

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ



Η εργασιακή δέσμευση εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

Πτυχιακή Εργασία των

Ταγκάλου-Ψιλογιαννοπούλου Μαρία-Ρεβέκκα

Τότσι Νερτίλα-Παναγιώτα

Επιβλέπων: κ. Καθηγητής Πιττουράς Διονύσιος

ΠΑΤΡΑ 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ **σελ.**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....**2**

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....**4**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....**5**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**6**

1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ.....**7**

1.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΡΙΩΝ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ:
ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΧΘΗΚΕ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΜΕΥΕΡ ΚΑΙ ALLEN.....**10**

1.3.1 Συναισθηματική δέσμευση.....**10**

1.3.2 Η Αναγκαστική δέσμευση..... **11**

1.3.3 Ηθική Δέσμευση.....**11**

1.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ: ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΧΘΗΚΕ ΑΠΟ ΤΟΥΣ
Ο'REILLY ΚΑΙ CHATMAN.....**11**

1.5 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....**13**

1.6 Εργασιακή συμπεριφορά (OCBs).....**14**

1.7 ΔΕΙΚΤΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ.....**17**

1.7.1 Προσωπικοί Παράγοντες.....**18**

1.7.2 Παράγοντες μιας κατάστασης.....**19**

1.7.2.1 Αξίες στο χώρο εργασίας**19**

1.7.2.2 Διαπροσωπική σχέση υφιστάμενου- επόπτη.....**19**

1.7.2.3 Επαγγελματικά χαρακτηριστικά.....**20**

1.7.2.4 Οργανωτική υποστήριξη.....**20**

1.7.3 Παράγοντες θέσεως.....**21**

1.7.3.1 Θητεία στον Οργανισμό.....**21**

1.7.3.2 Ιεραρχικό επίπεδο στην εργασία.....**21**

1.8 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ.....**22**

1.9 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΝΘΑΡΡΥΝΟΥΝ ΤΗΝ ΔΕΣΜΕΥΣΗ.....**23**

1.9.1 ΟΙ ΟΔΗΓΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ.....**24**

1.9.1.1 Δικαιοσύνη.....**24**

1.9.1.2 Εμπιστοσύνη.....**24**

1.9.1.3 Ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους.....**25**

1.10 Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΠΕΡΙ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ
ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ.....**27**

1.11 ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....**28**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων	29
2.2 Ιστορική αναδρομή.....	33
2.3 Αξιολόγηση σήμερα.....	34
2.4 Πλεονεκτήματα της Αξιολόγησης.....	35
2.5 Μειονεκτήματα της αξιολόγησης.....	36

Μέρος Πρώτο

2.6 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	37
2.7 Η ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ.....	38

Μέρος Δεύτερο

2.8 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ.....	44
2.9 Δημογραφικά χαρακτηριστικά τραπεζικών υπαλλήλων στην Ελλάδα.....	48
2.10 Ταυτότητα της έρευνας.....	49
2.11 Δομή του ερωτηματολογίου.....	49
2.12 Αποτελέσματα της έρευνας.....	50
2.13 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	84
2.14 ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	84

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: Ο ΝΕΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ.....	85
3.1.1 ΧΑΜΗΛΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΕΠΟΧΗ	85
3.1.2 ΜΕ ΣΤΟΧΟ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.....	86
3.1.2.1 ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΛΗΨΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ.....	87
3.1.2.2 ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΠΛΑΝΩΝ ΔΙΑΔΟΧΗΣ.....	87
3.1.2.3 ΕΜΒΑΘΥΝΣΗ ΠΛΑΝΩΝ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΠΟΥ ΒΡΙΣΚΟΝΤΑΙ ΛΙΓΟ ΠΡΙΝ ΤΗ ΣΥΝΤΑΞΗ.....	88
3.1.2.4 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ «ΠΗΓΗΣ ΤΑΛΕΝΤΩΝ»	89
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	89
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	101

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στα πλαίσια των υποχρεώσεων του Προπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Α.Τ.Ε.Ι Πάτρας, πραγματοποιήθηκε η διπλωματική εργασία με τίτλο " Η εργασιακή δέσμευση εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα".

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που επηρεάζεται έντονα από τεχνολογικές, πολιτικές, κοινωνικές και επιστημονικές αλλαγές. Το μέλλον και η επιτυχία λοιπόν της σύγχρονης επιχείρησης βασίζεται στην ικανότητά της να διαχειρίζεται σωστά και να αναπτύσσει τον πολυτιμότερο πόρο της που δεν είναι άλλος από το ανθρώπινο κεφάλαιο. Η επιτυχία μιας επιχείρησης πηγάζει κύρια από τους ανθρώπους της. Η επιτυχία και η επίτευξη των οργανωσιακών στόχων δεν είναι επίτευγμα ενός αλλά στηρίζεται στην υποστήριξη, την καθοδήγηση, τη συνεργασία, την αφοσίωση, την προθυμία και τη διάθεση από την πλευρά όλων. Η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται όχι μόνο από την ικανότητά τους να αποδίδουν, αλλά και από τη διάθεσή τους να καταβάλλουν προσπάθεια για να αποδώσουν και να συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Συνεπώς μια από τις κύριες φροντίδες των διοικητικών στελεχών είναι η δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων και συνθηκών που θα εξασφαλίζουν τη διάθεση των εργαζομένων για υψηλότερη απόδοση.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να δείξουμε τη σημασία και το ρόλο της υποκίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και τη δημιουργία εργασιακής δέσμευσης σε δείγμα εργαζομένων του ελληνικού τραπεζικού κλάδου και των επιχειρήσεων. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζονται οι κύριες θεωρίες υποκίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης και στο δεύτερο μέρος επιχειρείται μία έρευνα μικρής κλίμακας με ερωτηματολόγια με δεδομένες τις συνθήκες λειτουργίας του τραπεζικού κλάδου και των επιχειρήσεων.

Υπεύθυνος κατά την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας ήταν ο Καθηγητής κ., Πιππουράς Διονύσιος στον οποίο οφείλουμε ιδιαίτερες ευχαριστίες για την ανάθεση αυτής και τη δυνατότητα που μας δόθηκε να ασχοληθούμε με ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα.

Τέλος θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλους όσους συνέβαλαν με τον οποιοδήποτε τρόπο στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειάς μας, και ιδιαίτερα τους γονείς μας οι οποίοι μας συμπαραστάθηκαν όλο αυτό το χρονικό διάστημα.

Πάτρα, 2010

**Ταγκάλου-Ψιλογιαννοπούλου Μαρία-Ρεβέκκα
Τότσι Νερτίλα-Παναγιώτα**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αυτή η έκθεση της έρευνας αποτελείται από τρία κεφάλαια:

Το Κεφάλαιο 1 ασχολείται με τις διάφορες πτυχές της εργασιακής δέσμευσης και την έννοια της δέσμευσης των εργαζομένων σε μια προσπάθεια να εξηγήσει την πιθανή επίδραση των αντιλήψεων περί δικαιοσύνης που συνδέεται με τη δέσμευση των εργαζομένων. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα αντιλήψεων περί δικαιοσύνης του οργανισμού είναι ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εξηγήσουν μια ευρεία ποικιλία των συμπεριφορών του οργανισμού. Μια μελέτη της αντίληψης περί δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας δεν θα χρησιμεύσει εκτός κι αν μπορέσει να χρησιμοποιηθεί για να καθορίσει πώς επηρεάζει τη δέσμευση των εργαζομένων στον χώρο εργασίας. Αυτή η έρευνα θα εξετάσει συγκεκριμένα τον τρόπο με τον οποίο είναι η δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζεται όταν αντιλαμβάνονται αδικίες σε πρακτικές του οργανισμού που τους απασχολεί.

Το Κεφάλαιο 2 ασχολείται με την εμπειρική έρευνα. Εξηγεί τη μεθοδολογία της έρευνας και περιλαμβάνει θέματα όπως ο σχεδιασμός και η διαχείριση του ερωτηματολογίου, τον πληθυσμό και τη δειγματοληψία, καθώς και η συλλογή των δεδομένων. Η αντιπροσωπευτικότητα του ποσοστού απόκρισης και η στατιστική μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα αναλύονται επίσης.

Το Κεφάλαιο 3 επικεντρώνεται στην ερμηνεία και συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Προσδιορίζεται ο νέος επιχειρηματικός στόχος με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη. Παρουσιάζονται λύσεις και προτάσεις μέσω της επαναπρόσληψης ταλέντων, τη διεύρυνση των πλάνων διαδοχής και την εμβάθυνση πλάνων μετάβασης για εργαζόμενους που βρίσκονται πριν τη σύνταξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Καμία οργάνωση στον ανταγωνιστικό σημερινό κόσμο δεν μπορεί να φτάσει σε επίπεδα αιχμής εκτός κι αν ο κάθε εργαζόμενος δεν δεσμευτεί στους στόχους και τα έργα της εταιρείας ως ένα αποτελεσματικό μέλος της ομάδας. Δεν είναι πλέον αρκετό οι εργαζόμενοι να έρχονται να εργαστούν πιστά καθημερινά και να κάνουν τη δουλειά τους ανεξάρτητα. Οι εργαζόμενοι πρέπει τώρα να σκέφτονται σαν επιχειρηματίες, ενώ εργάζονται σε ομάδες, και πρέπει να αποδείξουν την αξία τους. Ωστόσο, θέλουν επίσης να είναι μέρος μιας επιτυχημένης εταιρείας η οποία παρέχει ένα καλό εισόδημα και την ευκαιρία για την ανάπτυξη και ασφαλούς απασχόλησης.

Στο παρελθόν, οι εταιρείες εξασφάλιζαν την αφοσίωση των εργαζομένων τους από την εγγύηση της ασφάλειας εργασίας. Ωστόσο, πολλές οργανώσεις έχουν ανταποκριθεί σε ανταγωνιστικές πιέσεις με μείωση προσωπικού, την αναδιάρθρωση και μετατροπή και έτσι δημιουργούταν ένα λιγότερο ασφαλές οργανωτικό κλίμα. Ένας αυξανόμενος αριθμός των εργαζομένων ως εκ τούτου θεωρούν ότι είναι θύματα των αθετημένων υποσχέσεων. Μία από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η σύγχρονη εταιρεία προϋποθέτει τη διατήρηση της δέσμευση των εργαζομένων στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτό, οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν με την ανάπτυξη μιας νέας «σύμβασης έργου». Στο χώρο εργασίας σήμερα, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη ασάφεια στις καθημερινές δραστηριότητές τους και μείωση στην ασφάλεια της απασχόλησης (Bergmann, Lester, De Meuse & Grahn, 2000). Χωρίς τη διασφάλιση της συνεχούς απασχόλησης, οι εργαζόμενοι έχουν εκφράσει τώρα τις προσδοκίες τους σε άλλους τομείς. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι περιμένουν απ' τους εργοδότες να επιδείξουν τη δέσμευσή τους όσον αφορά τις ευχάριστες συνθήκες εργασίας, την πρόσβαση στην κατάρτιση και την ανάπτυξη, την παροχή ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος και την ισορροπία μεταξύ χρόνου εργασίας και τις δεσμεύσεις των εργαζομένων εκτός του χώρου εργασίας.

Οι εταιρείες αντιμετωπίζονται με ένα διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό καθώς ετοιμάζονται για τις νέες προκλήσεις. Μία από τις βασικές συνιστώσες της επιβίωσης είναι η διατήρηση και η αναβάθμιση της ικανότητας της εταιρείας να χρησιμοποιήσει τους ανθρώπινους πόρους αποτελεσματικά και αποδοτικά. Σύμφωνα με τον Katz

(1964), η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι απαραίτητη για την οργανωτική αποτελεσματικότητα και περιλαμβάνει εργαζομένους (1) που εισέρχονται και παραμένουν στην εταιρεία, (2) που διεξάγουν ρόλους ειδικών απαιτήσεων, και (3) που αναλαμβάνουν καινοτόμες και αυθόρμητες δραστηριότητες οι οποίες υπερβαίνουν τις προδιαγραφές του ρόλου. Ο διορισμός καλών εργαζομένων είναι συνεπώς ζωτικής σημασίας, αλλά ακόμη μεγαλύτερη σημασία είναι η ικανότητα της εταιρείας να δημιουργήσει δεσμευμένο εργατικό δυναμικό. Εξού και η ανάγκη για τους διαχειριστές να κατανοήσουν την έννοια της δέσμευσης - τι είναι, πώς λειτουργεί, και το σημαντικότερο, ποιες συμπεριφορές εμφανίζουν οι εργαζόμενοι που δεσμεύονται με την εταιρεία.

Η σημασία της εργασιακής δέσμευσης είναι προφανής, αν ληφθεί υπόψη προηγούμενη έρευνα για τη σχέση μεταξύ της δέσμευσης και της ικανοποίησης από την εργασία (Bateman & Organ, 1983), τη δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας (Moorman, Niehoff & Organ, 1992), την εμπιστοσύνη και την πίστη στον προϊστάμενο (Deluga, 1994) και τις αντιλήψεις περί δικαιοσύνης του ανωτέρου (Niehoff & Moorman, 1993).

Ένας από τους στόχους αυτής της εργασίας είναι να καθοριστεί πώς οι αντιλήψεις των εργαζομένων περί δικαιοσύνης επηρεάζει τη δέσμευσή τους, και την σημασία της έννοιας που ως εκ τούτου θα πρέπει να διασαφηνιστεί με αναφορά στον τριών συνιστωσών σχεδιασμό της οργανωτικής δέσμευσης των Meyer και Allen. Η σημασία της δέσμευσης των εργαζομένων, οι παράγοντες που την επηρεάζουν και το πώς οι εταιρείες θα πρέπει να χτίσουν την δέσμευση των εργαζομένων είναι κάτι που θα μας απασχολήσει. Μια έννοια που είναι γνωστή ως *organisational citizenship behaviours (OCBs)* συνδέεται στενά με την δέσμευση και θα πρέπει επίσης να μας απασχολήσει για να το συνδέσουμε με τις αντιλήψεις για δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας.

1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

Με τα χρόνια, η δέσμευση, έχει ορισθεί και υπολογισθεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Πράγματι, αυτή η έλλειψη συναίνεσης στον ορισμό του όρου έχει συμβάλει σημαντικά στην αντιμετώπιση του ως ένα πολυδιάστατο κατασκευάσμα (Meyer & Allen, 1991). Ακόμη και αν υπάρχουν πολλαπλές διαστάσεις ή μορφές δέσμευσης, πρέπει να υπάρχει μια βασική ουσία που τη χαρακτηρίζει. Για να διαπιστωθεί στην ουσία τι πυρήνας είναι, πρέπει κανείς να αναζητήσει τα κοινά στοιχεία μεταξύ των υφιστάμενων αντιλήψεων. Ο πίνακας 5.1 παρέχει ένα σύνολο ορισμών που λαμβάνονται από τη βιβλιογραφία. Όπως αναφέρεται από Meyer και Herscovitch (2001), όλοι οι ορισμοί αυτοί αναφέρονται σε μια δύναμη που κατευθύνει τη συμπεριφορά ενός ατόμου. Φαίνεται να υπάρχει συναίνεση στο ότι η δύναμη βιώνεται ως τρόπος σκέψης (δηλαδή ένα πλαίσιο του μυαλού ή ψυχολογική κατάσταση).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

- "... μια σταθεροποιητική δύναμη που ενεργεί για τη διατήρηση της κατεύθυνσης της

συμπεριφοράς όταν το προσδόκιμο δίκαιο των συνθηκών δεν τηρείται και δεν λειτουργεί "(Scholl, 1981).

"... μια δύναμη που σταθεροποιεί την ατομική συμπεριφορά υπό συνθήκες όπου το άτομο σε διαφορετική περίπτωση θα έμπαινε στον πειρασμό να αλλάξει αυτή τη συμπεριφορά "(Brickman, 1987).

- "... μια υποχρεωτική δύναμη η οποία απαιτεί από το πρόσωπο να τιμήσει τη δέσμευση, ακόμη και στην φάση αυξομειώσεων των στάσεων και των ιδιοτροπιών "(Brown, 1996).

- "... η σχετική ισχύς της ταυτότητας ενός ατόμου και με τη συμμετοχή σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό "(Mowday et al, 1979).

- "... η ψυχολογική προσκόλληση που αισθάνεται το άτομο για τον οργανισμό. Θα αντικατοπτρίζει το βαθμό στον οποίο το άτομο εσωτερικεύει ή εγκρίνει τα χαρακτηριστικά ή τις προοπτικές του οργανισμού "(O'Reilly & Τσάπμαν, 1986).

- "... μια ψυχολογική κατάσταση που δεσμεύει το άτομο με τον οργανισμό "(Allen & Meyer, 1990).

