της εργασιακής ικανοποίησης και των επιμέρους διαστάσεων τους, σε σχέση με κάθε μια από αυτές μεταβλητή.

9.3 Προτάσεις

Η παρούσα έρευνα αποκαλύπτει και την ιδιαίτερη σημασία που πρέπει να δοθεί σε ερευνητικό επίπεδο, λόγω και της ανυπαρξίας παρόμοιων ερευνών στον ελληνικό χώρο. Παρόμοιες έρευνες για την αντίληψη του υποστηρικτικού περιβάλλοντος, της επιχειρηματικής συμπεριφοράς, του ηθικού των εργαζομένων, της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης, μπορούν κάλλιστα να γίνουν σε πολλούς κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας και να καταδείξουν ιδιαιτερότητες και διαφορές από κλάδο σε κλάδο. Επιπλέον παρόμοιες έρευνες θα μπορούσαν να στραφούν και στην αποκλειστική διερεύνηση καθενός από τους παράγοντες ή τις συνέπειες των πέντε βασικών εννοιών της παρούσης εργασίας. Κάθε ξεχωριστή μεταβλητή που μελετήθηκε αλλά και κάθε διάσταση αυτής, θα μπορούσε από μόνη της να θεμελιώσει αυτοτελή έρευνα με σημαντικά από απόψεως ωφέλειας ευρήματα.

Η συντριπτική πλειοψηφία των αναφερθέντων παραγόντων που αναφέρονται στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης, δέσμευσης, ηθικού, αντίληψης της υποστήριξης από το εργασιακό περιβάλλον και της επιχειρηματικής συμπεριφοράς, αποδεικνύεται από την παρούσα έρευνα ότι όντως συνδέονται με αυτές με διαφορετική ένταση σχέσης ο καθένας. Άρα η παρούσα έρευνα καταδεικνύει την αυξημένη προσοχή που πρέπει να επιδείξουν οι εργοδότες, μιας και πολλοί από τους παράγοντες είναι

εύκολο και σχεδόν ανέξοδο να προσεχθούν, να επηρεαστούν και να αποφέρουν θετικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις και την εργασιακή ευδαιμονία των εργαζομένων. Αναμφισβήτητα, όλοι οι παράγοντες που εξετάστηκαν συνδέονται με την διαχρονική βιωσιμότητα και ανάπτυξη των οργανισμών ή των επιχειρήσεων.

9.4 Επίλογος

Το σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτεί υψηλές αποδόσεις. Οι αποδόσεις αυτές δεν είναι μόνο σε οικονομικό επίπεδο αλλά θα πρέπει οι επιχειρήσεις να δημιουργούν μοντέλα λειτουργίας. Τα μοντέλα αυτά θα είναι το χαρακτηριστικό σύστημα διοίκησης και λειτουργίας και θα αποτελούν το προφίλ που θα εμφανίζεται στην αγορά αλλά και τον τρόπο συμπεριφοράς και επικοινωνίας των εργαζομένων.

Η έρευνα παρείχε αποδείξεις ότι η αντίληψη του υποστηρικτικού περιβάλλοντος, η επιχειρηματική συμπεριφορά και το υψηλό ηθικό των εργαζομένων, αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την κατανόηση, την προώθηση και τη βελτίωση στο εσωτερικό επιχειρήσεων και οργανισμών, εφόσον συνδέονται μεταξύ τους και συμβάλουν στην οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση, που αποτελούν παράγοντες καθοριστικούς για την άνοδο μιας εταιρείας.

Κλείνοντας πρέπει να τονίσουμε ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το μεγαλύτερο και το πλέον προσοδοφόρο κεφάλαιο για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό και είναι βέβαιο πως στο μέλλον οι ανάγκες υποστήριξης αυτού του παράγοντα θα αυξάνονται με γοργούς ρυθμούς. Υποχρέωση όλων όσων ασχολούνται με την εργασιακή διαδικασία από όποια θέση και αν βρίσκονται είναι να αυξάνουν τους ρυθμούς παραγωγής, να μεγιστοποιούν τα κέρδη και να εξαπλώνουν τη φήμη της δουλείας τους, όλα αυτά όμως θα επιτευχθούν με τη βοήθεια ανθρώπων οι οποίοι θα πρέπει να έχουν την απαιτούμενη υποστήριξη για να προσφέρουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