Πηγή: Προσαρμογή από Meyer & Herscovitch (2001:311)

Οι συγγραφείς, ωστόσο, διαφωνούν για το σύνολο της φύσης του νου-και ως εκ τούτου οι διαφορετικοί τύποι (διαστάσεις) της δέσμευσης προσδιορίζονται ως εκ τούτου. Ο Πίνακας 5.2 παρουσιάζει τους ορισμούς των διαφόρων μορφών της ανάληψης υποχρεώσεων που προβλέπονται σε πολλά πολυδιάστατα μοντέλα της οργανωτικής δέσμευσης. Οι διαφορές μεταξύ των πολυδιάστατων πλαισίων αντικρούονται σε μεγάλο βαθμό από τα διάφορα κίνητρα και τις στρατηγικές που συμμετέχουν στην ανάπτυξή τους. Η ύπαρξη τόσων πολλών διαφορετικών πολυδιάστατων πλαισίων δημιουργεί πρόβλημα για την ανάπτυξη ενός γενικού μοντέλου των υποχρεώσεων του χώρου εργασίας, και κάνει δύσκολο να απαντηθεί μια απλή ερώτηση όπως "Τι είναι η δέσμευση; "

ΠΙΝΑΚΑΣ1.2:

Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΕ ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

Angle and Perry (1981) Εκτίμηση της δέσμευσης Δέσμευση παραμονής στην εργασία	Δέσμευση για να στηρίξει τους στόχους του οργανισμού Δέσμευση για να διατηρήσει την ένταξη στον οργανισμό
O'Reilly and Chatman (1986) Συμμόρφωση Ταυτοποίηση Εσωτερικήευση	Συντελεστική συμμετοχή εξωγενών ειδικών ανταμοιβών Προσκόλληση βασισμένη στην επιθυμία για υπαγωγή με τον οργανισμό

	Συμμετοχή που εδράζει στη αντιστοιχία μεταξύ των ατομικών και των αξιών του οργανισμού
Penley and Gould (1988) Ηθική Υπολογισμός Περιθωριοποίηση	Αποδοχή της ταύτισης με τους στόχους του οργανισμού Οργανωτική κατάρρευση που προκύπτει όταν ο εργαζόμενος δεν αποτελεί μέρος του οργανισμού πλέον, αντιλαμβάνεται ότι υπάρχουν αμοιβές ανάλογα με τις αποδόσεις του ωστόσο παραμένει ακόμη λόγω περιβαλλοντικών πιέσεων
Meyer and Allen (1991) Συναισθηματισμός Συνέχιση. Κανονιστικός	Η συναισθηματική σύνδεση του υπαλλήλου, προσδιορισμός με τη συμμετοχή στην οργάνωση. Μια συνειδητοποίηση των δαπανών που συνδέονται με την αναχώρηση της οργάνωσης. Ένα συναίσθημα της υποχρέωσης να συνεχίσει την απασχόληση.
Mayer and Schoorman (1992) Αξία Συνέχιση	Μια πίστη και μια αποδοχή των οργανωτικών στόχων και των τιμών και μια προθυμία να ασκηθεί η ιδιαίτερη προσπάθεια εξ ονόματος της οργάνωσης. Η επιθυμία να παραμείνει μέλος της οργάνωσης.
Jaros et al (1993) Συναισθηματισμός Συνέχιση Ήθος	Ο βαθμός με τον οποίο ένα άτομο είναι ψυχολογικά συνδεδεμένος με μια οργάνωση μέσω των συναισθημάτων όπως η πίστη, η αγάπη, η ζεστασιά, η ευχαρίστηση, κ.λπ. Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο δοκιμάζει μια αίσθηση του κλεισίματος σε ισχύ λόγω των υψηλών δαπανών. Ο βαθμός με τον οποίο ένα άτομο είναι ψυχολογικά συνδεδεμένος με μια οργάνωση μέσω της εσωτερικοποίησης των στόχων, των τιμών και των αποστολών του.

Πηγή: Meyer & Herscovitch (2001:320)

Δεδομένου ότι δεν είναι ο σκοπός της εργασίας αυτής να εξετάσει τις διαστάσεις της δέσμευσης, παρά μόνο εκείνα τα μοντέλα που έχουν παράγει και τα οποία εξηγούν καλύτερα τη δέσμευση από πλευράς οργανωτικής συμπεριφοράς - τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν από Meyer και Allen, και O'Reilly και Chatman - θα μας απασχολήσουν.

1.3 Σχεδιασμός τριών συνιστωσών της εργασιακής δέσμευσης: μοντέλο που αναπτύχθηκε από τους Meyer και Allen

Σύμφωνα με την Meyer και Allen (1991), η εργασιακή δέσμευση αντικατοπτρίζει τουλάχιστον τρεις γενικούς άξονες: συναισθηματική προσήλωση για τον οργανισμό, το κόστος που συνδέεται με την έξοδο από τον οργανισμό και την υποχρέωση να παραμείνει σ' αυτόν. Αυτές οι τρεις προσεγγίσεις αναφέρονται ως συναισθηματική, αναγκαστική και ηθική δέσμευση. Κοινή στις τρεις αυτές προσεγγίσεις είναι η άποψη ότι η δέσμευση είναι μια ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζει τη σχέση του εργαζόμενου με τον οργανισμό και έχει συνέπειες για την απόφαση να συνεχίσει την ένταξη του σε αυτόν. Αυτές οι ψυχολογικές καταστάσεις έχουν επίσης διαφορετικές επιπτώσεις για την συμπεριφορά που σχετίζεται με την εργασία.

1.3.1 Συναισθηματική δέσμευση

Η Συναισθηματική δέσμευση αναφέρεται στην συναισθηματική προσήλωση του εργαζομένου, με την αναγνώριση, και τη συμμετοχή στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι, με έντονη συναισθηματική δέσμευση συνεχίζουν την απασχόληση με τον οργανισμό, επειδή αυτοί θέλουν. Σύμφωνα με τον Mowday (1982), το ιστορικό της συναισθηματικής δέσμευσης κατά κανόνα εμπίπτει σε τέσσερις κατηγορίες: (1) τα προσωπικά χαρακτηριστικά, (2) τα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά (οργανωτικά), (3) τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την θέση εργασίας, και (4) την εργασιακή εμπειρία. Παρά το γεγονός ότι έχουν διεξαχθεί διάφορες έρευνες και μελέτες για τη σύνδεση δημογραφικών χαρακτηριστικών, όπως η ηλικία, η θητεία, το φύλο και η εκπαίδευση για τη εργασιακή δέσμευση, οι σχέσεις δεν ήταν ούτε ισχυρές ούτε συνεπείς, και ο λόγος είναι ότι πάρα πολλές μεταβλητές, όπως το καθεστώς απασχόλησης, η επιβράβευση στην εργασία και οι αξίες στην εργασία που καθιστούν ελαστικότερη την εφαρμογή της σχέσης. Σχετικά λίγες μελέτες έχουν εξετάσει τη σχέση μεταξύ οργανωτικά χαρακτηριστικά και δέσμευση.

Ωστόσο, η έρευνα απέδειξε ότι η συναισθηματική δέσμευση έχει σχέση με την αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων και την τυποποίηση της πολιτικής και των διαδικασιών. Σε αντίθεση με την προσωπική και τα οργανωτικά χαρακτηριστικά, ένα σημαντικό ποσοστό της έρευνας έχει διεξαχθεί με θέμα τη σχέση μεταξύ της εργασιακής εμπειρίας και συναισθηματικής δέσμευσης.

Οι μεταβλητές της εργασιακής εμπειρίας που έχουν βρεθεί να συσχετίζονται με τη συναισθηματική δέσμευση περιλαμβάνουν την ισότητα στην διανομή επιβράβευσης (Rhodes & Steers, 1981), τη σαφήνεια του ρόλου, την ελευθερία από τη σύγκρουση (Glisson & Durick, 1988), την υπόληψη από τον προϊστάμενο (Glisson & Durick, 1988), τη δικαιοσύνη βάσει επιδόσεων για τις ανταμοιβές, την εργασιακή πρόκληση (Meyer & Allen, 1987), την ευκαιρία για την προώθηση (O'Reilly &

Caldwell, 1980) και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Rhodes & Steers, 1981). Η έρευνα μέχρι σήμερα δείχνει ότι η εργασιακή εμπειρία παίζει το μεγαλύτερο ρόλο στις αποφάσεις των εργαζομένων να παραμείνουν σε έναν οργανισμό.

1.3.2 Η Αναγκαστική δέσμευση

Η Αναγκαστική δέσμευση αναφέρεται στην επίγνωση του κόστους που συνδέεται με την έξοδο από τον οργανισμό. Το πιθανό κόστος της εξόδου από ένα οργανισμό συμπεριλαμβανομένου του κινδύνου σπατάλης του χρόνου και της προσπάθειας που δαπανήθηκε για την απόκτηση δεξιοτήτων, απώλειας ελκυστικών οφελών, χάνοντας μέχρι και τα προνόμια με βάση την αρχαιότητα, ή να πρέπει να ξεριζώσουν την οικογένεια και να διαταράξουν τις προσωπικές σχέσεις. Εκτός από το κόστος που συνεπάγεται την έξοδο από τον οργανισμό, αναγκαστική δέσμευση θα αναπτύξει επίσης σε συνάρτηση με την έλλειψη εναλλακτικών ευκαιριών απασχόλησης. Οι εργαζόμενοι των οποίων η κύρια σύνδεση με τον οργανισμό βασίζεται στη Αναγκαστική δέσμευση παραμένουν, διότι αναγκάζονται να το κάνουν.

1.3.3 Ηθική Δέσμευση

Η ηθική δέσμευση αντικατοπτρίζει το αίσθημα της υποχρέωσης να συνεχίσει την απασχόληση. Οι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο των ηθικών υποχρεώσεων αισθάνονται ότι πρέπει να παραμείνουν στον οργανισμό. Ο Wiener (1982) δείχνει ότι η αίσθηση της υποχρέωσης να παραμείνει σε ένα οργανισμό μπορεί να προκύψει από την εσωτερίκευση των ηθικών πιέσεων που ασκήθηκαν σε ένα άτομο πριν από την είσοδο στον οργανισμό (οικογένεια ή πολιτιστικό προσανατολισμό), είτε μετά την είσοδο (εταιρικός προσανατολισμός). Ωστόσο, ηθική δέσμευση μπορεί επίσης να αναπτυχθεί όταν ένας οργανισμός παρέχει στον εργαζόμενο με την "ανταμοιβή εκ των προτέρων" (π.χ. πληρώνουν δίδακτρα κολεγίου), ή συνεπάγεται σημαντικό κόστος για την παροχή εργασίας (π.χ. ποσοστά επί του κέρδους ή το κόστος που συνδέεται με την επαγγελματική κατάρτιση). Αναγνώριση αυτών των επενδύσεων προκαλεί στους εργαζόμενους να αισθάνονται την υποχρέωση να ανταποδώσουν με αποφασιστική δέσμευση για την οργάνωση μέχρι το χρέος να εξοφληθεί (Scholl, 1981).

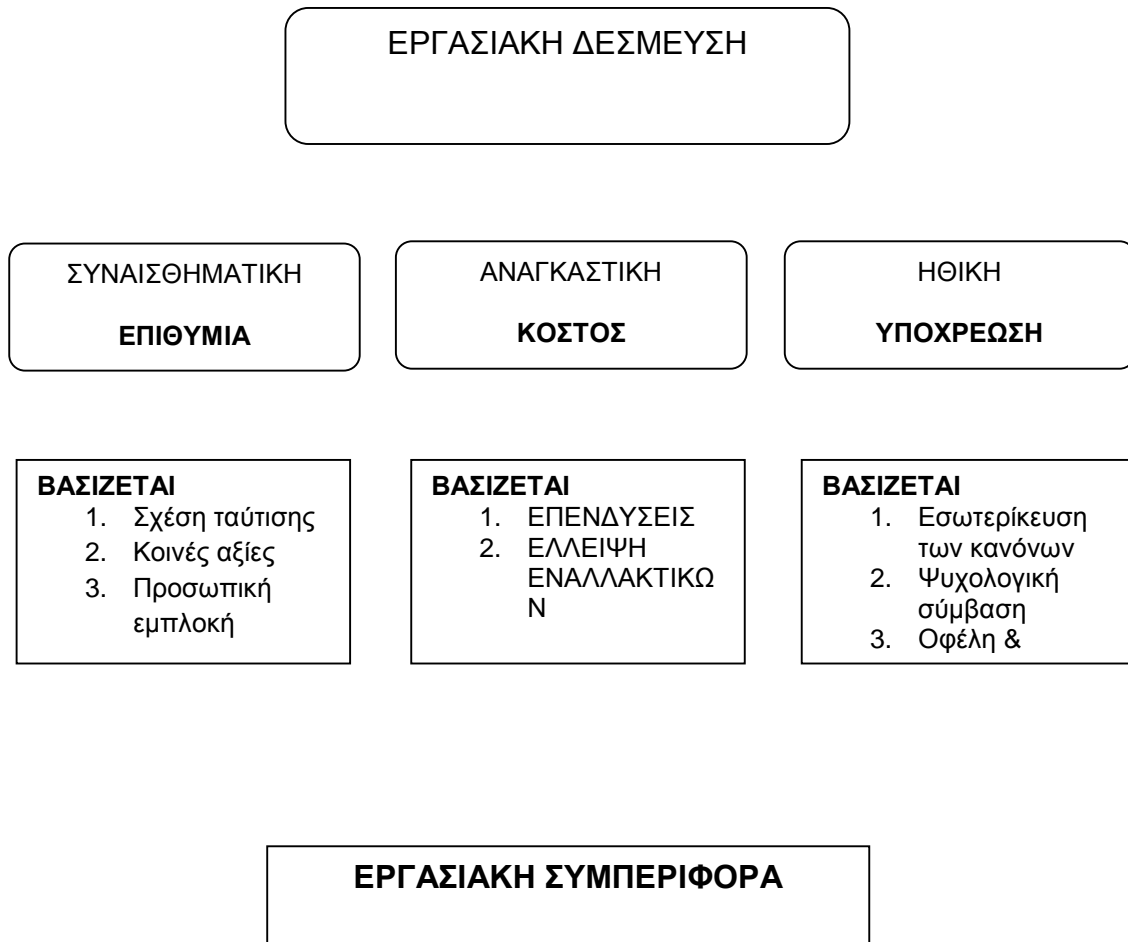
1.4 Σχεδιασμός Δέσμευσης: μοντέλο που αναπτύχθηκε από τους O'Reilly και Chatman

Οι O'Reilly και Chatman (1986) ανέπτυξαν το πολυδιάστατο πλαίσιο τους με βάση την υπόθεση ότι η δέσμευση αποτελεί στάση έναντι του οργανισμού. Σύμφωνα με αυτούς τους συγγραφείς, η δέσμευση παίρνει τρεις διαφορετικές μορφές, οι οποίες είναι η συμμόρφωση, η ταυτοποίηση και η εσωτερίκευση.

Η Συμμόρφωση συμβαίνει όταν στάσεις, και αντίστοιχες συμπεριφορές υιοθετήθηκαν προκειμένου να αποκτηθούν ειδικές ανταμοιβές. Ταυτοποίηση συμβαίνει όταν ένα άτομο αποδέχεται την επιρροή για τη δημιουργία ή τη διατήρηση μιας ικανοποιητικής σχέσης. Τέλος, εσωτερίκευση συμβαίνει όταν η επιρροή είναι

αποδεκτή, η στάση και η συμπεριφορά του εργαζομένου είναι τέτοιες ώστε να υιοθετεί τις ισχύουσες αξίες του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι έτσι δεσμεύονται σε οργανισμούς με τους οποίους μοιράζονται αξίες. Στο Σχήμα 5.1 παρέχεται μια σχηματική παράσταση ενός γενικού μοντέλου της δέσμευσης στο χώρο εργασίας.

ΣΧΗΜΑ 1.1: ΣΧΗΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ



Πηγή: Meyer & Herscovitch (2001:320)

Εν κατακλείδι, η δέσμευση των εργαζομένων ορίζεται ως ταύτιση ενός ατόμου με τη συμμετοχή σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό. Χαρακτηρίζεται από μια ισχυρή πεποίθηση για την αποδοχή των στόχων και των αξιών του οργανισμού, τη βούληση να ασκήσει σημαντικές προσπάθειες για λογαριασμό του και μια ισχυρή επιθυμία να διατηρήσει τη συμμετοχή του.

1.5 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Η έννοια της εργασιακής δέσμευσης μπορεί να εξηγηθεί καλύτερα χρησιμοποιώντας την θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής. Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής έχει καθιερωθεί σε ένα οικονομικό μοντέλο της ανθρώπινης συμπεριφοράς με την οποία οι αλληλεπιδρώσες διεργασίες μεταξύ των ατόμων πηγάζουν από την επιθυμία να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη και την ελαχιστοποίηση των απωλειών. Η βασική αρχή της κοινωνικής θεωρίας ανταλλαγής είναι ότι οι σχέσεις που παρέχουν περισσότερα οφέλη από κόστος θα αποφέρουν διαρκή αμοιβαία εμπιστοσύνη και έλξη (Blau, 1964). Επιπλέον, αυτές οι κοινωνικές συναλλαγές περιλαμβάνουν τόσο τα υλικά οφέλη όσο και τις ψυχολογικές ανταμοιβές συμπεριλαμβανομένου τα στάτους, την πίστη και την έγκριση. Για παράδειγμα, στο χώρο εργασίας, ο προϊστάμενος παρέχει δευτερευόντως την υποστήριξη και τις χρηματικές ανταμοιβές ενώ σε αντάλλαγμα, ο υφιστάμενος συμβάλλει την προσωπική αφοσίωση και την εμπειρογνωμοσύνη.

Η πιο ευρέως μελετημένη συμπεριφορά σχετίζεται με την δέσμευση και τον τζίρο του οργανισμού. Ωστόσο, αυτή η εστίαση στον τζίρο μπορεί να είναι κοντόφθαλμη. Η αποτελεσματικότητα του οργανισμού εξαρτάται από πολύ περισσότερα και όχι απλώς από τη διατήρηση ενός σταθερού εργατικού δυναμικού. Οι εργαζόμενοι πρέπει να εκτελούν καθήκοντα που τους ανατίθενται αξιόπιστα και να είναι πρόθυμοι να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες που υπερβαίνουν τις απαιτήσεις του ρόλου τους (Organ, 1988). Φαίνεται συνεπώς λογικό να υποθέσουμε ότι η προθυμία των εργαζομένων να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού θα πρέπει να επηρεάζεται από τη φύση της δέσμευσης που αντιμετωπίζουν. Οι εργαζόμενοι που επιθυμούν να είναι μέλη του οργανισμού (συναισθηματική δέσμευση) θα μπορούσαν να είναι πιθανόν αυτοί που κάνουν μια προσπάθεια για χάρη της οργάνωσης από εκείνους που πρέπει να ανήκουν (αναγκαστική δέσμευση) ή αισθάνονται υποχρεωμένοι να ανήκουν (ηθική δέσμευση). Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι, από τις μελέτες που έχουν αναφερθεί θετικές συσχετίσεις μεταξύ της δέσμευσης και των επιδόσεων, τα περισσότερα έχουν να κάνουν με τη χρήση μέτρων της συναισθηματικής δέσμευσης. Είναι πιθανό ότι η υποχρέωση να παραμείνουν θα εμπεριέχει και την υποχρέωση να συμβάλλουν, στην οποία περίπτωση η αναγκαστική δέσμευση θα συσχετίζεται θετικά με την προσπάθεια και τις επιδόσεις. Η αναγκαστική δέσμευση είναι ίσως λιγότερο πιθανή να συσχετίζεται θετικά με τις επιδόσεις. Οι εργαζόμενοι των οποίων η θητεία στην οργάνωση βασίζεται κυρίως στην ανάγκη δεν βλέπουν τον λόγο να κάνουν περισσότερα από ό, τι απαιτείται για να διατηρήσουν τη θέση τους στον οργανισμό.