10.1. ΕΛΛΗΝΟΦΩΝΕΣ

- Τερζίδης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Rosili
- Μακρυγιωργάκης, Μ. (2001). *Η ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Παπαζήσης
- Φαναριώτης, Π. (1996). *Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον: Εισαγωγή στη σύγχρονη επιχειρησιακή ψυχολογία*. Αθήνα: Σταμούλης Α.Ε.
- Ζαβλάνος, Μ. (1997). *Οργάνωση και Διοίκηση*, Αθήνα: Ελλην
- Ζαβλάνος, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλης Α.Ε.
- Φαναριώτης, Π. (1983). *Επιχειρησιακή Ψυχολογία*, Αθήνα: Παπαζήσης
- Κάντας, Αρ. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα – Επαγγελματική Ικανοποίηση – Ηγεσία* (Μέρος 1ο). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Πέτρος Ρούσσος & Γιώργος Ευσταθίου (2008), *Σύντομο Εγχειρίδιο SPSS 16*. Αθήνα
- Πέτρος Λ. Ρούσσος, Γιάννης Τσαούσης, (2002) *Στατιστική εφαρμοσμένη στις κοινωνικές επιστήμες*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

10.2. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ

- Faye A. (2003). An Evaluation of the Level of Employee Morale and Employee Retention in the Twenty-first Judicial Circuit of Missouri in the Circuit Clerk's Office of St. Louis County. *Institute for Court Management Court Executive Development Program, Phase III Project, May 2003*, pp: 1-91.
- Kettley, P. (1995). Employee morale during downsizing, *Report 291, Institute for Employment Studies*, July 1995, pp: 1-34.
- Gandolfi, F. (2009). Unravelling downsizing: What do we know about the Phenomenon?, *Review of International Comparative Management*, Vol.10, No. 3 pp: 414-426.
- Baehr M. E. & Renck R. (1958). The Definition and Measurement of Employee Morale, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 3, No. 2, pp. 157-184.
- Jacobs, K. (2009). The high cost of furloughs, *Policy Brief*, October 2009, Institute for Research on Labor and Employment University of California–Berkeley 2521 Channing Way Berkeley, pp: 1-9.

DiMattia, S. (2000). Going solo: Wise is a force of one. *Library Journal*, Vol.125, No. 12, pp: 40-41.

Scott, Gail. (2001). Reviving staff spirit: A key to impressive service. *Journal of Healthcare Management*, Vol. 46, No 5, pp: 293-295.

“Employee Tips: What Motivates Employees?” (1998). *Library Personnel News*, Vol. 12, No. 1-2, pp: 4-7.

Fedor, Donald B., John M. Maslyn, Walter D. Davis, and Kieran Mathieson. (2001).

Performance improvement efforts in response to negative feedback: The roles of source power and recipient self-esteem. *Journal of Management*, Vol. 27 No. 1, pp: 79-96.

Verna L. Riley (2004). Solo Morale: Assessing employee vs. management responsibility for the motivation, job satisfaction, and professional well-being of solo librarians.

Submitted for the North Carolina Chapter of the Special Libraries Association (NCSLA) for the Sara Aull Student Paper Award, March 2004.

units.sla.org/chapter/cnc/assets/docs/riley-paper.doc

Messmer, M. (2001a). How marketable are you? *Strategic Finance*, Vol. 83, No. 1, pp: 6-8.

Messmer, M. (2001b). Leading your team through change. *Strategic Finance*, Vol. 83, No. 4, pp: 8-10.

Messmer, M. (2002). Avoiding stress and burnout. *Strategic Finance*, Vol. 83, No 7, pp: 15-16.

Tschohl, John. (1999). The qualities of successful people. *Managing Service Quality*, Vol. 9, No 2, pp: 78-80.

Bragg, Terry. (2002). Improving employer/employee commitment. *Occupational Health & Safety*, Vol. 71, No 1, pp: 14-16.

Pearce J., Kramer T. & Robbins D.K.(1997). Effects of managers’ entrepreneurial behaviour on subordinates. *Journal of business Venturing*, Vol.12, pp: 147-160.

Eisenberger R.,Huntington R.,Hutchison S. & Sowa D.(1986). Perceived organization support. *Journal of applied psychology*, Vol.71, pp: 500-507.

Kanter R.M.(1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of business Ventury*, pp: 47-60.

Sathe V. (1985). *Managing an entrepreneurial dilemma: Nurturing entrepreneurship and control in large corporations*. Wellesley, MA: Babson College, pp: 636-656.