Οι Οργανισμοί έχουν ανάγκη από εργαζόμενους που είναι πρόθυμοι να προχωρήσουν πέρα από την πρόσκληση του καθήκοντος τους και να επιδοθούν σε συμπεριφορές εκτός ρόλου. Για το λόγο αυτό, η έρευνα συνέχισε να εξετάζει μαζί με το σύνδεσμο μεταξύ των τριών συνιστωσών της δέσμευσης και ένα πολυδιάστατο μέτρο συμπεριφοράς εργασίας. Οι Allen και Smith (1987) και Meyer και Allen (1984) διαπίστωσαν ότι τα μέτρα της εργασιακής συμπεριφοράς συσχετίζονται θετικά με τα μέτρα της συναισθηματικής και ηθικής δέσμευσης, αλλά όχι με την αναγκαστική δέσμευση. Έρευνα από Randall, Fedor και Longenecker (1990) έδειξε ότι η συναισθηματική δέσμευση συνέβαλλε στο ενδιαφέρον για την ποιότητα, την παράβλεψη του προσανατολισμού και την προθυμία να μοιραστούν τις γνώσεις

σημαντικά. Η ηθική δέσμευση συνέβαλλε μόνο στην πρόβλεψη της θυσίας του προσανατολισμού, και η αναγκαστική δέσμευση δεν πρόσθεσε σημαντικά στην πρόβλεψη οποιασδήποτε από αυτές τις συμπεριφορές. Τα ευρήματα αυτά παρέχουν έτσι, επιβεβαίωση της υπόθεσης ότι οι τρεις συνιστώσες της δέσμευσης έχουν διαφορετικές συνέπειες για την συμπεριφορά που σχετίζεται με την εργασία, εκτός από τον τζίρο.

Ένας όρος που συνδέεται στενά με την δέσμευση είναι η οργανωτική ιθαγένεια. Σύμφωνα με τον Graham (1991), μπορεί να γίνει αντιληπτή ως παγκόσμια έννοια που περιλαμβάνει όλες τις θετικές σχετικές συμπεριφορές των μεμονωμένων μελών του οργανισμού. Συνεπώς, συμπεριλαμβάνει παραδοσιακές σε ρόλο συμπεριφορές στη δουλειά, οργανωτικά λειτουργικές εκτός ρόλου συμπεριφορές και πολιτικές συμπεριφορές, όπως η πλήρης και υπεύθυνη συμμετοχή στον οργανισμό, οι οποίες συνήθως παραλείπονται στις προηγούμενες μελέτες της «ιθαγένειας». Για να καταλάβουμε πώς οι αντιλήψεις και οι στάσεις των εργαζομένων επηρεάζουν τη δέσμευσή τους, και ως εκ τούτου την εργασιακή συμπεριφορά τους, είναι αναγκαίο να ληφθεί μια σύντομη ματιά στην ακριβή έννοια της συμπεριφοράς του υπαλλήλου μέσα στον οργανισμό (**OCBs**).

1.6 Εργασιακή συμπεριφορά (**OCBs**)

Η Εργασιακή συμπεριφορά που είναι κατά κάποιον τρόπο, πέρα από τις δυνατότητες των παραδοσιακών μέτρων της απόδοσης στην εργασία αλλά δημιουργεί ελπίδες των μακροπρόθεσμων επιτυχιών του οργανισμού αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη προσοχή καθώς η πρόκληση του παγκόσμιου ανταγωνισμού τονίζει τη σημασία, την οργανωτική καινοτομία, την ευελιξία, την παραγωγικότητα και την ικανότητα προσαρμογής στην αλλαγή των εξωτερικών συνθηκών. Οι όροι που χρησιμοποιούνται συνήθως για να περιγράψει μια τέτοια συμπεριφορά συμπεριλαμβάνουν τον **OCBs** (Graham, 1991) και την εκτός ρόλου συμπεριφορά (Van Dyne & Cummings, (1990). Σύμφωνα με τον Organ (1988), όπως σημειώνεται από τους Becker και Randall (1994), η **OCBs** αποτελεί ατομική συμπεριφορά η οποία είναι προαιρετική, μη άμεση ή ρητά αναγνωρίσιμη από το επίσημο σύστημα ανταμοιβής και προωθεί την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Αναφέρει επίσης ότι μπορεί να γίνονται αντιληπτές ως μια λεπτή διάσταση της απόδοσης στην εργασία αποτελούμενη από εκτός ρόλου συμπεριφορές. Οι **OCBs** είναι ζωτικής σημασίας για την παραγωγικότητα, λόγω του ότι οι οργανισμοί δεν μπορούν να προβλέψουν πέρα από περιγραφές των θέσεων εργασίας όλο το φάσμα των δευτερευόντων συμπεριφορών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων. Η επιτυχία ενός οργανισμού επομένως εξαρτάται από την προθυμία των εργαζομένων να κάνουν περισσότερα από ό, τι επιτάσσει η επίσημη περιγραφή δουλειά τους.

Ένα κοινό θέμα αυτών των αντιλήψεων είναι η προσπάθεια του εντοπισμού της εργασιακής συμπεριφοράς που συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού αλλά που συχνά δεν χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της απόδοσης στην εργασία. Αυτό σημαίνει ότι οι επιδόσεις στην εργασία αξιολογούνται με αναφορά στην εντός ρόλου-συμπεριφορά, ενώ οι **OCBs** αναφέρονται τόσο στις εντός ρόλου όσο και στις εκτός ρόλου συμπεριφορές. Μια κρίσιμη διαφορά μεταξύ αυτών των δύο

ειδών συμπεριφοράς είναι ο βαθμός στον οποίο άλλοι επιβραβεύουν την συμπεριφορά και άλλοι επιβάλλουν κυρώσεις, εάν απουσιάζει. Τόσο οι εντός ρόλου όσο και οι εκτός ρόλου συμπεριφορές μπορεί να είναι εγγενώς επιβραβεύσιμες. Ωστόσο, η πρώτη είναι πιο πιθανό να συνδέεται με εξωγενής ανταμοιβές και κυρώσεις (Morrison, 1994). Αναγνωρίζεται επίσης ότι οι οργανισμοί αποκομίζουν σημαντικά οφέλη από την ύπαρξη υπαλλήλων οι οποίοι είναι πρόθυμοι να πάνε πάνω και πέρα από την απαιτούμενη συμπεριφορά. Μπορεί να υπάρχουν καταστάσεις, ωστόσο στις οποίες είναι επιθυμητό να υπάρχουν εργαζόμενοι που διευρύνουν τις υποχρεώσεις στην εργασία τους σε μεγάλο βαθμό, ούτως ώστε να συμμετέχουν σε ορισμένες λειτουργικές συμπεριφορές στον οργανισμό και δεν αισθάνονται ότι κάνουν κάτι επιπλέον. Για παράδειγμα, όταν παρέχεται συνδρομή άλλων εργαζομένων είναι κρίσιμης σημασίας να πραγματοποιείται η εργασία αποτελεσματικά. Θα μπορούσε να δημιουργήσει προβλήματα εάν οι προϊστάμενοι πρέπει να εξαρτηθούν από την προθυμία των εργαζομένων να συμμετάσχουν σε εκτός ρόλου συμπεριφορές.

Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι μάνατζερ μπορεί να θέλουν να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους, να δουν τη βοήθεια προς τους άλλους, σε ένα ρόλο που ταιριάζει με την περιγραφή της δουλειάς τους προκειμένου να εξασφαλισθεί μεγαλύτερη συνέπεια στις επιδόσεις. Θα μπορούσε να είναι πολύτιμο ως εκ τούτου για τους μάνατζερ να κατανοήσουν τους λεπτούς κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων ως προς τις ευθύνες της δουλειά τους. Σύμφωνα με τον Morrison (1994), μια σημαντική λειτουργία διαχείρισης μπορεί να είναι η μείωση της αντίληψης ότι «δεν είναι δουλειά μου» όσον αφορά τις δραστηριότητες που είναι καθοριστικής σημασίας, αλλά δεν είναι τυπικά εκτελέσιμες.

Ωστόσο, αυτό δεν είναι καθόλου εύκολο, επειδή οι απασχολούμενοι και οι μάνατζερ τους έχουν διαφορετικές ιδέες για τον καθορισμό διάφορων συμπεριφορών, όπως τον εντός ρόλου του ή εκτός ρόλου, και κατά συνέπεια σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο που καθορίζουν τις ευθύνες απασχόλησης των εργαζομένων. Ο Morrison (1994), αναφέρει ότι ένας καθοριστικός παράγοντας για το πώς οι εργαζόμενοι καθορίζουν το εύρος των ευθυνών των θέσεων εργασίας τους είναι η συναισθηματική δέσμευση.

Υψηλή συναισθηματική δέσμευση σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την απασχόληση τους, σαν να βασίζεται σε μια σχεσιακή ανταλλαγή. Αυτοί θα έχουν συνεπώς την τάση να καθορίσουν τις υποχρεώσεις της δουλειάς τους με ένα ευρύ και ευέλικτο τρόπο, δείχνοντας υψηλή αντίληψη του εύρους της εργασίας. Αυτή η άποψη είναι εντελώς διαφορετική από αυτό που θεωρείται παραδοσιακά ως **ocbs** και σχέση δέσμευσης. Αντί να πιστεύεται ότι η δέσμευση οδηγεί τους εργαζόμενους να υπερβαίνουν τις απαιτήσεις της δουλειά τους, ο Morrison (1994) προτείνει ότι η δέσμευση αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι θα προσδιορίζουν τις απαιτήσεις της δουλειάς. Η συμπεριφορά εκτός ρόλου είναι πιο πιθανό να θεωρηθεί ως συμπεριφορά στο εντός ρόλου και μέρος της δουλειάς τους.

Σύμφωνα με τον Inkeles (1969), όπως παρατηρείται και από τους Van Dyne και Graham (1994), η **ocbs** αποτελείται από τρεις κατηγορίες,(1) η υπακοή, (2) η αφοσίωση, και (3) η συμμετοχή.

Η υπακοή συνεπάγεται τις ομαλές δομές και διαδικασίες. Αντανακλά την αποδοχή των εργαζομένων για την αναγκαιότητα και την σκοπιμότητα των ορθολογικών κανόνων και τους κανονισμούς που διέπουν την οργανωτική δομή, τις περιγραφές καθηκόντων του προσωπικού και των πολιτικών του οργανισμού. Η Αφοσίωση περιλαμβάνει την εξυπηρέτηση των συμφερόντων της κοινότητας ως συνόλου και των αξιών που αυτή εκφράζει. Σε ένα οργανισμό, αφοσίωση είναι η ταύτιση με την πίστη και τους ηγέτες του οργανισμού και του οργανισμού ως σύνολο, όχι για το συμφέρον μόνο των ατόμων, αλλά και των ομάδων εργασίας και των τμημάτων. Περιλαμβάνει επίσης την υπεράσπιση του οργανισμού από τυχόν απειλές, συμβάλλοντας στην καλή φήμη της και συνεργάζεται με άλλους για να εξυπηρετήσει τα συμφέροντα του συνόλου. Η συμμετοχή προϋποθέτει την ενεργό και υπεύθυνη συμμετοχή στην κοινότητα, αυτο-διακυβέρνηση και την τήρηση του εαυτού του καλά ενημερωμένου για θέματα που αφορούν την κοινότητα, καθώς και την ανταλλαγή πληροφοριών και ιδεών με άλλους ανθρώπους. Σε ένα οργανωτικό πλαίσιο, ενδιαφέρονται για οργανωτικά ζητήματα και αναλαμβάνουν την ευθύνη για την οργανωτική διακυβέρνηση. Περιλαμβάνει επίσης συμμετοχή σε μη υποχρεωτικές συνεδριάσεις, ανταλλαγή απόψεων και ενημέρωση για νέες ιδέες με τους άλλους και να είναι πρόθυμοι για την συλλογή σκέψης

Όταν ένας εργαζόμενος ασκεί υπακοή, αφοσίωση και δραστηριότητες συμμετοχής, όπως περιγράφεται παραπάνω, εμφανίζει δέσμευση για τον οργανισμό. Δεν είναι μόνο το εν λόγω πρόσωπο που κάνει περισσότερα από ό, τι αναμένεται από αυτόν, αλλά δεν περιμένει να ανταμειφθεί για αυτό. Η σχέση μεταξύ της δέσμευσης και της **ocbs** μπορεί να εξηγηθεί καλύτερα με τη δήλωση ότι οι **ocbs** εμφανίζουν τους εργαζόμενους να αποδείξουν το επίπεδο δέσμευσής τους στην οργάνωση. Η δέσμευση θα πρέπει επομένως να θεωρηθεί ως μια ορισμένη διανοητική κατάσταση που οδηγεί στην εμφάνιση ορισμένων συμπεριφορών.

Ορισμένοι ερευνητές έχουν διερευνήσει την έννοια της δέσμευσης των εργαζομένων. Ο ορισμός της είναι η πεποίθηση του ατόμου στην αποδοχή των στόχων και τις αξίες του οργανισμού, η προθυμία να δουλέψει σκληρά για λογαριασμό του, και μια ισχυρή επιθυμία να παραμείνει σε αυτόν (Leong, Furnham & Cooper, 1996. Levy & Williams, 1998. Mayer & Schoorman, 1998).

Σύμφωνα με τον Moorman (1991), η **ocbs** ορίζεται ως η συμπεριφορά που σχετίζεται με την εργασία και είναι προαιρετική, που δεν σχετίζεται με το επίσημο σύστημα ανταμοιβής του οργανισμού, και προωθεί την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού (Organ, 1988).

Οι παραπάνω ορισμοί της δέσμευσης και της **ocbs**, παραπέμπει και οι δυο στις εσωτερικές κινητήριες δυνάμεις που σχετίζονται με την συμπεριφορά στην εργασία και που συμβάλλει στην επιτυχία του οργανισμού. Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας, η δέσμευση, πιο συγκεκριμένα η συναισθηματική δέσμευση, και η **ocbs** θα πρέπει να θεωρούνται ως ένα και το ίδιο πράγμα.

Επειδή η **ocbs** περιλαμβάνει ένα τόσο ευρύ φάσμα συμπεριφορών, οι Podsakoff και MacKenzie (1989) την κατατάσσουν στις ακόλουθες πέντε κατηγορίες:

(1) αλτρουισμό: ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος είναι έτοιμος να βοηθήσει συναδέλφους με τον φόρτο εργασίας τους και διάφορα εργασιακά προβλήματα

(2) ευγένεια: ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος συμβάλλει στην πρόληψη των προβλημάτων των άλλων από προηγούμενη διαβούλευση, ενημέρωση και σεβασμό των αναγκών των άλλων.

(3) φιλοτιμία: προθυμία να δεχτεί μικρές απογοητεύσεις και αναστατώσεις χωρίς φασαρία ή καταγγελία

(4) ευσυνειδησία: ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος υπακούει κανόνες του οργανισμού και διαδικασίες.

(5) Δυναμική της μονάδας: υπεύθυνη και εποικοδομητική εμπλοκή και συμμετοχή σε θέματα που αντιμετωπίζει η ομάδα και ο οργανισμός.

Ο βαθμός στον οποίο αυτές οι συμπεριφορές εμφανίζονται θα αναφέρουν το βαθμό δέσμευσης του εργαζομένου. Στην επόμενη παράγραφο θα αναφερθούμε εν συντομία τους παράγοντες που επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων και συνεπώς τη συμπεριφορά.

1.7 ΔΕΙΚΤΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

Ο χώρος εργασίας αλλάζει δραματικά και οι απαιτήσεις για την υψηλότερη ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών αυξάνονται. Για να παραμείνει ανταγωνιστική απέναντι σε αυτές τις πιέσεις, η δέσμευση των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας. Τα πλεονεκτήματα των καλύτερα εκπαιδευμένων εργαζομένων που χρησιμοποιούν την πιο προηγμένη τεχνολογία μπορεί να εξουδετερωθεί από εργαζόμενους που δεν θέλουν να χρησιμοποιούν την ενέργειά τους και τις ικανότητές τους προς όφελος του οργανισμού. Χωρίς τη δέσμευση των εργαζομένων, δεν μπορεί να υπάρξει βελτίωση σε κανένα τομέα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι εργαζόμενοι θα θεωρήσουν απλώς το έργο τους ως μια ακόμη δουλειά 8ωρου χωρίς διακαή επιθυμία να εργαστούν περισσότερο απ' όση απαιτείται για να διατηρήσουν τη θέση εργασίας τους. Δεν χρειάζονται και πολλοί τέτοιοι εργαζόμενοι για να βρεθεί μια επιχείρηση που ευδοκίμωσε σε δύσκολη και μειονεκτική θέση έναντι στους ανταγωνιστές της.