- Schuler, R.S. (1986). Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource management practices. *Human Resource Management*, Vol.25, No.4, pp: 607-29.
- Ghoshal S. & Bartlett C.(1994). Linking organizational context and managerial action: The dimension of Quality of Management. *Strategic Management Journal*, pp: 91-112.
- Kuratko D.F.,Montagno R.V & Hornsby J.S.(1990). Developing an entrepreneurship assessment instrument for an affective corporate entrepreneurial environment, pp: 49-58.
- Lumpkin G. & Dess G.(1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, Vol. 2, No 1, pp: 135-172.
- Schollhammer H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. In *encyclopaedia of entrepreneurship*. Kent C.A., Sexton D.L. & Vesper K.H.(eds).Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp: 209-29.
- Brazeal D.V.(1993). Organizing for internally developed corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, No. 1, pp: 75-90.
- Starbuck W.H. & Mezias J.M. (1996). Opening Pandora's box: Studying the accuracy of managers' perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, No. 2, pp: 99-117.
- Rhoades L. & Eisenberger R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No.4, pp: 698-714.
- Kapp Joanne. (2003). A psychological model of entrepreneurial behaviour, [Journal of Academy of Business and Economics](http://www.allbusiness.com/management/752406-1.html), <http://www.allbusiness.com/management/752406-1.html> [ανακτήθηκε 08/2010]
- Schultz T. (1975). The value of the ability to deal with disequilibria. *Journal of Economic Literature*, Vol. 13, pp: 827-846.
- Schumpeter J.(1934). *The theory of economic Development*. Cambridge, Harvard University.
- Lucas R.E. jr, (1978).On the size distribution of business firms. *The Bell Journal of economics*, Vol. 9, No 2, pp: 508-523.
- Brockhaus R.H. & Horwitz P.S. (1986). *The psychology of the entrepreneur*. The art and science of entrepreneurship. Cambridge,MA:Ballinger, pp: 25-48.
- Lee D.Y. & Tsang K. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of management studies*, Vol. 38, No: 4, pp: 583-602.

- Fox S. & Spector E. (2000). Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence and trait affectivity with interview outcomes: It's not all just 'G', *Journal of organizational behavior*, Vol. 21, pp: 203-220.
- Shore L.M. & Shore T.H.(1999). *Perceived organization support and organizational justice*.
- Eisenberger R., Huntington R.,Hutchison S. & Sowa D.(1986). Perceived organization support. *Journal of applied psychology*, Vol.71, pp: 500-507.
- Levinson H. (1965). Reciprocity: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, pp: 370-390.
- Settoon R.P., Bennett N. & Liden R.C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organization support, leader-member exchange and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, Vol. 81, pp: 219-227.
- Rhoades L., Eisenberger R. & Armeli S.(2001).Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organization support. *Journal of Applied Psychology*, 86, No5, pp: 825-836.
- Shore L.M. & Tetrick L.E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol: 76, pp: 637-643.
- Settoon R.P., Bennett N. & Liden R.C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organization support, leader-member exchange and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, Vol. 81, pp: 219-227.
- Wayne S.J., Shore L.M. & Liden R.C. (1997). Perceived organization support and leader member exchange: A social exchange perspective. *Academy of management journal*, Vol. 40, pp: 82-111.
- Aquino K. & Griffith R. (1999). An exploration of the antecedents and consequences of perceived organizational support: *Journal of organizational behavior*, Vol. 22, pp: 347-366.
- Eisenberger R. Armeli S. & Liden R. C. (1997). *Perceived organization support, discretionary treatment and job satisfaction*, Vol. 82, pp: 812-820.
- Cropazano R & Greenberg J. (1997). Process in organizational justice: Tunnelling through the maze. *International review of industrial and organizational psychology* Vol. 12, pp: 317-372.
- Kottke J.L. & Sharafinski C.E.(1988). Measuring supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075-1079.

- Allen D., Shore L. & Griffeth R. (1999). *A model of perceived organizational support*. University of Memphis and Georgia.
- Geller L. (1982). The failure of self-actualization therapy: A critique of Carl Rogers and Abraham Maslow. *Journal of Humanistic psychology*, Vol. 22, pp: 56-73.
- Wayne S. J., Shore L. M. & Liden R. C. (1997). Perceived organization support and leader member exchange: A social exchange perspective. *Academy of management journal*, Vol. 40, pp: 82-111.
- Dekker L. & Barley J. (1995). Workforce size and work-related role stress. *Work & Stress*, Vol. 9, No. 1, pp: 45-54.
- Eisenberger R. & Armeli S. (2002). Perceived organization support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, Vol. 87, No 4, pp: 698-714.
- Armeli S., Eisenberger R, Fasolo P. & Lynch P. (1998). POS and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, pp: 288-297.
- George J. N. & Brief A. P (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood of work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, pp: 310-329.
- Witt L.A. (1991). Exchange ideology as a moderator of job-attitudes-organizational citizenship behaviours relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 21, pp: 1490-1501.
- Robblee M. (1998). *Conforting the threat of organizational downsizing: coping and health*. Unpublished masters' thesis. Carleton University, Canada.
- Hrebiniac L.G. & Alluto J.A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp: 555-572.
- Denny, R. (2002). *Motivate to win*, Stylus Publishing, LLC, London.
- Barbutto, J. (2001). *Understanding different motivations can help workplace*
- Erven, B. and Milligan, R. (2000). *Making Employee Motivation a Partnership*, *Employee Management for Production Agriculture*
- Higgins J. M. (1994). *The management challenge* (2nd ed.), New York: Macmillan.
- Jones M. R.(ed.) (1995), *Nebraska symposium on motivation*, Lincoln: University of Nebraska Press

- Kanfer R. (1992). *Work Motivation: New directions in theory and research*, in L.L. International Review of Industrial and Organizational Psychology, Chichester: Wiley.
- Aldag, R.J. and Brief, A.P. (1979). Task design and employee motivation, Ggenview, IL: Scot, Foresman and Company
- Klubnik, J.P. and Roschelle, M. (1996). *Improving organizational effectiveness through transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Kreitner R. (1995). *Management* (6th ed.) Boston: Houghton Mifflin Company
- Lamp, G. (2003). *How to build motivation in today's workplace*.
- Maehr, M.L. and Braskamp, L.A. (1986). *The Motivation Facto: A theory of personal investment*, Lexington.
- Morris, J. (1968). *The Art of Motivating*, Farnsworth Publishing, Boston, Massachusetts
- Campbell J. P. & Pritchard R. D., (1976). *Motivation theory in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. New York Wiley
- Premoli, M. (2003). *Motivation: The Polynomial Theory*, *Star Tribune Sales and Marketing*
- Stress, R.M. (2002). *The future of work motivation theory*, *Academy of management review special research forum*
- Trout, J. (1999). *The power of simplicity*, McGraw Hill
- Balzer, W.K., Smith, P.C., Kravitch, D.A., Lovell, S.E., Paul, K.B., Reilly, B.A., et al. (1990). *User's manual for the Job Descriptive Index (JDI) and the Job in General (JIG) scales*. Bowling Green, OH: Bowling Green State University.
- Roethlisberger, F.J. (1941). *Management and morale*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wood, J., Wallace, J., Zeffane R., Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., and Osborn, R. N.,(1998), *Organisational behaviour: An Asia-Pacific perspective*, Jacaranda: Wiley Ltd.
- Thibaut, J.W., and Kelly, H.H., (1959), *The social psychology of groups*, In
- Weis, M. R. and Stevens, C. (1993). Motivation and attrition of female coaches, *The Sport Psychologist*, Vol.7, pp: 244-261.
- Herzberg, F., (1968), *One more time : How do we motivate employees?*, Harvard Business Review.
- Maslow A. (1970), *Motivation and Personality*, 2nd ed., New York, Harper and Row.

- Alderfer, C. (1972), *Existence, Relatedness and Growth*, New York: Free Press.
- Turner, A.N., and Lawrence, P. R.,(1965), *Industrial jobs and the worker*, Boston: Harvard Graduate School of Business Administration
- Smith, P.C., Kendall, L.M., and Hulin, C.C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Chicago, IL: Rand McNally.
- McClelland, D.C.(1976). *Power is the Great Motivator*, Harvard Business Review.
- Sharma, R.D. and Jyoti, J.(2009). Job satisfy; action of university teachers: an empirical study, *Journal of Services Research*, Vol. 9, No 2.
- Caudron. (2000). Good jobs bad jobs, *International Labour Review*, Vol. 127, No. 4, pp: 205-210.
- Amoran, O.E., Omokhodion, F.O., Dairo, M.D. and Adebayo, A.O. (2005), Job satisfaction among primary health care workers in three selected local government areas in southwest Nigeria, *Nigerian Journal of Medicine*, Vol.14, No.2, pp: 195-99.
- Angelo, J.K., Frances, M. M.R.C., Schriesheim and A. Kenneth, P.C. (2002), Assessing the construct validity of the job descriptive index: A review and meta analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No.1, pp: 14-32.
- Clark, A., Oswald, A. and Warr, P. (1996). Is job satisfaction U shaped, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 69, pp: 57-81.
- Joseph, A.R. and Richard, A. (2002). Worker's evaluation in five countries, *International Labour Review*, Vol. 141, No.4, pp: 305-310.
- Sharma, R.D. and Jyoti, J.,(2009), Job satisfy;action of university teachers: an empirical study, *Journal of Services Research*, Vol. 9, No 2.
- Buchanan, 2006, <http://ezinearticles.com/?Job-Performance-and-Satisfaction&id=290072>, [ανακτήθηκε 09/2010]
- McCormick, Ernest J. and Ilgen Daniel (1985). *Industrial and Organizational Psychology* (8th Edition). New Jersey: Englewood Cliffs. pp: 314-315
- Fisher D. Cynthia (2000). Mood and Emotions while working: missing pieces of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21. pp: 185-202
- Locke, E. A. (1976). *The nature and the causes of job satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand Mc Nally.
- Vroom Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