Σε πολλούς οργανισμούς υπάρχει ένα αυξανόμενο χάσμα μεταξύ των προσδοκιών των εργοδοτών και αυτό που είναι οι εργαζόμενοι διατεθειμένοι να κάνουν. Υπάρχουν αρκετοί λόγοι για την διάβρωση της εργασιακής δέσμευσης. Ο πιο κοινός είναι να υπάρξει μια αποτυχία εκ μέρους της διαχείρισης εν μέρη ή και άλλοι λόγοι. Για να επιτύχουν παρά την αύξηση του ανταγωνισμού, οι οργανισμοί χρειάζονται βελτίωση της παραγωγικότητας σε όλα τα επίπεδα. Αυτό απαιτεί δέσμευση εκ μέρους όλων των εργαζομένων που μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω

της βελτίωσης των πρακτικών διαχείρισης. Πλημμελή εποπτεία και αποτυχία εκ μέρους των διευθυντών και των εποπτικών αρχών για τη δημιουργία ενός δεσμευμένου εργατικού δυναμικού μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια της αξίας των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Madigan και Dorrell (2000), 41 τοις εκατό των εργαζομένων θεωρούν ότι η οργάνωσή τους δεν αναπτύσσει αποτελεσματικούς διευθυντές και επόπτες.

Οι Van Dyne και Graham (1994) ισχυρίζονται ότι διάφοροι προσωπικοί παράγοντες, αλλά και παράγοντες μιας κατάστασης ή και θέσης μπορεί να επηρεάσουν τη δέσμευση των εργαζομένων και, κατά συνέπεια, στάσεις και συμπεριφορές τους. Η ανάλυση στη συνέχεια εν συντομία τονίζει τους κύριους προσωπικούς παράγοντες, παράγοντες μιας κατάστασης ή και θέσης που επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων.

1.7.1 Προσωπικοί Παράγοντες

Μια μεγάλη έρευνα διαπίστωσε ότι ορισμένες κατηγορίες εργαζομένων είναι πιο πιθανό να αναλάβουν τη δέσμευση προς τον εργοδότη τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί απλώς να έχουν μεγαλύτερη προδιάθεση να συμμετάσχουν σε εργασιακή δέσμευση από άλλους. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι που είναι πολύ ευσυνειδητοί, εξωστρεφείς και γενικά έχουν μια θετική προοπτική για τη ζωή (αισιόδοξοι) έχουν συχνά περισσότερο την τάση να είναι πιο δεσμευτικοί.

Οι εργαζόμενοι που είναι προσανατολισμένοι στην ομάδα και τείνουν να θέσουν τους στόχους και τις ανησυχίες της ομάδας πάνω από τους δικούς τους, συνήθως, δεσμεύονται πιο εύκολα. Ομοίως, οι εργαζόμενοι που δείχνουν κατανόηση βοηθώντας τους άλλους (αλτρουιστές) μπορεί επίσης να είναι περισσότερο διατεθειμένοι να δεσμευτούν. Τέλος, ορισμένοι εργαζόμενοι τείνουν να καθορίσουν τις υποχρεώσεις στην περιγραφή της θέσης εργασίας τους ευρύτερα από τους άλλους.

Έτσι, για τους υπαλλήλους αυτούς, που δεσμεύονται εύκολα απλώς θεωρούν ότι είναι αναπόσπαστο στοιχείο της εργασίας τους (Bolino & Turnley, 2003).

1.7.2 Παράγοντες μιας κατάστασης

1.7.2.1 Αξίες στο χώρο εργασίας

Οι κοινές αξίες αποτελούν ένα κρίσιμο στοιχείο για κάθε αμφιλεγόμενη σχέση. Αξίες που είναι μη αμφισβητούμενες (π.χ. ποιότητα, καινοτομία, συνεργασία και συμμετοχή), είναι εύκολο να μοιραστούν και να δημιουργήσουν στενές σχέσεις.

Αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο οργανισμός εκτιμά τα προϊόντα ποιότητας, θα συμμετάσχουν σε συμπεριφορές που θα συμβάλλουν στην υψηλή ποιότητα. Αν οι εργαζόμενοι είναι πεπεισμένοι ότι ο οργανισμός εκτιμά την συμμετοχή τους, είναι πιο πιθανό να αισθανθούν ότι η συμμετοχή τους θα κάνει τη διαφορά. Κατά συνέπεια, θα είναι πιο πρόθυμοι να αναζητήσουν λύσεις και να υποβάλουν προτάσεις για να συμβάλουν στην επιτυχία του οργανισμού.

1.7.2.2 Διαπροσωπική σχέση υφιστάμενου- επόπτη

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής χρησιμοποιεί μια διαδραστική προσέγγιση των εργασιακών σχέσεων, όπου υφιστάμενοι και οι εποπτικές αρχές προβαίνουν σε αμοιβαίες επωφελείς συναλλαγές. Η κοινωνική ανταλλαγή προϋποθέτει μια άτυπη σύμβαση μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού και επειδή ο επιβλέπων αποτελεί σε μεγάλο βαθμό τον οργανισμό στον εργαζόμενο, η εμπιστοσύνη στον επιβλέποντα θεωρείται καθοριστική για την αποτελεσματικότητα της ηγετικής θέσης στην παραγωγικότητα της εργασίας ανά μονάδα. Επιπλέον, η συμπεριφορά του επιβλέποντος είναι θεμελιώδους σημασίας για τον προσδιορισμό του επιπέδου της διαπροσωπικής εμπιστοσύνης σε μια μονάδα εργασίας. Οι συμπεριφορές του επιβλέποντα περιλαμβάνουν την ανταλλαγή κατάλληλων πληροφοριών, επιτρέποντας αμοιβαιότητα της επιρροής, την αναγνώριση και επιβράβευση της καλής απόδοσης και την αποφυγή της κατάχρησης της ευπάθειας των άλλων.

Ο Butler (1991) προσδιόρισε 11 συμπεριφορές των επιβλεπόντων για τη διευκόλυνση της διαπροσωπικής εμπιστοσύνης, δηλαδή την διαθεσιμότητα του επιβλέποντα, την ικανότητα, την συνέπεια, την εχεμύθεια, την αμεροληψία, την ακεραιότητα, την πίστη, τη διαφάνεια, την εκπλήρωση υπόσχεσης, τη δεκτικότητα και τη γενική εμπιστοσύνη. Ο βαθμός στον οποίο ο επιβλέπων εμφανίζει αυτές τις συμπεριφορές θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο δέσμευσης των υφισταμένων.

Σύμφωνα με τους Moorman (Williams, Pitre & Zainuba, 2002), η προσωπική δίκαιη μεταχείριση από τις εποπτικές αρχές μεταβιβάζει περισσότερες πληροφορίες δικαιοσύνης για τους εργαζομένους από μια γενικότερη εκτίμηση της ισότητας των συνολικών διαδικασιών. Αντιληπτή αλληλεπίδραση δικαιοσύνης δείχνει στους εργαζομένους ότι η εποπτική αρχή τους θεωρεί πολύτιμους και σημαντικούς ως άτομα, ενώ θεωρείται τυπική διαδικαστική δικαιοσύνη επικεντρωμένη στον οργανισμό

ως σύνολο. Δίκαιες διαδικασίες μπορεί να είναι σε θέση, αλλά η πρακτική της δικαιοσύνης από τις εποπτικές αρχές αποδεικνύει ότι η δικαιοσύνη όντως συμβαίνει.

1.7.2.3 Επαγγελματικά χαρακτηριστικά

Στο βαθμό που είναι δομημένη μια δουλειά για να εξασφαλίζει την τακτική ανάδραση και την αυτονομία, καθώς και μια αίσθηση ολοκλήρωσης του έργου, οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακολουθούν τη συμπεριφορά τους και να αποκτήσουν αυξημένη αίσθηση του προσωπικού ελέγχου (Greenberger & Strasser, 1986). Προσωπικός έλεγχος είναι πεποίθηση ενός ατόμου ότι αυτός ή αυτή μπορεί να πραγματοποιήσει μια αλλαγή σε μια επιθυμητή κατεύθυνση. Σύμφωνα με τον Lawler (1992), μία αύξηση στην αντιληπτό έλεγχο ενισχύει τους συναισθηματικούς δεσμούς με τον οργανισμό. Ένα αίσθημα προσωπικού ελέγχου έχει θετικές συνέπειες για τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων στην εργασία.

1.7.2.4 Οργανωτική υποστήριξη

Υπάρχει μια σημαντική συσχέτιση μεταξύ δέσμευσης των εργαζομένων και το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο οργανισμός τους λαμβάνει τα συμφέροντά τους υπόψη. Οργανώσεις που είναι σε θέση να παρέχουν οφέλη εργασίας-ζωής και άλλες μορφές στήριξης των εργαζομένων είναι πιθανό να ενεργοποιήσουν τη συμπεριφορά εργαζόμενου –μέλους.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι εργαζόμενοι ήταν περισσότερο πρόθυμοι να προχωρήσουν πέρα από την πρόσκληση του καθήκοντος, όταν εργαζόταν για τους οργανισμούς που τους πρόσφεραν υποστήριξη, που τους επέτρεπαν να εξισορροπούν την εργασία τους με τις οικογενειακές ευθύνες πιο εύκολα, που υποστηρίχτηκαν στις δύσκολες στιγμές, που τους παρείχαν οφέλη που δεν θα μπορούσαν να αποκτήσουν αλλιώς, και βοήθησαν τα παιδιά τους να κάνουν πράγματα που διαφορετικά δεν θα ήταν σε θέση να κάνουν (υποτροφίες) (Bolino & Turnley, 2003).

1.7.3 Παράγοντες θέσεως

1.7.3.1 Θητεία στον Οργανισμό

Διάφοροι ερευνητές έχουν μελετήσει τη σχέση μεταξύ της αρχαιότητας στην εργασία και των σχέσεων των εργαζομένων με τους οργανισμούς. Οι μελέτες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στους οργανισμούς εδώ και καιρό είναι πιο πιθανό να έχουν ενσωματώσει ισχυρές σχέσεις και δεσμούς με τον οργανισμό (Rousseau & Parks, 1993). Οι Meyer, Allen και Gellatly (1990) υποστήριξαν αυτό το πόρισμα της έρευνας απέδειξε ότι η αναγκαστική δέσμευση (το κόστος του να φύγει από τον οργανισμό) είχε θετική επίδραση στη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων.

1.7.3.2 Ιεραρχικό επίπεδο στην εργασία

Μελέτες έχουν δείξει με συνέπεια ότι η κοινωνικοοικονομική θέση είναι ο μόνος ισχυρός προγνωστικός δείκτης της δέσμευσης λόγω του ότι η υψηλή κατάσταση τείνει να αυξήσει τόσο το κίνητρο όσο και την ικανότητα να συμμετέχουν ενεργά. Σε οργανώσεις, οι εργαζόμενοι σε υψηλά επίπεδα απασχόλησης έχουν γενικά υψηλότερα επίπεδα της δέσμευσης σε ένα οργανισμό από αυτές σε χαμηλά επίπεδα.

Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι θέσεις εξουσίας επιτρέπουν στους ανθρώπους να επηρεάζουν την διαδικασία λήψης αποφάσεων στον οργανισμό, να αναφέρουν υψηλή κατάσταση, να τους αναγνωρίζεται η επίσημη αρχή και ενδεχομένως η ικανότητα, να γίνεται εμφανές όταν ο οργανισμός αναγνωρίζει τις αρμοδιότητές τους και τις αξίες των εισφορών τους. Οι εργαζόμενοι στις θέσεις εργασίας υψηλού επιπέδου έχουν μεγαλύτερη ελευθερία επιλογών και στη συμπεριφορά τους σχετικά με την εργασία, και αυτές τις επιλογές ενισχύει το αίσθημα του ελέγχου και, συνεπώς, να οδηγεί σε αυξημένη συναισθηματική δέσμευση για τον οργανισμό.

Οι Διευθυντές συχνά δεν είναι σε θέση να επηρεάσουν τη δέσμευση των εργαζομένων, επειδή δεν έχουν τον έλεγχο προσωπικών καταστάσεων ή καταστάσεων θέσης των εργαζομένων. Ένας διαχειριστής μπορεί, ωστόσο, να διαχειριστεί την κατάσταση εργασίας κατά τέτοιο τρόπο ώστε η δέσμευση των εργαζομένων να είναι ενισχυμένη.

1.8 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Οι οργανισμοί τείνουν να είναι πολύ καλοί στο σχεδιασμό και την ενορχήστρωση των τεχνικών και διαρθρωτικών πτυχών της αλλαγής, αλλά φτωχοί στην καθοδήγηση και στην στήριξη της ανθρώπινης πλευράς - στον αναπροσανατολισμό του προσωπικού που συνδέεται με την αλλαγή.

Σύμφωνα με τον Smither (1994), πέντε τυπικά εμπόδια στην αλλαγή που συνδέονται με διάφορες πηγές περιλαμβάνουν τα εξής: τη διαταραχή των προσωπικών σχέσεων, τη παρατηρούμενη απειλή για το καθεστώς, τη προτίμηση για το status quo, οικονομικών παραγόντων και των προβλημάτων που συνδέονται με τους ειδικούς στην ανάπτυξη του οργανισμού.

Ομοίως, οι τεχνικές που βοηθούν να ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά έχουν συζητηθεί επί μακρόν (Smither, 1994, Leck, Saunders & Charbonneau, 1996), και περιλαμβάνουν τη συμμετοχή διευθυντών και εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής, τη χρήση των άτυπων ηγετών, τη χρήση των ειδικών στην ανάπτυξη του οργανισμού και τη δημιουργία ενός νέου οράματος στον χώρο εργασίας. Ότι αυτές οι τεχνικές έχουν κοινό, είτε να στηρίζονται για την επιτυχία τους στην εργασιακή δέσμευση, είτε να έχουν ως στόχο τη διατήρηση της δέσμευσης αυτής καθαυτής.

Πολλές από τις τεχνικές που εφαρμόζονται για να εξασφαλίσουν τη συνεχή εργασιακή δέσμευση για την αντιμετώπιση της αλλαγής δεν συνάδουν με την θεμελιώδη φύση των προβλημάτων που αφορούν τη δέσμευση των εργαζομένων.

Για παράδειγμα, η αυξημένη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής μπορεί να αυξήσει την κατανόηση και τη μείωση της αβεβαιότητας, αλλά αν οι εργαζόμενοι προσωπικά διατηρούν αξίες που δεν συμφωνούν με το νέο σύστημα αξιών στον οργανισμό, τότε αυτές οι προσεγγίσεις θα συμβάλουν ελάχιστα ή καθόλου εάν δεν αποκατασταθεί η εξωτερικευμένη δέσμευση. Ομοίως, η χρήση των άτυπων ηγετών και των μεθόδων που αποσκοπούν στο να πεισθούν οι εργαζόμενοι για την ανάγκη για αλλαγή θα πρέπει να αντιμετωπίσει το κεντρικό θέμα της εξασφάλισης της αντιστοιχίας μεταξύ της αξίας των εργαζομένων και του οργανισμού.

Ωστόσο, τέτοιες τεχνικές μπορούν να είναι επιτυχής εάν η αλλαγή επηρεάζει το επίπεδο των πρακτικών εργασίας, αλλά δεν διαταράσσει βασικές οργανωτικές αξίες. Σε τέτοιες περιπτώσεις, για να εξασφαλίσει τη συνεχή δέσμευση, η λογική και η κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή είναι υποχρεωτικές.

Ωστόσο, όταν η μεταβολή στο επίπεδο των αξιών, απαιτούνται πιο θεμελιώδεις προσεγγίσεις, στόχος αυτών πρέπει να είναι η αποκατάσταση των εσωτερικών δεσμεύσεων, και όχι των αναγκαστικών. Παραμένει σαφές ότι είναι δυνατόν ορισμένοι εργαζόμενοι να διαπιστώσουν ότι η αναντιστοιχία μεταξύ των δικών τους προσωπικών αξιών και των νέων αξιών του οργανισμού είναι ένα αγεφύρωτο χάσμα. Για τους εν λόγω υπαλλήλους, οι μελλοντικές δεσμεύσεις θα βασίζονται στη συμμόρφωση και την αναγνώριση, τα οποία έχουν τις δικές τους επιπτώσεις για τις μελλοντικές επιδόσεις των εργαζομένων.

1.9 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΝΘΑΡΡΥΝΟΥΝ ΤΗΝ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Στις επιχειρήσεις, όπως στις προσωπικές σχέσεις, η δέσμευση είναι μια αμφίδρομη σχέση. Αν οι εργοδότες θέλουν την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων, θα πρέπει και οι ίδιοι οι εργοδότες να διέπονται απ αυτήν.

Δεσμευμένοι εργαζόμενοι κάνουν καλύτερη δουλειά από αυτούς που απέχουν απ'τη δέσμευση και οργανισμοί με εργασιακά δεσμευμένους εργαζόμενους πηγαίνουν καλύτερα οικονομικά από οργανώσεις που έχουν μη δεσμευμένους εργαζόμενους. Ωστόσο, πιστεύετε ότι λιγότεροι από το ήμισυ των μισθωτών του εργατικού δυναμικού σήμερα νιώθουν δέσμευση προς τον εργοδότη τους (Bragg, 2002).

Οι εργοδότες πρέπει να καθορίσουν τι ευθύνεται για αυτή τη διαφορά. Σύμφωνα με τους εργαζόμενους, οι εργοδότες δεν εκτιμούν την αφοσίωση και είναι πρόθυμοι να θυσιάσουν τους εργαζόμενους για να διατηρήσουν την οικονομική γραμμή υψηλά. Οι εργαζόμενοι επισημαίνουν δεκαετίες απολύσεων και μειώσεων προσωπικού και ανασχεδιασμούς ως απόδειξη ότι οι εργοδότες τους αντιμετωπίζουν ως αναλώσιμο προϊόν όταν οι καιροί είναι πιο σκληροί (Bragg, 2002).

Ενώ οι οργανώσεις εξακολουθούν να θέλουν τους εργαζόμενους να είναι παραγωγικοί, να είναι υπερήφανοι για τους οργανισμούς που τους απασχολούν και να παραμείνουν μαζί τους για ένα εύλογο χρονικό διάστημα, πρέπει να αναγνωρίσουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν κι αυτοί επίσης ανάγκες - τόσο ως εργαζόμενοι όσο και ως άτομα. Η σχέση μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων έχει εξελιχθεί σημαντικά, αλλά δυστυχώς πρακτικές των οργανισμών δεν συμβαδίζουν με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των εργαζομένων.