- DeMato, D.S., et. al. (2004). Job Satisfaction of Elementary School Counselors: A New Look. *Professional School Counseling* Vol. 7, No. 4, pp: 236-245.
- Spector Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. London: Sage Publications.
- Spector, Paul E. (2000). *Industrial & Organizational Psychology: Research and Practice* (Second Edition). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Judge Timothy A , Daniel Heller, Michael K.Mount,(2002) Five Factor Model of Personality and Job Satisfaction – A Meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vo.l 87, No.3, pp: 530-541.
- Iaffaldano, M. T. and Muchinsky, P. M.,(1985), Job satisfaction and job performance: A meta-analysis, *Psychological Bulletin*, Vol. 9, pp: 251-273.
- Patterson, M.,(1997), *Impact of People Management Practices on Performance*, Institute of Personnel and Development, London
- Johnston, M. W., Parasuramen, A., Futrell, C. and Black, W., (1990), A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment, *Journal of Marketing Research*, 27 August.
- Brown, P. and Peterson, A. (1994). The Effect of Effort vs Sales Performance and Job Satisfaction, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No 2, pp: 70.
- Spector Paul E. (2008). *Industrial and Organizational Behavior*, Wiley, pages 199-221, 223-251.
- Malhotra Neeru, Mukherjee Avinandan. (2004). The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres, *Journal of Services Marketing*, Vol.18, No 3, pp: 162-174.
- Allen Natalie J., Meyer John P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp: 1-18.
- Mowday, Steers, Porter. (1979). The measurement of organizational commitment *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp: 224-247
- Neeru Malhotra, Avinandan Mukherjee. (2004). The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres, *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp.162 – 174.

- Jesse Erdheim, Mo. Wang, Michael J. Zickar, (2006), Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment, *Personality and Individual Differences*, Vol. 41, pp: 959–970.
- Mathieu, Zajac (1990), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, Vol. 108, pp: 171-194.
- Riggio, Ronald E. (1999). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology* (Third Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Maslach, C. (1993). Burnout: a multidimensional perspective (στο W. B. Shaufeli, C. Maslach & Marek (eds)). *Professional Burnout. Recent developments in theory and research*. London: Taylor & Francis.
- Bartlett, K.R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the Health Care field. *Human Resource Development Quarterly*, Vol.12, No.4, Winter
- Silverthorne Colin P., (2005) *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*, New York University Press.
- D Harrison McKnight, Sohail Ahmad, Roger G Schroeder. (2001). When do feedback, incentive control, and autonomy improve morale? The importance of employee-management relationship closeness, *Journal of Managerial Issues*; Pittsburg, Vol. 13, No 4, pp: 466-482.
- Robert Eisenberger, Florence Stinglhamber and Christian Vandenberghe, Ivan L. Sucharski and Linda Rhoades. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, pp: 565–573.
- Porterfield Richard L. (2003). The Perils of Micromanagement, *Contract Management*, pp: 20-23.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp: 637-643
- Storey, J. (2001). *Human Resource Management: A critical text*. London, UK: Thompson Learning.
- Lawler III, E. E. (2000). *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Clark. E., Oswalda., Warr P. (1996) Is job satisfaction U-shaped in age?, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 69, pp. 57-81
- Mair J.(2005), Entrepreneurial behaviour in large traditional firm: exploring key drivers. *Corporate entrepreneurship and ventury*, pp.49-72.
- Mc Kenna, E. F. (2001), *Business psychology and organizational behaviour: a student's handbook*, 3rd edition, New York, Psychology Pres
- Nikolaou, I. (2003) Fitting the person to the organization: examining the personality- job performance relationship from a new perspective, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18, No.7, pp.639-648.
- Jex S.M., (2002) *Organizational Psychology: A scientist-practitioner approach*, New York, John Wiley & Sons Inc.
- Morrow P. (1983) Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment, *Academy of Management Review*, Vol.8, pp. 486-50
- Mathieu, J.E. & Zajac (1990), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, Vol. 108, pp.171-194
- Buchanan, B. (1974), Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, *Administrative Service Quarterly*, Vol.19, pp. 533-546
- Meyer J.P., Stanley D.J., Hersovitch L & Topolnytsky L. (2002), Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.6, No.1, pp.20-52
- Warsi S., Fatima N. & Sahibzada S.A. (2009) Study on relationship between organizational commitment and its determinants among private sector employees of Pakistan, *International Review of Business Research Papers*, Vol.5, No.2, pp. 399-410
- Bryman A. & Cramer D. (1997), *Quantitative data analysis with SPSS for Windows: A guide for social scientists*, London/New York, Routledge
- Stephens, L.J. (2006), *Schaum's outline of theory and problems of beginning statistics*, 2nd edition, USA, McGraw-Hill Companies, Inc.
- George D. & Mallery P. (2003) *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*, 4th edition, Boston, Allyn & Bacon

Miceli, M. P. (1993). *Justice and pay system satisfaction*. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 257-283

11. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



Οδηγίες: Σας παρακαλούμε να σημειώσετε με X τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με κάθε μια από τις προτάσεις που ακολουθούν. Όσο πιο πολύ διαφωνείτε με μια πρόταση, τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «1». Αντίθετα, όσο πιο πολύ συμφωνείτε, τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «5». Πιο αναλυτικά: 1- Διαφωνώ Απόλυτα. 2- Διαφωνώ. 3- Ουδέτερος. 4- Συμφωνώ. 5- Συμφωνώ Απόλυτα. Μη σκέφτεστε πολύ ώρα για την ακριβή σημασία των προτάσεων. Δουλέψτε γρήγορα και προσπαθήστε να απαντήσετε όσο το δυνατόν με μεγαλύτερη ακρίβεια. Σας υπενθυμίζουμε ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

1=Διαφωνώ Απόλυτα 2=Διαφωνώ 3=Ουδέτερος 4=Συμφωνώ 5=Συμφωνώ Απόλυτα					
	1	2	3	4	5
POS - Perceived Organizational Support (Eisenberg et al. 1986)					
1. Η επιχείρηση εκτιμά τη συνεισφορά μου για την ευημερία της.					
2. Αν η επιχείρηση μπορούσε να προσλάβει κάποιον με χαμηλότερο μισθό για να με αντικαταστήσει θα το έκανε. (R)					
3. Η επιχείρηση δεν αναγνωρίζει οποιαδήποτε προσπάθεια και αν καταβάλω. (R)					
4. Η επιχείρηση νοιάζεται για τους σκοπούς και τις αξίες μου.					
5. Η επιχείρηση θα έδειχνε κατανόηση σε μακροχρόνια απουσία μου λόγω ασθένειας.					
6. Η επιχείρηση θα αγνοούσε οποιοδήποτε παράπονο από μένα. (R)					
7. Η επιχείρηση θα αγνοούσε το συμφέρον μου, όταν καλείται να πάρει αποφάσεις που με επηρεάζουν. (R)					
8. Η επιχείρηση μου παρέχει βοήθεια όταν παρουσιάζεται κάποιο πρόβλημα.					

1=Διαφωνώ Απόλυτα 2=Διαφωνώ 3=Ουδέτερος 4=Συμφωνώ 5=Συμφωνώ Απόλυτα					
	1	2	3	4	5
9. Η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ευημερία μου.					
10. Ακόμα και αν κατέβαλα τη μεγαλύτερη προσπάθεια η επιχείρηση θα αδυνατούσε να το προσέξει. (R)					
11. Η επιχείρηση είναι πρόθυμη να με βοηθήσει όταν χρειάζομαι κάποια ειδική μεταχείριση.					
12. Η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ολική μου ικανοποίηση στην εργασία.					
13. Όταν δοθεί η ευκαιρία η επιχείρηση θα με εκμεταλλευτεί. (R)					
14. Η επιχείρηση δείχνει πολύ λίγο ενδιαφέρον για μένα. (R)					
15. Η επιχείρηση ενδιαφέρεται για τη γνώμη μου.					
16. Η επιχείρηση υπερηφανεύεται για τα επιτεύγματα μου στην εργασία.					
17. Η επιχείρηση προσπαθεί να κάνει την εργασία μου όσο το δυνατόν πιο ενδιαφέρουσα.					
EB - Entrepreneurial Behavior (Pearce et. al. 1997)					
18. Θέτω προτεινόμενα μέτρα σε εφαρμογή με αποτελεσματικό τρόπο μέσω προκαθορισμένων ενεργειών.					
19. Επιδεικνύω ενθουσιασμό για την απόκτηση δεξιοτήτων και ικανοτήτων.					
20. Αλλάζω γρήγορα τον τρόπο δράσης μου όταν τα αποτελέσματα δεν έχουν επιτευχθεί.					
21. Ενθαρρύνω τους άλλους να πάρουν πρωτοβουλία για τις δικές τους ιδέες.					
22. Εμπνέω τους συναδέλφους μου να σκεφτούν για την εργασία τους με νέους και παρακινητικούς τρόπους.					
23. Αφιερώνω χρόνο στους συναδέλφους μου, ώστε να βρουν τρόπους για τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης.					
24. Ενθαρρύνω τους συναδέλφους μου να αναλαμβάνουν δράση για την εκπλήρωση των ιδεών τους.					
25. Όταν οι συνάδελφοι μου είναι επιφυλακτικοί για τη γνώμη τους, τους παρακινώ δυναμικά να την εκφράσουν.					
26. Περιγράφω με επιχειρήματα πως θα μπορούσαν τα πράγματα να είναι στο μέλλον και πως να υλοποιηθούν.					
27. Ενθαρρύνω τους συναδέλφους μου να κινητοποιηθούν για να ανταποκριθούν σε μια πρόκληση.					
28. Δημιουργώ ένα περιβάλλον που οι άνθρωποι ενθουσιάζονται όταν προοδεύουν.					