Μια μελέτη από την Aon Consulting στον Καναδά το 2000, η οποία εξέτασε την αποτελεσματικότητα των διαφόρων οργανωτικών πρακτικών στην ανοικοδόμηση της εργασιακής δέσμευσης, αναγνώρισε πέντε βασικούς τομείς, δηλαδή (1) την ασφάλεια και το «κλείδωμα», (2) την επιβράβευση, (3) την υπαγωγή, (4) την ανάπτυξη και (5) την αρμονία εργασίας/ ζωής (Madigan & Dorrell, 2000). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης, το 60 τοις εκατό των εργαζομένων ανέφεραν ότι οι συνάδελφοι βελτίωσαν τις δεξιότητες τους για να συμβάλουν καλύτερα στον οργανισμό. Επιπλέον, 78 τοις εκατό ήταν ικανοποιημένοι με την εκπαίδευση που τους παρέχει η εργασία τους.

Ένας από τους κύριους τομείς που χρειαζόταν προσοχή, ωστόσο, είναι η αρμονία της εργασίας/ζωής. Ενώ πάνω από το 70 τοις εκατό των εργαζομένων αισθάνθηκε ότι ο οργανισμός είχε αποδεδειγμένα προσπαθήσει να καταβάλει μια αυξημένη προσπάθεια κατά το παρελθόν για την υποστήριξη των αναγκών των εργαζομένων σε αυτόν τον τομέα, λίγοι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι λάμβαναν πράγματι βοήθεια όσον αφορά τα παιδιά και τους ηλικιωμένους - οι δύο τομείς που συχνά πρέπει απαραίτητα να βρίσκονται σε ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής.

Ενώ μεγάλη προσοχή έχει επικεντρωθεί στην έννοια της αρμονίας εργασίας / ζωής και οι εργοδότες γενικά αναγνωρίζουν τη σημασία της, πρέπει να ελέγξουν και να ρυθμίσουν όλες τις πρακτικές κατά τέτοιο τρόπο ώστε να υιοθετήσουν τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων τους. Οι εργοδότες θα επωφεληθούν από αυτό, και λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι το 29 τοις εκατό των υπαλλήλων βαθμολογούν την αρμονία εργασίας / ζωής ως το δεύτερο πιο σημαντικό παράγοντα για την επιλογή μιας θέσης εργασίας (Madigan & Dorrell, 2000).

1.9.1 ΟΙ ΟΔΗΓΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

Ο Bragg (2002) προσδιόρισε τους ακόλουθους τρεις οδηγούς ως τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη δέσμευση του εργαζομένου.

1.9.1.1 Δικαιοσύνη

Η Δικαιοσύνη επιβάλλει την κατάργηση των συναισθημάτων, των προκαταλήψεων και τις επιθυμίες για να επιτευχθεί σωστή ισορροπία μεταξύ των αντικρουόμενων συμφερόντων. Το πρόβλημα με τη δικαιοσύνη είναι ότι είναι υποκειμενική. Και πάλι, η αντίληψη είναι η πραγματικότητα.

Για να δημιουργηθεί μια αντίληψη δικαιοσύνης, οι εργοδότες θα πρέπει να καταβάλουν ανταγωνιστικούς μισθούς, να δημιουργήσουν πολιτικές διαχείρισης που να είναι αμερόληπτες, να προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, έγκαιρη, ορθή και χρήσιμη αξιολόγηση της απόδοσης, να προωθούν τους πιο ειδικευμένους εργαζόμενους και να παρέχουν ευκαιρίες εξέλιξης στους εργαζομένους. Εργαζόμενοι που τους παρέχουν την ευκαιρία να εκφράσουν τις ανησυχίες τους, διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στη διασφάλιση της αμφίδρομης δικαιοσύνης.

Διάφορες ερευνητικές μελέτες (Bies & Shapiro, 1988. Shapiro, 1991. Shapiro, Buttner & Barry, 1994) απέδειξαν ότι μια αρνητική εξέλιξη, όπως για παράδειγμα η άρνηση μιας προαγωγής, έχει καλύτερη αποδοχή από τον δέκτη όταν αυτός ή αυτή αντιμετωπίζονται με άμεσο τρόπο με το να του δοθεί μια εξήγηση για την απόφαση αυτή. Σε τέτοιες περιπτώσεις, αν και ο εργαζόμενος μπορεί να αισθάνεται ότι η απόφαση δεν είναι δίκαιη, αυτός θα παραμείνει προσηλωμένος στον οργανισμό, επειδή αντιμετωπίστηκε δίκαια και με σεβασμό.

1.9.1.2 Εμπιστοσύνη

Για να γαλουχηθεί η δέσμευση, οι εργοδότες πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης. Αν οι εργοδότες επιθυμούν να αναπτύξουν και να διατηρήσουν την εμπιστοσύνη, πρέπει να κάνουν αυτό που λένε ότι θα κάνουν, να

είναι συνεπής, να διατηρήσουν την εμπιστοσύνη, να είναι ένα πρότυπο συμπεριφοράς, να ενθαρρύνουν την συμμετοχή των εργαζομένων, να παροτρύνουν τους εργαζόμενους να πάρουν αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία τους, να επιτρέπουν στους εργαζόμενους να κάνουν και λάθη χωρίς το φόβο της γελοιοποίησης, να μαθαίνουν από τα λάθη και να μην σταυρώσουν τους εργαζόμενους ως αποδιοπομπαίους τράγους, να εξηγούν τους λόγους για τις σημαντικές αποφάσεις που λαμβάνουν και να ενεργούν βάση προτάσεων των εργαζομένων.

Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι η έρευνα των Mathieu και Zajac (1990), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η σχέση μεταξύ της δέσμευσης και των επιδόσεων ήταν σε μεγάλο βαθμό ανύπαρκτη και η δέσμευση ως προς τις εποπτικές αρχές συνδεόταν περισσότερο με την απόδοση από τη δέσμευση στον οργανισμό. Μια συνέπεια των αποτελεσμάτων αυτών είναι ότι οι επαγγελματίες του τομέα των ανθρωπίνων πόρων που ασχολούνται με τις επιδόσεις των εργαζομένων θα πρέπει να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους για δέσμευση στους επόπτες αντί δέσμευση για τους οργανισμούς. Οι εποπτικές αρχές διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στις αντιλήψεις που οι εργαζόμενοι σχηματίζουν για την υποστήριξη που τους προσφέρει ο οργανισμός και το βαθμό στον οποίο μπορεί να είναι αξιόπιστος για να υπερασπίζεται τα συμφέροντά τους.

Ο Lanphear (2001) συμφωνεί με το σημαντικό ρόλο των εποπτικών αρχών και των μάνατζερ που συνεισφέρουν στην ανοικοδόμηση της εργασιακής δέσμευσης. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, οι διαχειριστές υψηλής ποιότητας είναι ένας από τους κύριους παράγοντες για τη διατήρηση υψηλής ποιότητας εργαζομένων – εξού και η ανάγκη για τους οργανισμούς να διασφαλίζουν ότι θα επιλέγουν, θα εκπαιδεύουν, θα αξιολογούν και θα επιβραβεύουν τους μάνατζερ για την αξιόπιστη συμπεριφορά. Αποτελεσματικοί μάνατζερ εμπνέουν αφοσίωση, εμπιστοσύνη και θαυμασμό.

1.9.1.3 Ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να θεωρούνται ως άνθρωποι, και όχι σαν γρανάζια της παραγωγής. Οι εργοδότες πρέπει να παρέχουν ασφάλεια της απασχόλησης κατά το δυνατόν, επιμόρφωση και εξέλιξη των εργαζομένων, ευελιξία στην υιοθέτηση των ζητημάτων των εργαζομένων, να είναι ανοιχτοί και ειλικρινείς και να επιτρέπουν στους υπαλλήλους να έχουν και ζωή εκτός εργασίας. Σύμφωνα με τους Madigan και Dorrell (2000), 15 τοις εκατό των εργαζομένων θεωρούν ότι ο οργανισμός ενεργεί κάτω των προσδοκιών τους στην παροχή ασφάλειας της θέσης εργασίας τους. Αυτό θα μπορούσε να αποδοθεί στο γεγονός ότι οι οργανισμοί έχουν προκύψει την εποχή των τεράστιων αλλαγών στον κόσμο της εργασίας και στην οικονομική ύφεση, η οποία προφανώς άφησε πολλούς εργαζόμενους να αισθάνονται αβεβαιότητα σχετικά με τη σταθερότητα των θέσεων εργασίας τους.

Ένα άλλο απογοητευτικό γεγονός είναι ότι το 34 τοις εκατό των εργαζομένων θεωρούν ότι ο οργανισμός δεν αποδεικνύει τη σημασία της διατήρησης των εργαζομένων και μόνο το 48 τοις εκατό θα συνιστούσε τον οργανισμό που τους απασχολεί σε άλλους συναδέλφους (Madigan & Dorrell, 2000).

Σε μια έρευνα πάνω σε 7500 εργαζόμενους των ΗΠΑ, η Watson Wyatt International διαπίστωσε ότι οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων και η εμπιστοσύνη στη διαχείριση είχε το μεγαλύτερο αντίκτυπο για την ανοικοδόμηση της δέσμευσης (Whitener, 2001).

Ο Whitener (2001) διεξήγαγε έρευνα που διερευνούσε τις σχέσεις μεταξύ των πρακτικών των ανθρώπινων πόρων και της δέσμευσης προς τον οργανισμό. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι πρακτικές των ανθρώπινων πόρων επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ της αντιληπτής υποστήριξης από τον οργανισμό και της δέσμευσης στον οργανισμό. Στηριζόμενος στην θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, η μελέτη έδειξε ότι η εργασιακή δέσμευση στον οργανισμό προέρχεται από τις αντιλήψεις τους για τη δέσμευση των εργοδοτών και την υποστήριξη τους προς αυτούς. Αναγνωρίζοντας αυτή την τάση να προσωποποιούν τον οργανισμό, οι ερευνητές προέβλεψαν ότι θετικές, ευεργετικές δράσεις που απευθύνονται σε εργαζόμενους από τον οργανισμό συμβάλλουν στη δημιουργία υψηλής ποιότητας σχέσης ανταλλαγής που δημιουργούν υποχρεώσεις για τους εργαζόμενους να ανταποδώσουν με θετικούς, επωφελείς τρόπους. Οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν δράσεις του οργανισμού, όπως οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων και η αξιοπιστία της διαχείρισης ως ενδεικτική της προσωποποιημένης δέσμευσης του οργανισμού προς αυτούς. Θα ανταλλάξουν τις αντιλήψεις τους αναλόγως τη δέσμευσή τους για τον οργανισμό.

Οι πρακτικές των ανθρώπινων πόρων μπορεί να καταχωρηθούν ως πρακτικές "ελέγχου" ή "δέσμευσης" (Wood & De Menezes, 1998). Ο στόχος των προσεγγίσεων ελέγχου είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας, η μείωση του άμεσου κόστους εργασίας, και στηρίζονται σε αυστηρούς κανόνες και διαδικασίες εργασίας, και σε ανταμοιβές βάση των απολαβών (Arthur, 1994).

Κανόνες, κυρώσεις, ανταμοιβές και παρακολούθηση ως εκ τούτου ρυθμίζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Σε αντίθεση, η δέσμευση προσεγγίζει ως στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας και την παραγωγικότητα και βασίζεται σε συνθήκες που ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να ταυτιστούν με τους στόχους του οργανισμού και να εργαστούν σκληρά για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Οι πρακτικές που αποτελούν μια στρατηγική υψηλής δέσμευσης περιλαμβάνουν επιλεκτική στελέχωση, ανάπτυξη της εκτίμησης, ανταγωνιστική και δίκαιη αποζημίωση, και ολοκληρωμένη κατάρτιση καθώς και δραστηριότητες ανάπτυξης (MacDuffie, 1995. Snell & Dean, 1992). Συνολικά, οι εργαζόμενοι σήμερα έχουν μια ισχυρή αίσθηση της αυτο-αξίας — αναγνωρίζουν την αξία τους, και θέλουν και οι εργοδότες τους να το κάνουν. Κατά τα επόμενα έτη, οι επιχειρήσεις θα ανακαλύψουν ότι οι μεγαλύτερες αποδοχές τους θα αποκτηθούν με την πραγματοποίηση στρατηγικών επενδύσεων στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Οργανισμοί που ακούν τους υπαλλήλους τους και επενδύουν σε ένα αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό θα έχουν ένα σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.10 Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΠΕΡΙ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

Το ενδιαφέρον για την αμεροληψία ενισχύεται από την παρουσία δικαιοσύνης και κοινής λογικής σε ένα χώρο εργασίας ασχέτως με τις σχέσεις τους με τους οργανισμούς. Οι άνθρωποι πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με το βαθμό στον οποίο θα περιορίσει τα δικά τους συμφέροντα για χάρη των συμφερόντων και την ευημερία του οργανισμού. Η εξαντλητική εξέταση όλων των σχετικών πληροφοριών είναι αδύνατη στο πλαίσιο των σχέσεων του πραγματικού κόσμου μεταξύ ατόμων και οργανισμών. Έτσι, αναπόφευκτα οι άνθρωποι στηρίζονται σε κριτική κοινή λογική για να καθορίσουν εάν θα αναθέσουν τα συμφέροντά τους και την ταυτότητά τους στον οργανισμό και αν θα εναρμονίσουν τους στόχους και τη συμπεριφορά τους με τον οργανισμό. Μεταξύ των παραγόντων που επηρεάζουν την παρούσα απόφαση, η αμεροληψία φαίνεται να λειτουργεί ως ο κατ'εξοχήν παράγοντας. Η αμεροληψία συνιστά στους ανθρώπους ότι η συμμετοχή τους σε ένα οργανισμό αξιολογείται και ότι ο οργανισμός τους σέβεται, καθιστώντας έτσι τη δέσμευση για τον οργανισμό έναν βιώσιμο τρόπο για τη διατήρηση της ταυτότητας του ατόμου και την εκπλήρωση των συμφερόντων τους.

Η δίκαιη μεταχείριση καταδεικνύει στους ανθρώπους ότι γίνονται σεβαστοί και δεν θεωρούνται απλώς ένα μέσο για την επίτευξη στόχων που καθορίζονται από άλλους. Δίκαιες αποφάσεις λαμβάνονται γρήγορα και εύκολα. Παγιώνονται, και αποτελούν ένα κλειδί κοινής λογικής βάσης πάνω στην οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις σχετικά με τη συνεργασία του ατόμου και την υποστήριξη ενός οργανισμού, για παράδειγμα, από ό, τι αφορά τα οικονομικά (Van den Bos, Lind & Wilke, 2001).

Σύμφωνα με μια μελέτη που διεξήχθη από τον Moorman (1991), η οποία εξέτασε τη σχέση μεταξύ των αντιλήψεων της δικαιοσύνης και της δέσμευσης, είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι αλληλεπιδρούσα δικαιοσύνη ήταν η μόνη πηγή δικαιοσύνης που βρέθηκε να σχετίζεται με τη δέσμευση. Ένας πιθανός λόγος για αυτό είναι ότι η διανεμημένη και η διαδικαστική δικαιοσύνη αναφέρεται σε ένα οργανισμό στο σύνολό του, ενώ η αλληλεπιδρούσα δικαιοσύνη επικεντρώνεται στο βαθμό στον οποίο η συμπεριφορά του επιβλέποντος εκτελεί τις τυπικές διαδικασίες, με δίκαιο τρόπο. Οι εντυπώσεις των εργαζομένων περί δικαιοσύνης στις αλληλεπιδράσεις τους με τους επόπτες τους έδωσαν περισσότερες πληροφορίες σ' αυτούς σχετικά με την εμπιστοσύνη και την ισότητα παρά η παρουσία ή απουσία των δίκαιων διαδικασιών.

Οι δράσεις του επιβλέποντος είναι ίσως ότι πιο αποτελεσματικό και μια ειδοποιός της αξίας του εργαζομένου. Οι Folger και Konovsky (1989) ανέφεραν επίσης ότι η διαδικαστική δικαιοσύνη προβλέπει καλύτερη δέσμευση με τον οργανισμό και την εμπιστοσύνη στην εποπτεία από την διανεμητική δικαιοσύνη. Οι

κύριες επιπτώσεις αυτών των μελετών είναι ότι οι εποπτικές αρχές μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τη δέσμευση των εργαζομένων.

Η αντίληψη περί αμεροληψίας που προέρχεται από την αλληλεπιδρούσα δικαιοσύνη βασίζεται στο αν η αρχή εποπτείας χρησιμοποιούσε σωστά τις διαδικασίες που είχαν ως σκοπό να προωθήσουν τη δικαιοσύνη σωστά και με τη φύση της συμπεριφοράς του επιβλέποντος ενώ ενεργούσε μέσω αυτών των εν λόγω διαδικασιών. Αν οι μάνατζερ θέλουν έτσι να ενισχύσουν την εργασιακή δέσμευση, θα πρέπει να εργαστούν για την αύξηση της αμεροληψίας και της δικαιοσύνης των αλληλεπιδράσεων τους με τους εργαζομένους.

1.11 ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασιακή δέσμευση έχει οριστεί και υπολογιστεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους και θεωρείται ως ένα πολυδιάστατο κατασκεύασμα. Το μοντέλο που αναπτύχθηκε από τους Meyer και Allen (1991) είναι ένα από τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα μοντέλα και εξηγεί τη δέσμευση από την άποψη της συμπεριφοράς στον οργανισμό.