1=Διαφωνώ Απόλυτα 2=Διαφωνώ 3=Ουδέτερος 4=Συμφωνώ 5=Συμφωνώ Απόλυτα					
	1	2	3	4	5
Organizational commitment (Allen & Meyer, 1990) - Affective Commitment					
29. Θα ήμουν πολύ χαρούμενος αν περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτή την επιχείρηση.					
30. Απολαμβάνω να συζητώ για την επιχείρηση μου με άτομα που δεν εντάσσονται σε αυτή.					
31. Πραγματικά πιστεύω πως τα προβλήματα της επιχείρησης είναι και δικά μου.					
32. Νομίζω πως εύκολα θα μπορούσα να προσαρμοστώ σε μια άλλη επιχείρηση. (R)					
33. Δεν νιώθω ‘μέλος της οικογένειας’ σε αυτή την επιχείρηση. (R)					
34. Δεν νιώθω συναισθηματικά δεμένος με αυτή την επιχείρηση. (R)					
35. Η επιχείρηση αυτή έχει μεγάλη σημασία για μένα.					
36. Δεν αισθάνομαι ότι ανήκω ολοκληρωτικά στην επιχείρηση. (R)					
Continuance Commitment					
37. Δεν φοβάμαι για το τι θα συνέβαινε αν παραιτούμουν από τη δουλειά μου χωρίς να έχω κάποια εναλλακτική. (R)					
38. Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να εγκαταλείψω την επιχείρηση μου ακόμα και αν το ήθελα.					
39. Αν αποφάσιζα τώρα να φύγω από την επιχείρηση μου, θα έπρεπε να διακόψω πολλά από τη ζωή μου.					
40. Θα ήταν πολύ κοστοβόρο αν έφευγα τώρα από την επιχείρηση.					
41. Αυτή τη στιγμή η παραμονή μου στην επιχείρηση είναι θέμα ανάγκης, παρά επιθυμία.					
42. Αν φύγω από την επιχείρηση νιώθω πως θα έχω περιορισμένες επιλογές.					
43. Μια από τις κύριες σοβαρές συνέπειες της αποχώρησης μου από την επιχείρηση είναι η έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων.					
44. Ένας από τους βασικούς λόγους που με κάνει να εξακολουθώ να εργάζομαι σε αυτή την επιχείρηση είναι ότι η αποχώρηση μου απαιτεί προσωπικές θυσίες και κάποια άλλη εταιρεία δεν θα μου παρέχει όλα τα οφέλη που απολαμβάνω εδώ.					
Normative Commitment					
45. Νομίζω πως στις μέρες μας η μετακίνηση του προσωπικού από επιχείρηση σε επιχείρηση είναι συχνή. (R)					
46. Δεν πιστεύω πως ένα άτομο πρέπει να παραμένει πάντα πιστό στην επιχείρηση που εργάζεται. (R)					
47. Η μετακίνηση από επιχείρηση σε επιχείρηση, δεν μου φαίνεται ως κάτι ανήθικο. (R)					

1=Διαφωνώ Απόλυτα 2=Διαφωνώ 3=Ουδέτερος 4=Συμφωνώ 5=Συμφωνώ Απόλυτα					
	1	2	3	4	5
48. Ένας από τους κύριους λόγους που εξακολουθώ να δουλεύω γι' αυτή την επιχείρηση είναι η αφοσίωση και η αίσθηση της ηθικής υποχρέωσης για την παραμονή μου.					
49. Αν μου γίνει προσφορά για καλύτερη εργασία σε κάποια άλλη επιχείρηση δεν θα ένιωθα πως είναι σωστό να φύγω από την επιχείρηση μου.					
50. Μια από τις αξίες που διδάχτηκα, είναι να παραμένω πιστός σε μια επιχείρηση.					
51. Τα πράγματα ήταν καλύτερα όταν το προσωπικό έμενε σε μια επιχείρηση κατά το μεγαλύτερο διάστημα της καριέρας του.					
52. Δεν νομίζω πλέον να είναι λογικό κάποιος να θέλει να γίνει “ο πιστός της εταιρίας” (‘company man’). (R)					
Employee Morale (Baehr & Renck, 1958) - Organization & Management					
53. Το management γνωρίζει καλά τη δουλειά του.					
54. Η επιχείρηση αυτή λειτουργεί αποτελεσματικά και ομαλά.					
55. Το management ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία των εργαζομένων.					
56. Όσο πιο πολύ δουλεύεις σε αυτή την επιχείρηση, τόσο πιο πολύ πιστεύεις πως ανήκεις σε αυτή.					
57. Υπάρχει πληθώρα εργασιών σε αυτή την επιχείρηση για όσους θέλουν να προχωρήσουν.					
58. Η διοίκηση δεν μας ενημερώνει για θέματα που πρέπει να γνωρίζουμε. (R)					
59. Συνήθως αυτοί που παίρνουν προαγωγές, τις αξίζουν.					
60. Μπορώ να νιώθω σιγουριά για τη δουλειά μου όσο είμαι σωστός στις υποχρεώσεις μου.					
61. Πραγματικά νιώθω μέλος αυτής της επιχείρησης.					
Immediate Supervision					
62. Ο προϊστάμενος μου τηρεί τις υποσχέσεις του.					
63. Ο προϊστάμενος μου οργανώνει σωστά τη δουλειά.					
64. Ο προϊστάμενος μου αναβάλλει πράγματα – απλά τ' αφήνει να εξελιχτούν. (R)					
65. Ο προϊστάμενος μου γνωρίζει πολύ λίγο το αντικείμενο της εργασίας του. (R)					
66. Ο προϊστάμενος μου μας ανταμείβει με πίστωση και επαίνους για κάθε διεκπεραίωση μιας καλής εργασίας.					
67. Ο προϊστάμενος μου λαμβάνει υπ' όψιν τις ιδέες μας.					
68. Ο προϊστάμενος μου είναι φιλικός απέναντι στους εργαζομένους.					
Material Rewards					
69. Ο μισθός μου είναι αρκετός για να ζω άνετα.					
70. Σε σχέση με τη δουλειά που κάνω είμαι πολύ χαμηλόμισθος. (R)					