Σύμφωνα με αυτούς τους ερευνητές, η δέσμευση στον οργανισμό μπορεί να ταξινομηθεί σε συναισθηματική δέσμευση (συναισθηματική προσκόλληση), αναγκαστική δέσμευση (κόστος που συνδέεται με την έξοδο από τον οργανισμό) και ηθική υποχρέωση (υποχρέωση να παραμείνει στην οργάνωση από φιλοτιμία). Η έρευνα δείχνει ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι πρόθυμοι να υπερβαίνουν τις απαιτήσεις δουλειά τους έχουν δεσμευθεί με τον οργανισμό με ένα συναισθηματικό τρόπο τις περισσότερες φορές. Οι εν λόγω εργαζόμενοι εντάσσονται και σε **ocbs**, όπως η υπακοή, η αφοσίωση και η συμμετοχή.

Αν και η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων μπορεί να προσεγγιστεί από διάφορες οπτικές γωνίες, η ψυχολογική προσκόλληση των εργαζομένων αποτελεί κεντρικό θέμα στις διάφορες προσεγγίσεις για τη δέσμευση. Σύμφωνα με O'Reilly και Chatman (1986), η ψυχολογική προσκόλληση ενός εργαζομένου στον οργανισμό βασίζεται στην αναγνώριση, στην εσωτερίκευση και στην συμμόρφωση. Οι προσπάθειες για την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων θα πρέπει επομένως να επικεντρωθούν στην απόκτηση εργαζομένων οι οποίοι θα μπορούν να ταυτιστούν με τον οργανισμό, να ενστερνίζονται τις αξίες του και να συμμορφωθούν με τις απαιτήσεις.

Διάφοροι παράγοντες, προσωπικοί, κατάστασης και θέσης επηρεάζουν τη δέσμευση και ως εκ τούτου η συμπεριφορά των εργαζομένων στην εργασία, η εξαρτημένη σχέση υφιστάμενου-επόπτη και τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας είναι οι κύριοι παράγοντες.

Σύμφωνα με τον Bragg (2002), η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων εξαρτάται από τρεις οδηγούς, και συγκεκριμένα (1) τη δικαιοσύνη, (2) την εμπιστοσύνη, και (3) το ενδιαφέρον για τους εργαζομένους. Αν οι εργοδότες θέλουν

να οικοδομήσουν τη δέσμευση, θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον δικαιοσύνης, εμπιστοσύνης, έκδηλου ενδιαφέροντος με τρόπους που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ως δίκαιους, γεμάτους με εμπιστοσύνη και φροντίδα. Στο κεφάλαιο αυτό, η έννοια της δέσμευσης εξηγείται από την ανάλυση των διαφόρων προσεγγίσεων για τη δέσμευση. Δεδομένου ότι οι Meyer και Allen (1991) με το σχεδιασμό τριών συνιστωσών της εργασιακής δέσμευσης, που είναι μια από τις πιο ευρέως αποδεκτές αντιλήψεις της δέσμευσης, το ερώτημα καλύφθηκε λεπτομερώς. Η σημασία της δέσμευσης των εργαζομένων, οι παράγοντες που επηρεάζουν τη δέσμευση, ο τρόπος με τον οποίο πρέπει οι οργανισμοί να στηρίξουν την δέσμευση των εργαζομένων και τη σχέση μεταξύ της δικαιοσύνης και δέσμευση αναλύθηκαν επίσης.

Στη συνέχεια, η έρευνα βάση του ερωτηματολογίου και η στατιστική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας καθώς και χρήσιμα αποτελέσματα θα αναλυθούν εκτενώς.

Κεφάλαιο 2

ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

2.1 Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων

Η έννοια της αξιολόγησης των εργαζομένων τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, είναι ένα αμφιλεγόμενο ζήτημα, που κατά καιρούς έχει προκαλέσει διαφωνίες και συγκρούσεις μεταξύ εργοδοτών και υπαλλήλων. Η άποψη των περισσότερων ειδικών κλίνει υπέρ της καθολικής εφαρμογής της σε όλους του τομείς, εφόσον όμως πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις, χωρίς η έννοια της αξιολόγησης να στρεβλώνεται:

Κατασκευή αναλυτικών προσοντολογίων και εντύπων όπου θα περιγράφονται αναλυτικά οι απαιτήσεις και τα καθήκοντα κάθε θέσης εργασίας, η ελάχιστη απαιτούμενη απόδοση και η μέγιστη επιθυμητή αποτελεσματικότητα. Με τον τρόπο αυτό θα αποφευχθεί η αλληλοεπικάλυψη ευθυνών, που ταλανίζει τις ελληνικές επιχειρήσεις. Η αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη πέρα από αντικειμενικά-συμπεριφοριστικής μορφής κριτήρια, την επιχειρησιακή κουλτούρα και κοινωνικό-

συναισθηματικούς παράγοντες (πχ αυτοεκτίμηση, οικογενειακά και κοινωνικά δίκτυα) που επηρεάζουν την απόδοση. Η αξιολόγηση πρέπει να ξεφύγει από την σύνδεση της με την αύξηση ή μείωση του μισθού, την παροχή αδειών και να συνδεθεί με την δια βίου εκπαίδευση και την επιμόρφωση των εργαζομένων.

Η αξιολόγηση πρέπει να είναι πολύπλευρη υπό την έννοια ότι θα είναι η συνισταμένη πορισμάτων που προέρχονται από αυτό-αξιολογήσεις, αξιολογήσεις υφισταμένων, συναδέλφων και ανωτέρων, από ποσοτικές και ποιοτικές διαστάσεις μια πληθώρας μεταβλητών, που θα είναι είτε άμεσες και σχετικές με το αντικείμενο είτε έμμεσες και θα αφορούν παράπλευρες δεξιότητες, όπως επικοινωνία, ηγετικές ικανότητες, ομαδικότητα, δημιουργικότητα κ.λπ.

Η αξιολόγηση πρέπει να αποφεύγει υποκειμενικές κρίσεις και γενικές διαπιστώσεις και να αντικατοπτρίζει την διάρκεια της απόδοσης και όχι αποσπασματικά τμήματα της (αυτό συμβαίνει όταν γίνεται μια φορά τον χρόνο). Η αξιολόγηση οφείλει να γίνεται από εξειδικευμένους επιστήμονες κοινωνικής ή ανθρωπιστικής κατεύθυνσης με κριτήρια σαφώς προσδιορισμένα, τα οποία θα άπτονται των στόχων και της πολιτικής της εταιρείας.

Χαρακτηριστικό της ελληνικής κοινωνίας είναι ότι δεν μεταβαίνει ομαλά από το ένα εξελικτικό στάδιο (αγροτική κοινωνία) στο άλλο (βιομηχανική κοινωνία). Στην πραγματικότητα η Ελλάδα καλείται να μετασχηματίσει τον αγροτικό- βιοτεχνικό πυρήνα της οικονομίας της σε μεταβιομηχανικό υπό το πρίσμα της παγκοσμιοποίησης χωρίς να έχει εσωτερικεύσει την αλληλουχία των σταδίων αυτών.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επιχειρησιακή αλλαγή και κουλτούρα και γι αυτό αποκτά βαρύνουσα σημασία σε μεταβατικές εποχές, όπως η παρούσα. Επιπλέον απαίτηση του ανταγωνιστικού και διεθνοποιημένου περιβάλλοντος είναι η εξειδίκευση, η ευελιξία των δομών και η πρόβλεψη μέσω του συνδυασμού ετερόκλητων γεγονότων. Μέσω της αξιολόγησης μπορούν να παραμείνουν τελικά στις επιχειρήσεις εργαζόμενοι με ιδεολογίες συμβατές ως προς τα χαρακτηριστικά αυτά. Επομένως, μεγάλης σημασίας είναι πλέον η προσωπικότητα του εργαζομένου (σε αντιδιαστολή με τις ικανότητες του) η διάθεση του για διαρκή επιμόρφωση και η προσαρμοστικότητά του στις μεταβολές. Εν ολίγοις η αξιολόγηση συσχετίζεται άμεσα με την επιλογή υπαλλήλων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη της επιχειρησιακής κουλτούρας και αλλαγής (Cascio, 1995).

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια επίσημη εκτίμηση του έργου των υπαλλήλων ανά τακτά χρονικά διαστήματα (Cascio, 1998). Αναφέρεται στην αναλυτική περιγραφή και βαθμολόγηση των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση μιας εργασίας ή μερών αυτής. Μπορεί να αναφέρεται επίσης σε συνολική αξιολόγηση των χαρακτηριστικών ενός υπαλλήλου, μιας ομάδας εργασίας ή ενός ολόκληρου τμήματος μιας εταιρείας. Ειδικά στο εξωτερικό η αξιολόγηση της απόδοσης συνδέεται με την αύξηση του μισθού, την παροχή οικονομικής φύσεως κινήτρων (bonus), την προαγωγή, τις μεταθέσεις και την εν γένει εξέλιξη του υπαλλήλου στα πλαίσια της εταιρείας (Huber, 1983; Jacobs et al., 1980; Landy & Farr, 1983).

Στην έρευνα του Levine (1986) και Rendero (1980) η αξιολόγηση χρησιμοποιείται επίσης για την διακρίβωση των αναγκών κατάρτισης των υπαλλήλων και την παροχή κινήτρων. Ένα επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης πρέπει να στηρίζεται σε 2 βασικές προϋποθέσεις. Πρώτα πρέπει να σχετίζεται με την εν λόγω θέση εργασίας και δεύτερον να είναι αποδεκτή και από τους αξιολογητές και από τους αξιολογούμενους. Επίσης πέρα από τη σχετικότητα με το αντικείμενο και την καθολική αποδοχή, το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι ευαίσθητο, αξιόπιστο και πρακτικό στη διάκριση ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα και στην αναποτελεσματικότητα των αξιολογούμενων (Cascio, 1982). Η αξιολόγηση της απόδοσης εμπερικλείει δύο διακριτές διαδικασίες: τη παρατήρηση της εργασιακής συμπεριφοράς και την αντικειμενική εκτίμηση της. Η διαδικασία παρατήρησης περιλαμβάνει τον εντοπισμό, την αντίληψη, την ανάκληση και την αναγνώριση συγκεκριμένων εργασιακών συμπεριφορών, ενώ η διαδικασία της αντικειμενικής εκτίμησης περιλαμβάνει τη κατηγοριοποίηση, τη ταξινόμηση, την ενσωμάτωση και τη κρίση των πληροφοριών που συλλέχθηκαν (Thornto & Zorich, 1980). Στην πράξη, η παρατήρηση και η κρίση αντιπροσωπεύουν τα τελευταία στοιχεία μιας τριμερούς ακολουθίας. Το πρώτο μέρος αφορά τη περιγραφή της εργασίας και τις προσωπικές δεξιότητες που απαιτούνται από την δουλειά. Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στις περιγραφές σχετικά με τις ελλείψεις και τα προσόντα που έχει ο κάθε εργαζόμενος. Στο τρίτο μέρος διαμορφώνεται το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας σε πραξιακό επίπεδο, δηλαδή πως οι ικανότητες ενός υπαλλήλου μπορούν να εφαρμοστούν στην καθημερινή πρακτική. Τα κριτήρια της απόδοσης καθορίζονται από την εταιρεία και αποτελούν τη σταθερή και μόνιμη βάση πρόσληψης και αξιολόγησης των υπαλλήλων. Έχει βρεθεί ότι σε επιχειρήσεις στις οποίες καταγγέλλονται περιπτώσεις διακρίσεων και μεροληπτικής συμπεριφοράς κατά κανόνα λείπουν αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης.

Είναι φανερό ότι η αξιολόγηση είναι μια σύνθετη διαδικασία που περιλαμβάνει ένα πλήθος γνωστικών δεξιοτήτων, ψυχολογικών διεργασιών και επιστημονικής αξιοποίησης μέσω έγκυρων, αδιάβλητων και αξιόπιστων μετρήσεων. Εξ ορισμού η αξιολόγηση δεν μπορεί να γίνεται από ένα μόνο άτομο, αλλά από μια ομάδα υπευθύνων, τόσο από τον χώρο της εταιρείας, όσο και από εξωτερικούς συνεργάτες, οι οποίοι θα μπορούν να παράγουν, να αναλύουν και να ερμηνεύουν δεδομένα από πολλές πηγές με υψηλό δείκτη αξιοπιστίας. Πιο συγκεκριμένα η αξιολόγηση πρέπει να τηρεί τους ακόλουθους κανόνες:

Για να γίνει η αξιολόγηση πρέπει να υπάρχει ένα αναθεωρημένο και αντικειμενικό σύστημα περιγραφής εργασιών. Οι περιγραφές αυτές είναι κατά κανόνα συμπεριφοριστικής μορφής. Οι σύνθετες εργασίες αναλύονται σε επιμέρους καθήκοντα με την απλούστερη δυνατή μορφή (π.χ. η δεξιότητα «καλή χρήση Η/Υ). Ο υπεύθυνος αξιολογητής πρέπει να γνωστοποιεί στον υπάλληλο τι εννοεί λέγοντας καλή χρήση. Επί παραδείγματι, θα πρέπει να διευκρινίζει πια προγράμματα θεωρεί σκόπιμο να χειρίζεται ο εργαζόμενος (π.χ Microsoft Office, SPSS κ.λ.π.), σε πόσο χρόνο έχει την απαίτηση να διεκπεραιώνεται μια υπολογιστική εργασία, τι βαθμό ποιότητας πρέπει να έχει αυτή και πως απαιτεί να γίνεται η παρουσίαση της.

Πρέπει να καθορίζονται επαρκώς οι εργασιακές συμπεριφορές που θεωρούνται πλημμελείς, μέτριες και υψηλού επιπέδου λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες που μπορούν να μεγιστοποιήσουν ή να επιβραδύνουν την απόδοση των εργαζομένων. Για παράδειγμα κακός κλιματισμός ή άσχημη χωροταξική διάταξη μπορεί να αναστείλει τα κίνητρα για εργασία. Πρέπει να γίνει κατανοητό στους αξιολογητές ότι

είναι μύθος η ύπαρξη καλών ή κακών υπαλλήλων: όλοι οι εργαζόμενοι έχουν καλές και κακές συμπεριφορές, στιγμές δημιουργικότητας και αδράνειας, ενώ η απόδοση τους επηρεάζεται από μη ελέγξιμους παράγοντες όπως η ισορροπία στην οικογενειακή ζωή, συναισθηματικό κλίμα της επιχείρησης, εμπειρίες και συμβάντα ζωής. Αυτό που προτείνουμε δεν είναι η αναγωγή όλων των ελλειμματικών ενεργειών σε προσωπικούς ή τυχαίους λόγους, αλλά οι συγγραφείς θεωρούν ότι η αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνει την εργασιακή συμπεριφορά ως διηλεκτή και όχι στατική. Η αξιολόγηση πρέπει να αποφεύγει τις στερεοτυπικές ερμηνείες. Τα στερεότυπα οφείλονται στην γνωστική διεργασία που ο Piaget ονομάζει κατηγοριοποίηση. Σύμφωνα με αυτή ο άνθρωπος έχει την τάση να οργανώνει τα δεδομένα βάση της ομοιότητας τους σε σχήματα που βοηθούν τον εγκέφαλο να δομεί το περιβάλλον και να κατασκευάζει ερμηνείες του κόσμου. Διαδικασίες, όπως η προσαρμογή των σχημάτων σε καινοφανή δεδομένα και η αφομοίωση των νέων στοιχείων στα υπάρχοντα σχήματα είναι καταλυτικές. Το άσχημο είναι ότι τα σχήματα αυτά γίνονται σταδιακά άκαμπτα και αδυνατούν να ενσωματώσουν τις εξελίξεις. Η αξιολόγηση, εάν δεν βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια μπορεί να αλλοιωθεί από την λειτουργία που περιγράψαμε παραπάνω. Οι αξιολογητές μπορεί να μεταβάλλουν τις κρίσεις τους ανάλογα με τις άρρητες θεωρίες ερμηνείας του καθενός, εξαιτίας του «φαινομένου της άλω» (halo effect), των ανέφικτων προσδοκιών και των μεταβαλλόμενων κριτηρίων αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση πρέπει να βασίζεται σε ψυχομετρικές κλίμακες (αξιόπιστες και έγκυρες) κοινά αποδεκτές από τους αξιολογητές και σταθμισμένες στην χώρα στην οποία θα εφαρμοστούν. Επειδή όμως το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον μεταβάλλεται με γρήγορους ρυθμούς, οι στόχοι και οι πολιτικές αναπροσαρμόζονται ραγδαία, είναι προφανές ότι κλίμακες αξιολόγησης με τις κλασικές ψυχομετρικές ιδιότητες (σταθερότητα αποτελεσμάτων κ.λ.π.) δεν είναι πλέον επαρκής. Οι διεθνώς αποδεκτές κλίμακες αξιολόγησης αναπτύχθηκαν σε εποχές που οι επιχειρήσεις είχαν ιεραρχική δομή, σταθερή αναπτυξιακή πορεία, παγιωμένες πολιτικές και ομοιογενές εργατικό δυναμικό. Η ανεργία δεν είχε αναχθεί σε μείζων κοινωνικό πρόβλημα. Υποστηρίζουμε ότι οι συνθήκες διεθνούς ανταγωνισμού, της αστάθειας των οικονομικών μεταβλητών και των πολυπολιτισμικών εργασιακών περιβαλλόντων μπορεί να αντισταθμιστεί με την επικαιροποίηση των κλιμάτων αξιολόγησης και τον συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων μέσω παρατήρησης, ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων και σταθμισμένων τεστ νοημοσύνης και προσωπικότητας.