1=Διαφωνώ Απόλυτα 2=Διαφωνώ 3=Ουδέτερος 4=Συμφωνώ 5=Συμφωνώ Απόλυτα					
	1	2	3	4	5
71. Το πρόγραμμα της επιχείρησης για τα οφέλη των εργαζομένων είναι ικανοποιητικό.					
Fellow Employees					
72. Οι συνάδελφοι μου τα πηγαίνουν καλά μεταξύ τους.					
73. Οι συνάδελφοι μου είναι πολύ φιλικοί.					
74. Μεταξύ των συναδέλφων μου υπάρχει αλληλοβοήθεια όταν κάποιος βρεθεί σε δύσκολη θέση ή όταν μένει πίσω στη εργασία του.					
75. Κάποιοι από τους συναδέλφους μου νομίζουν πως κυριαρχούν στο χώρο εργασίας. (R)					
Job Satisfaction (ως αντικείμενο εργασίας)					
76. Η δουλειά μου είναι συνήθως πληκτική και μονότονη.(R)					
77. Μπορώ να μάθω πολλά μέσα από την εργασία μου.					
78. Μου δίνεται η ευκαιρία να χρησιμοποιώ τις ικανότητες μου σε αυτή την επιχείρηση.					
79. Στην εργασία μου κάνω κάτι που έχει αξία.					
80. Κάποτε αισθάνομαι πως η δουλειά μου μετράει πολύ λίγο στην επιχείρηση. (R)					

81. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος-η είστε στην παρούσα εργασία σας;

Καθόλου ικανοποιημένος-η ☐

Λίγο ικανοποιημένος-η ☐

Ουδέτερος-η ☐

Αρκετά ικανοποιημένος-η ☐

Πολύ ικανοποιημένος-η ☐

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Οι παρακάτω πληροφορίες είναι εμπιστευτικές και χρησιμοποιούνται μόνο για να σχηματίσουμε το προφίλ των ερωτώμενων.

82. Φύλο:

Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

83. Ηλικία:

18 έως 25 ☐ 26-35 ☐ 36-50 ☐ 50 και άνω ☐

84. Μορφωτικό επίπεδο:

Γυμνάσιο – Λύκειο ☐
ΙΕΚ ☐
ΑΕΙ – ΤΕΙ ☐
Μεταπτυχιακό ☐
Διδακτορικό ☐

85. Θέση διοικητικής ευθύνης:

Δεν έχω υφισταμένους ☐
Έχω υφισταμένους ☐

86. Έτη εργασίας στην παρούσα εταιρία:

έως 5 ☐
6-10 ☐
11-15 ☐
16-20 ☐
πάνω από 20 ☐

87. Τομέας/ διεύθυνση εργασίας σας:

Μάρκετινγκ ☐

Πωλήσεις ☐

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ☐

Παραγωγή ☐

Χρηματοοικονομικό τμήμα ☐

Πληροφοριακά συστήματα ☐

Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε)
☐

88. Καθεστώς ιδιοκτησίας της εταιρίας:

Ελληνική εταιρία ☐

Θυγατρική πολυεθνικής ☐

89. Συνολικός αριθμός εργαζομένων στην εταιρία:

λιγότεροι από 10 ☐

11 έως 50 ☐

51 έως 100 ☐

101 έως 250 ☐

251 έως 500 ☐

άνω των 500 ☐