Δύναμη και μέλλον μιας επιχείρησης είναι πάνω από όλα το ανθρώπινο δυναμικό της. Πολλές φορές οι εργαζόμενοι έχουν δημιουργικές και πρωτότυπες ιδέες, οι οποίες συνήθως καταπνίγονται υπό την πίεση των γραφειοκρατικών και ιεραρχικών διαδικασιών ή της αδιαφορίας που είναι αποτέλεσμα της μη συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Οι κλίμακες αξιολόγησης οφείλουν να επικεντρωθούν στα χαρακτηριστικά εκείνα που τονώνουν τη συνεργατικότητα, το ομαδικό πνεύμα και την ενεργή δραστηριοποίηση στο γίνεσθαι της εταιρείας. Οι επιχειρήσεις είναι ζώντες οργανισμοί, λειτουργούν μέσα σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο, προσπαθούν να αφομοιώσουν τις διεθνείς οικονομικές συγκυρίες, έχουν κοινωνική ευθύνη και οφείλουν να παράγουν κοινωνικό έργο. Ο εργαζόμενος πρέπει να αισθάνεται πολίτης της μικρογραφίας της κοινωνίας που είναι η επιχείρηση, να συνδέει τις προσωπικές του φιλοδοξίες με τους στόχους της εταιρείας,

να επιμορφώνεται μέσα σε αυτήν, να διαμορφώνει τις πολιτικές της και να εξελίσει την κοινωνικότητα του με τις σχέσεις που διαμορφώνει μέσα σε αυτήν.

2.2 Ιστορική αναδρομή

Πριν από τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, ο τρόπος αξιολόγησης και τα μέσα που χρησιμοποιούνταν δεν συνάδουν με την αναγκαιότητα της επαγγελματικής απόδοσης. Σύμφωνα με τον Spriegel (1962) ο συντελεστής που καθόριζε το βαθμό αποδοτικότητας των εργαζομένων ήταν η συνολική τους παρουσία στον εργασιακό χώρο. Προγενέστερες ενδείξεις αποδοτικότητας λαμβάνονταν υπόψη και συνυπολογίζονταν στην σκιαγράφιση των επαγγελματικών τους προφίλ. Αναγνωρίζοντας τους περιορισμούς και την δυσκολία εφαρμογής της παραπάνω μεθοδολογίας, το 1950 σχεδιάστηκε ένα καινούργιο σύστημα αξιολόγησης βασιζόμενο στη διοίκηση βάση στόχων.

Ο McGregor υποστήριξε ότι η αξιολόγηση του προσωπικού πρέπει να γίνεται βάση βραχυπρόθεσμων στόχων που κατά καιρούς η επιχείρηση υιοθετεί. Ο σχεδιασμός των στόχων πρέπει να πραγματώνεται με σαφήνεια ώστε να είναι εξειδικευμένοι, μετρήσιμοι, χρονικά προσδιορισμένοι και να αποτελούν μέρος ενός συνολικού σχεδίου δράσης. Οι παραπάνω κατευθυντήριες δομές προσανατολίζουν τόσο τους εργαζόμενους όσο και την διαδικασία της αξιολόγησης εφόσον κάνουν αντιληπτά τα όρια της αξιολογικής κρίσης γνωστοποιώντας τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα κάθε θέσης εργασίας.

Το σύστημα της αξιολόγησης βάσει στόχων, ανέτρεψε τις στερεοτυπικές αντιλήψεις που είχαν διαμορφωθεί όσον αφορά το ρόλο του βαθμολογητή. Ο επαναπροσδιορισμός της σημαντικότητας του αποκαταστάθηκε προβάλλοντας την δράση του αξιολογητή ως καθοδηγητική τονίζοντας την υποστηρικτική του συνεισφορά στο όλο σύστημα της αξιολόγησης.

Αν και το παραπάνω σύστημα αξιολόγησης μεθοδολογικά θα μπορούσε να θεωρηθεί αξιόπιστο εν συγκρίσει με τα προηγούμενα, παρόλα αυτά παρουσιάζει και ορισμένα μειονεκτήματα. Η πολυπλοκότητα στη χρήση του απαιτεί υψηλό βαθμό εργασιακής ανάλυσης για να ορισθούν ποιες διαστάσεις απόδοσης μετρούν τους ευκταίους σκοπούς (Murphy & Cleveland, 1995). Επίσης χρειάζονται υψηλά επίπεδα διαχειριστικής δέσμευσης και χρόνος για να επιτευχθεί η αλλαγή στον προσανατολισμό της σκέψης των εργαζομένων (Patten, 1977).

Η απαίτηση για ακριβή μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης οδήγησε τους Smith & Kendall να σταθμίσουν ένα ψυχομετρικό εργαλείο βασιζόμενο στις εργασιακές συμπεριφορές (BARS). Επίσης οι Blanz & Ghiselli δημιούργησαν μια νέα κλίμακα, μελετώντας την εργασιακή συμπεριφορά μέσω παρατήρησης (MSS) (Latham & Wexley, 1977). Παρόλα αυτά από την εμπειρική τους εφαρμογή διεφάνη ότι αν και το BARS εξαγάγει πιο αξιόπιστα αποτελέσματα από το MSS, ωστόσο καμία μέθοδος από μόνη της δεν καλύπτει την ανάγκη για ακριβές μετρήσεις.

Με το πέρασμα των χρόνων γίνεται ξεκάθαρο ότι το κρίσιμο στοιχείο σε κάθε μέτρηση αξιολόγησης είναι εκτός από τα δομικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου και η απόδοση του βαθμολογητή. Το 1980 πραγματοποιήθηκε η μεγάλη αλλαγή μέσα από την γνωσιακή επανάσταση στην έρευνα της αξιολόγησης προτείνοντας γνωσιακά μοντέλα στην προσπάθεια να ερμηνεύσουν και να εξηγήσουν την απόδοση των αξιολογητών.

2.3 Αξιολόγηση σήμερα

Τα σύγχρονα συστήματα διαχείρισης ολικής ποιότητας δίνοντας έμφαση στην αξιολόγηση όλων των επιμέρους στοιχείων κατά την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών εισήγαγαν μια ευτελώς νέα αντίληψη σχετικά με τον ρόλο μιας επιχείρησης και τα μέσα που χρησιμοποιεί για να επιτύχει τους σκοπούς της. Μάλιστα, οι Waite, Newman & Krzystofiak (1994), θεωρούν ότι για είναι ανταγωνιστική μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός πρέπει να επενδύσει πολλούς οικονομικούς πόρους, χρόνο και ενέργεια για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, εν ολίγοις «να επανεφεύρει» τον εαυτό της. Οι σύγχρονες τάσεις επιτάσσουν την αποκέντρωση των εξουσιών, την ενίσχυση του εργατικού δυναμικού και την επαναδιαπραγμάτευση όρων όπως «ηγεσία», «υφιστάμενους», «παραγωγή». Η αξιολόγηση υπαλλήλων κατά McIntyre & Salas (1995), μπορεί να εφαρμοστεί και για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας ομάδων εργασίας και ολόκληρων τμημάτων μιας επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή τα κριτήρια αναφέρονται στη συνοχή της ομάδας, στο εύρος και το βάθος των κοινωνικών δικτύων, στα είδη επικοινωνίας μεταξύ των μελών και στην αξιολόγηση των υπό-ομάδων που σχηματίζονται. Η συστηματική προσέγγιση είναι το κατάλληλο μεθοδολογικό εργαλείο για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας μιας ομάδας. Οι επιχειρήσεις είναι διαδραστικοί οργανισμοί με πλήθος ενδοατομικών, διατομικών και κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, με άλλα λόγια ένα ζωντανό σύστημα, το οποίο καλείται, αφού εξασφαλίσει πρώτα τα εσωτερική του ισορροπία να επικοινωνήσει επιτυχώς με την κοινωνία μέσα στην οποία λειτουργεί. Η αξιολόγηση λαμβάνει πλέον τη μορφή και διέπεται από τις αρχές της θεωρίας των συστημάτων.

Οι συγγραφείς θεωρούν ότι η ατομική αξιολόγηση των υπαλλήλων στερείται νοήματος αν δεν γίνει συγκριτική εξέταση μέσα στα ομαδικά πλαίσια και στοχοθεσίες. Είναι έκδηλο ότι πέρα από την ανάλυση των προσωπικών δεξιοτήτων πρέπει να εντοπιστούν και να καταγραφούν τα συγκρουσιακά στοιχεία που εμποδίζουν (ή ενισχύουν) την απόδοση των εργαζομένων. Παράλληλα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη εξωγενείς παράγοντες που δρουν προς μια θετική ή αρνητική κατεύθυνση, όπως το οικογενειακό περιβάλλον του υπαλλήλου, οι πολιτικές και κοινωνικές εξελίξεις και η διεθνής οικονομική συγκυρία.

2.4 Πλεονεκτήματα της Αξιολόγησης

Ο Larson (1984), θεώρησε ότι η αξιολόγηση αποτελεί δομικό στοιχείο κάθε επιχειρησιακού συστήματος ελέγχου και διοίκησης, γιατί παρέχει μια πληθώρα ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων, σχετικών με την εργασιακή συμπεριφορά, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανατροφοδότηση υπαλλήλων και προϊσταμένων και την εν γένει ανάπτυξη της εταιρείας.

Οι Dubinsky & Mattson (1979), Jaworski et al (1993), Babakus et al (1996), Cotton & Tuttle (1986), έδειξαν με τις έρευνές τους ότι ο καταλυτικότερος ρόλος της αξιολόγησης αφορά τη μείωση της αμφιβολίας από την πλευρά των εργαζομένων και της διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι ο εργαζόμενος μπορεί ανά πάσα στιγμή να πληροφορηθεί την ποιότητα της απόδοσης του σε σύγκριση με συναδέλφους του, να ελέγξει την συμβατικότητα των φιλοδοξιών του με την πολιτική και τους στόχους της εταιρείας και να ανασυνθέσει την εξελικτική του πορεία μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο εργασιακό πλαίσιο. Στο εξωτερικό, αλλά αρκετές φορές και στην Ελλάδα η αξιολόγηση συνδέεται με την δίκαιη κατανομή μισθών, αυξήσεων, αδειών, προαγωγών. Πρόκειται δηλαδή για εφαρμογή συμπεριφοριστικών αμοιβών ή αρνητικών ενισχύσεων, οι οποίες όμως σύμφωνα με τις θεωρίες των κινήτρων έχουν αμφιλεγόμενα αποτελέσματα, ειδικά σε κοινωνίες όπου η κοινωνική πολιτική δεν αφήνει πολλά περιθώρια ελιγμών. Πιστεύουμε ότι η αξιολόγηση μπορεί να αναχθεί σε έννοιες όπως η εργασιακή αυτοεκτίμηση και ικανοποίηση, η επαγγελματική πληρότητα και η κοινωνική καταξίωση, που αντιμετωπίζουν τον εργαζόμενο ως προσωπικότητα και όχι απλώς παραγωγική μονάδα.

Ίσως η σημαντικότερη εφαρμογή και ο βασικότερος σκοπός της αξιολόγησης είναι η κατάρτιση και επιμόρφωση των εργαζομένων. Αν θέλαμε να αναπαραστήσουμε τα στάδια της ανάπτυξης μιας εταιρείας θα καταγράφαμε τις ακόλουθες διαδικασίες:

Αναλυτική καταγραφή των εργαζομένων σε μια επιχείρηση (οργανόγραμμα). Κατά το στάδιο αυτό πρέπει να δημιουργηθεί αναλυτικός κατάλογος των εργαζομένων με τις βαθμίδες τους και σύντομη περιγραφή της δουλειά τους. Στο δεύτερο στάδιο είναι αναγκαίο να ληφθούν συνεντεύξεις, να δοθούν ερωτηματολόγια και να διενεργήσουν συμμετοχικές παρατηρήσεις στο χώρο εργασίας. Τα παραπάνω εργαλεία δίνονται συνήθως από πολλαπλούς αξιολογητές στα εμπειρότερα στελέχη της επιχείρησης αλλά και σε μεσαίας στάθμης εργαζομένων, για να καταγραφούν τα καθήκοντα, οι αρμοδιότητες κάθε θέσης εργασίας και να καθοριστούν τα ελάχιστα αποδεκτά επίπεδα απόδοσης, τα μέγιστα δυνατά και η μέση ή αναμενόμενη συμπεριφορά. Με βάση το ποιοτικό και ποσοτικό υλικό που θα συγκεντρωθεί αποτυπώνονται αναλυτικά οι επιθυμητές συμπεριφορές των υπαλλήλων ανάλογα με τη θέση εργασίας και υπολογίζονται τα κριτήρια αναμενόμενης απόδοσης. Καταδεικνύονται οι ελλείψεις που ενδεχομένως να υπάρχουν σε ανθρώπινο δυναμικό στα διάφορα επίπεδα της επιχείρησης.

Αξιολογούνται οι εργασιακές συμπεριφορές των υπαλλήλων, περιγράφονται οι ανάγκες τους και οι ελλείψεις, οι οποίες μετατρέπονται σε εκπαιδευτικούς στόχους. Καθορίζεται η εκπαιδευτική διαδικασία, το ανθρώπινο και υλικοτεχνικό υπόβαθρο που απαιτείται για την κατάρτιση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Καθορίζονται οι εκπαιδευτικές τεχνικές με έμφαση τις εξατομικευμένες και πολύ αισθητηριακές τεχνικές διδασκαλίας. Παρέχεται η εκπαίδευση εντός και εκτός ωραρίου εργασίας. Αξιολογούνται από εξωτερικούς ειδικούς τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης και διαπιστώνεται εάν καλύφθηκαν οι ανάγκες που προέκυψαν από την αρχική αξιολόγηση των εργαζομένων.

Γίνεται φανερό ότι η αξιολόγηση πρέπει να εναρμονίζεται με την ανάγκη των σύγχρονων επιχειρήσεων για αλλαγή και ευελιξία μέσω της δια βίου κατάρτισης. Αυτό ξεφεύγει από την αρχική συμπεριφοριστική αντίληψη περί αξιολόγησης, η οποία τη συνέδεε με τον έλεγχο, και την αύξηση της παραγωγής. Είναι προφανές ότι ένα τέτοιο εγχείρημα που έχει ως κατακλείδα την εκπαίδευση είναι και χρονοβόρο και δαπανηρό και δεν μπορεί εύκολα να εφαρμοστεί στην ολότητα του από μικρές εταιρείες. Όμως τα οφέλη είναι πολλαπλασιαστικά και μακροχρόνια.

2.5 Μειονεκτήματα της αξιολόγησης

Σύμφωνα με τον Piggot- Irvine (2003) η αξιολόγηση μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες στο εργασιακό περιβάλλον, εφόσον δεν είναι αρκετά δομημένη και συστηματική. Αυτό είναι ιδιαίτερα αληθές για χώρες όπως την Ελλάδα, της οποίας η επιχειρησιακή κουλτούρα, όπου υπάρχει, είναι βασισμένη περισσότερο στις κοινωνικο-συναισθηματικές σχέσεις των εργαζομένων σε γραφειοκρατικές-ιεραρχικές κατανομές αρμοδιοτήτων και υπάρχει έντονη αλληλοεπικάλυψη ευθυνών. Στην χώρα μας η αξιολόγηση έχει μια α ριγοί αρνητική χροιά και έχει συνδεθεί στην συνείδηση των εργαζομένων με αναχρονιστικές και παρωχημένες πολιτικές ελεγκτικού περιεχομένου. Επιπλέον, πολλά από τα λάθη των εργαζομένων και η επιφανειακή αστοχία των επιλογών τους, οφείλονται σε λάθος δομές του συστήματος και σε εγγενή χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια συνεχή διαδικασία με πολλές προϋποθέσεις και ευκρινείς σκοπούς. Εφόσον γίνεται αποσπασματικά και αποσυνδεδεμένη από την κουλτούρα του οργανισμού, τις ιδιαιτερότητες των εργαζομένων, τη φύση της παραγωγικής αλυσίδας και τις απαιτήσεις των καταναλωτών και της κοινωνικής πραγματικότητας, υπάρχει ο κίνδυνος να εκπέσει της αξίας της και να μεταβληθεί είτε σε μια διαδικασία ρουτίνας είτε σε εργαλείο άσκησης πίεσης από την εργοδοσία προς τους προϊσταμένους. Η αξιολόγηση της απόδοσης δεν είναι πανάκεια. Η χρήση της, όσο συστηματική και αν είναι δεν μπορεί να άρει άμεσα οργανωτικές δυσλειτουργίες και αδόκιμες πολιτικές, που για πολύ καιρό ταλάνιζαν την επιχείρηση. Η αποτελεσματικότητα της έγκειται σε μεγάλο βαθμό στην αντικειμενικότητα του αξιολογητή, στην ενάργεια των κριτηρίων του, στην ίδια την προσωπικότητα και στους διακριτικούς χειρισμούς που επιβάλλονται: Δεν είναι τυχαίο ότι το τελικό στάδιο μιας αξιολόγησης είναι η εξατομικευμένη συνέντευξη με τον αξιολογούμενο, κατά την διάρκεια της οποίας επεξηγούνται λεπτομερώς και με επιχειρήματα τα αδύνατα σημεία του εργαζόμενου, συναποφασίζονται οι στρατηγικές βελτίωσης και αναθεωρούνται οι λιγότερο λειτουργικές συμπεριφορές. Εάν ο αξιολογητής είναι εμπαθής ή βασίζει τις κρίσεις του σε προσωπικές εμπειρίες, ασαφείς στόχους και υποκειμενικούς παράγοντες, τότε η αξιολόγησης έχει αρνητικά αποτελέσματα. Η άποψη των συγγραφέων, εφόσον

αναφερόμαστε κυρίως στην Ελληνική νοοτροπία, είναι ότι η επιείκεια και η καλοπροαίρετη διάθεση πρέπει να συνδυάζεται με τον αδέκαστο χαρακτήρα, την αμεροληψία των κριτηρίων και κυρίως την σταθερότητα τους. Ο εργαζόμενος έχει κάθε δικαίωμα να γνωρίζει έκτων προτέρων τα μέτρα που θα κρίνουν την εργασιακή του ταυτότητα.

Όπως προαναφέραμε το φαινόμενο της άλω (Halo Effect) (Guilford, 1954), δηλαδή η τάση να θεωρούνται οι εμφανίσιμοι υπάλληλοι ως έκτων προτέρων αποδοτικοί και αποτελεσματικοί είναι κυρίως ο κίνδυνος που ελλοχεύει κατά της κρίσης. Το φαινόμενο της οικειότητας (Dorplanger Effect) αναφέρεται στις περιπτώσεις που η ομοιότητα των χαρακτηριστικών μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή επιφέρει θετική στρέβλωση της βαθμολογίας. Μάλιστα έρευνες έχουν αποδείξει ότι λευκοί αξιολογητές έδιναν συστηματικά υψηλότερες αξιολογήσεις σε λευκούς υφισταμένους και χαμηλότερες σε έγχρωμους ή αλλοδαπούς. Η εξήγηση του φαινομένου αυτού βρίσκεται στην αλλοίωση των χαρακτηριστικών της έσω- ομάδας.

Ο Seriff στα πειράματα του επιβεβαίωσε ότι τα μέλη της ίδιας ομάδας έχουν μη ρεαλιστικές αντιλήψεις για τις μεταξύ τους σχέσεις, υπερβάλλουν θετικά στις κρίσεις τους για τα επιτεύγματα τους και υποβιβάζουν όσους δεν ανήκουν στην ίδια ομάδα. Το φαινόμενο Veblen (Dotfam, 1961) περιγράφει την τάση των αξιολογητών να επιλέγουν μεσαίες τιμές κατά τις κρίσεις τους από φόβο μήπως υποτιμήσουν ή υπερτιμήσουν την απόδοση των εργαζομένων. Στην Ελλάδα βέβαια περισσότερες φορές η κατανομή των τιμών είναι θετικά κυρτωμένη: Επειδή οι κοινωνικό-συναισθηματικές σχέσεις έχουν βαρύνουσα σημασία, οι αξιολογητές τείνουν να βαθμολογούν με άριστα τους υπαλλήλους. Τέλος είναι γνωστή η ρήση ότι οι Έλληνες βασίζουν την απόδοση τους κυρίως στο φιλότιμο, το οποίο όμως είναι μια μη μετρίσιμη έννοια, ασταθής και απρόβλεπτη. Σε όλες τις περιπτώσεις ο αξιολογητής πρέπει να αποφεύγει προσωπικούς χαρακτηρισμούς και να κρίνει αποκλειστικά συμπεριφορές και όχι τον χαρακτήρα.

Μέρος Πρώτο

2.6 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα προηγούμενα κεφάλαια παρουσιάστηκε μια θεωρητική ανάλυση, πάνω στις θετικές δράσεις, στην δικαιοσύνη και τη δέσμευση των εργαζομένων. Το κεφάλαιο αυτό ασχολείται με τις μεθόδους και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για τη διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας για τη μελέτη, καθώς και τη στατιστική μεθοδολογία. Τα θέματα που θα εξεταστούν περιλαμβάνουν το σχεδιασμό, τη διάταξη και τη διαχείριση του ερωτηματολογίου, τη συλλογή των δεδομένων, τον πληθυσμό, τη μέθοδο δειγματοληψίας, το ποσοστό ανταπόκρισης, τις στατιστικές μεθόδους,

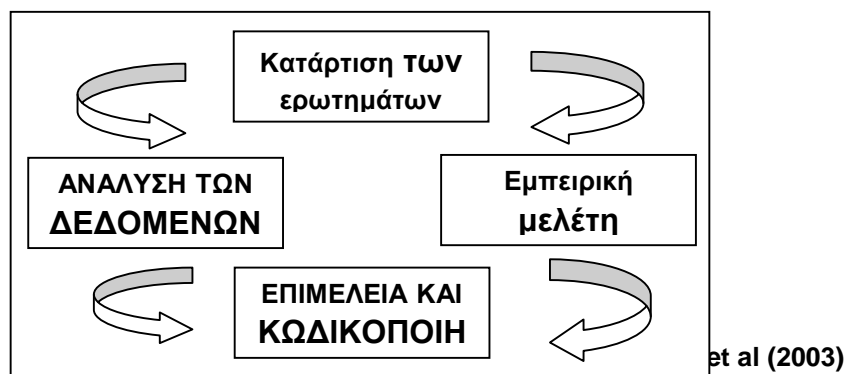
περιγραφικές-, συγκριτικές- και συλλογικές στατιστικές, και τέλος τη στατιστική και πρακτική σημασία (μέγεθος του αποτελέσματος).

2.7 Η μέθοδος της έρευνας

Σύμφωνα με τους Steyn, Smit, Du Toit και Strasheim (2003), ένα ερευνητικό πρόγραμμα είναι μία ειδική έρευνα – μια μελέτη που ολοκληρώνει ή σχεδιάζει να ακολουθήσει τα στάδια της διαδικασίας της έρευνας. Το σχήμα 2.1 παρακάτω απεικονίζει ένα έργο έρευνας και στρατηγικής. Διαφορετικές μέθοδοι για τη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων, όπως έρευνες, πειράματα και παρατηρήσεις είναι διαθέσιμα για την έρευνα (Διαμαντόπουλος & Schlegelmilch, 1997).

Το είδος των δεδομένων που απαιτούνται θα καθοριστεί σε μεγάλο βαθμό από την πιο κατάλληλη μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί. Σε αυτή τη μελέτη, οι ερευνητές αποφάσισαν να χρησιμοποιήσουν τη μέθοδο της έρευνας.

ΣΧΗΜΑ 2.1: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ



Η μέθοδος έρευνας χρησιμοποιείται για την περιγραφική αναφορά και κάνει χρήση ενός ερωτηματολογίου για τον προσδιορισμό των ατομικών διαφορών και αντιλήψεις που δεν μπορούν να παρατηρηθούν. Μέσω του ερωτηματολογίου, οι ερωτηθέντες παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τις τρέχουσες και τις προηγούμενες συμπεριφορές τους, τις στάσεις και τις αντιλήψεις.

2.7.1 Το ερωτηματολόγιο

Ένα ερωτηματολόγιο είναι ένα έγγραφο που περιλαμβάνει ένα σύνολο ερωτήσεων, το οποίο αποστέλλεται σε ένα μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων με σκοπό την απόκτηση των τοποθετήσεων και των απόψεων τους σχετικά με το θέμα της ερευνητικής μελέτης.

Οι ερευνητές μπορούν να χρησιμοποιήσουν είτε δομημένα είτε αδόμητα ερωτηματολόγια. Ένα διαρθρωμένο ερωτηματολόγιο παρέχει διαφορετικές επιλογές για κάθε ερώτηση, καθώς και ο ερωτημένος υποχρεούται απλώς να επιλέξει και να τικάρει την απάντηση (Babbie, 1998). Τα αδόμητα ερωτηματολόγια απαιτούν πολύ μεγαλύτερη συνεργασία εκ μέρους των ερωτηθέντων, δεδομένου ότι είναι υποχρεωμένοι να απαντήσουν στις ερωτήσεις με δικά τους λόγια. Η χρήση των αδόμητων ερωτηματολογίων σε μια δημοσκόπηση σε μορφή επιστολής μειώνει

σημαντικά τη συνεργασία χωρίς να παρέχει πολύ χρήσιμες πληροφορίες (Sudman & Blair, 1998). Δεδομένου ότι έρευνες μέσω επιστολής τείνουν να έχουν τα χαμηλότερα ποσοστά ανταπόκρισης όλων των μεθόδων έρευνας (Weiman & Kruger, 1999) - δεν είναι ασυνήθιστο να έχουν ένα ποσοστό ανταπόκρισης 10 τοις εκατό - είναι επιτακτική ανάγκη να γίνει προσεκτικότερη η επιλογή των ερωτηματολογίων (Aaker, Kumar & την ημέρα, 1995).

Ο Πίνακας 2.1 περιγράφει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του ερωτηματολογίου ως μεθόδου συλλογής δεδομένων.

Σε αυτή την έρευνα, οι κύριοι λόγοι για τους οποίους χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο ως μέθοδος συλλογής πρωτογενών στοιχείων, είναι οι εξής:

- Είναι μια σχετικά φθηνή μέθοδο.
- Είναι σχετικά εύκολο να διανεμηθούν και να συλλεχτούν τα ερωτηματολόγια, όταν οι ερωτηθέντες ανήκουν στον ίδιο οργανισμό, όπως συνέβη στην παρούσα μελέτη.
- Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχουν ένα είδος 'δουλεία γραφείου' στην οποία θα μπορούσαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο σε ώρες γραφείου.

2.7.1.1 Προϋποθέσεις για ένα καλό ερωτηματολόγιο

Σε περίπτωση που ένας ερευνητής πετύχει να σχεδιάσει ένα καλό ερωτηματολόγιο, πολλά από τα προβλήματα του ερωτηματολογίου μπορούν να ξεπεραστούν. Ένα αποτελεσματικό ερωτηματολόγιο πρέπει, ωστόσο, να πληρεί ορισμένες απαιτήσεις. Πίνακας 2.2 απαριθμεί ορισμένες απαιτήσεις για το σχεδιασμό ενός ικανοποιητικού ερωτηματολογίου (Sudman & Blair, 1998).

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
----------------------	----------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Σχετικά φθηνή μέθοδο • Εξοικονομεί χρόνο - πολλές πληροφορίες μπορούν να συλλεχθούν μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα • Μεγαλύτερη δυνατότητα της ανωνυμίας • Τυποποιημένες ερωτήσεις απλοποιούν της κωδικοποίηση των δεδομένων • Η απάντηση των ερωτήσεων μπορεί να διατηρηθεί απρόσωπη 	<ul style="list-style-type: none"> • Δυνατότητα για ένα χαμηλό ποσοστό απαντήσεων • Ο ερευνητής έχει μικρό έλεγχο των προϋποθέσεων υπό τις οποίες το ερωτηματολόγιο έχει ολοκληρωθεί • Η εξήγηση και η αποσαφήνιση των εννοιών δεν είναι δυνατές • Η ανωνυμία περιπλέκει την παρακολούθηση των ερωτηματολογίων • Μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο για μικρές έρευνες που έχουν κυρίως κλειστές ερωτήσεις
---	--

Πηγή: Προσαρμογή από Welman & Kruger (1999)

∅ Χρησιμοποιήστε τη μορφή φυλλαδίου

Μια μορφή φυλλαδίου είναι επιθυμητή διότι (1) αποτρέπει την απώλεια των σελίδων, (2) το καθιστά ευκολότερο στο χειρισμό, (3) μια μορφή διπλής σελίδας μπορεί να χρησιμοποιηθεί, και (4) φαίνεται πιο επαγγελματικό.

∅ Προσδιορίστε το ερωτηματολόγιο

Τα ερωτηματολόγια έχουν ημερομηνία, τίτλο της μελέτης, καθώς και το όνομα του/των προσώπων που διεξάγουν την έρευνα.

∅ Να μην συμπυκνώνεται τις ερωτήσεις

Αυτό-διαχειριζόμενα ερωτηματολόγια δεν θα πρέπει να είναι πυκνά, επειδή ο συνωστισμός κάνει το ερωτηματολόγιο φαίνεται πιο δύσκολο.

∅ Χρησιμοποιήστε ένα μεγάλο, ευκρινές αντίγραφο

Τα ερωτηματολόγια μπορεί να γίνουν φιλικά προς τον χρήστη, κάνοντας χρήση ενός μεγάλου και ευκρινούς αντίγραφου. Πολύ ψιλά γράμματα κάνει το ερωτηματολόγιο να φαίνεται δύσκολο και, ως αποτέλεσμα έχει να αποθαρρύνει τους ερωτηθέντες για την ολοκλήρωσή του.

∅ Να παρέχονται οδηγίες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου

Η ευκολία με την οποία ένα ερωτηματολόγιο μπορεί να ολοκληρωθεί παίζει μεγάλο ρόλο στην απόφαση του ερωτηθέντος να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο. Συγκεκριμένες οδηγίες πρέπει να εμφανίζονται στο ερωτηματολόγιο και να τοποθετούνται στην πιο χρήσιμη θέση. Οι οδηγίες

πρέπει να διακρίνονται εύκολα και ως εκ τούτου έντονα, κεφαλαία ή με πλάγιους χαρακτήρες γράμματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν.

Ø Να μην χωρίζεται τις ερωτήσεις σε διαφορετικές σελίδες

Οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι είναι συγκεχυμένη, αν μια ερώτηση είναι χωρισμένη σε δύο σελίδες, ιδίως όσον αφορά τις κατηγορίες απαντήσεων για μια κλειστή ερώτηση.

Ø Precode όλες τις κλειστές ερωτήσεις

Το Precoding επιτρέπει στον ερωτηθέντα να κυκλώσει τη σωστή απάντηση

Ø Τελειώστε το ερωτηματολόγιο με το σωστό τρόπο

Ευχαριστήστε τους ερωτηθέντες για τη συμμετοχή τους.

Πηγή: Sudman & Blair (1998)

Παρά το γεγονός ότι ο Leedy (1996) περιγράφει τις γενικές απαιτήσεις για ένα καλό ερωτηματολόγιο, τονίζει το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν οι ερωτήσεις. Στον Πίνακα 2.3 συνοψίζονται οι απαιτήσεις του Leedy όσον αφορά τα απαραίτητα για ένα καλό ερωτηματολόγιο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3: ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ LEEDY ΓΙΑ ΕΝΑΝ ΚΑΛΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- Ø Οι οδηγίες πρέπει να είναι σαφής και ξεκάθαρές.
- Ø Μια συνοδευτική επιστολή πρέπει να συνοδεύει το ερωτηματολόγιο και να διασαφηνίζει τους σκοπούς των απαιτούμενων πληροφοριών.
- Ø Οι ερωτήσεις πρέπει να είναι σαφής, κατανοητές και αντικειμενικές.
- Ø Το ερωτηματολόγιο πρέπει να είναι όσο το δυνατόν σύντομο.
- Ø Μια λογική ροή των θεμάτων και των τμημάτων πρέπει να υπάρχει.
- Ø Το ερωτηματολόγιο πρέπει να συνδέεται άμεσα με το ζητούμενο της έρευνας.

Πηγή : Leedy (1996)

2.7.1.2 Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου διαδραματίζει καίριο ρόλο για την επιτυχία της έρευνας. Οι Saunders, Lewis και Thornhill (1997) θεωρούν ότι τα κύρια στάδια σχεδιασμού του ερωτηματολογίου είναι:

- Καθορίστε τους στόχους των πληροφοριών και προσδιορίστε τον πληθυσμό.
- Αποφασίστε ποια ερωτήματα πρέπει να ζητηθούν.
- Προσδιορίστε το πλαίσιο αναφοράς των ερωτηθέντων.
- Διατυπώστε τις ερωτήσεις.
- Προ-μετρήστε το ερωτηματολόγιο.
- Αναθεωρήστε το ερωτηματολόγιο.
- Μορφοποιήστε το τελικό ερωτηματολόγιο.

Το πρώτο βήμα στο σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τη μετάφραση των στόχων της έρευνας στους στόχους – πληροφορίες για τη διατύπωση των συγκεκριμένων ερωτημάτων. Μόλις ο κατάλογος των ερωτημάτων έχει οριστικοποιηθεί, θα πρέπει να καλύπτει όλους τους στόχους της πληροφορίας και των στόχων της έρευνας.

2.7.1.3 Δημιουργία πηγής ερωτήσεων

Μόλις το εύρος και το φάσμα του περιεχομένου που έχουν εντοπιστεί, το πραγματικό έργο της δημιουργίας ερωτημάτων (στοιχεία) μπορεί να αρχίσει. Η μη υπάρχουσα τεχνική ανάλυσης δεδομένων μπορεί να δημιουργήσει σοβαρές ελλείψεις σε μια δεξαμενή ερωτήσεων. Η δημιουργία της αρχικής ομάδας ερωτήματα είναι συνεπώς ένα κρίσιμο στάδιο της ανάπτυξης του ερωτηματολογίου.

Η θεμελιώδης στόχος σε αυτό το στάδιο είναι η συστηματική δειγματοληψία σε όλο το περιεχόμενο έτσι ώστε να είναι χρήσιμες για το θέμα που βρίσκεται υπό μελέτη. Δύο βασικές επιπτώσεις της εν λόγω αρχής είναι ότι η αρχική ομάδα των ερωτήσεων (1) θα πρέπει να είναι ευρύτερη και πληρέστερη από μία θεωρητική άποψη του θέματος και να αποτελεί το αντικείμενο της έρευνας, και (2) θα πρέπει να περιλαμβάνουν περιεχόμενο που τελικά θα αποδειχθεί ότι είναι εφαιπτόμενο ή ακόμη σχετικό με το θέμα της έρευνας.

Η λογική που διέπει αυτή την αρχή είναι απλή: Οι επόμενες ψυχομετρικές αναλύσεις μπορούν να εντοπίσουν τα αδύνατα, άσχετα αντικείμενα που θα πρέπει να εξαιρεθούν από τις αναδυόμενες κλίμακες, αλλά είναι ανίκανες να ανιχνεύσουν το περιεχόμενο που θα έπρεπε να είχε συμπεριληφθεί, αλλά δεν είχε. Κατά συνέπεια, στη δημιουργία μιας πηγής ερωτήσεων πάντα θα πρέπει να αποκλίνουν την υπερένταξη (Clark & Watson, 1995).

Εκτός από το ζητούμενο των σωστών ερωτημάτων, τα ακόλουθα θέματα πρέπει να εξεταστούν κατά τη διατύπωση των ερωτημάτων:

(A) Κλειστά και ανοικτά ερωτήματα

Οι Κλειστές ερωτήσεις παρέχουν κατηγορίες απαντήσεων που οι ανοικτές ερωτήσεις δεν το κάνουν. Διάφορους παράγοντες, όπως ο σκοπός και η μέθοδος της έρευνας, καθώς και το προφίλ των ερωτηθέντων καθορίζουν το είδος της ερώτησης

που είναι η πλέον κατάλληλη για χρήση. Σύμφωνα με Sudman και Blair (1998), οι κλειστές ερωτήσεις κυρίως χρησιμοποιούνται για τους ακόλουθους λόγους:

- Ενθαρρύνουν την απάντηση του ερωτηματολογίου κάνοντας τη συμπλήρωση του εύκολη.
- Επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο σε σύντομο χρονικό διάστημα.
- Απλουστεύουν την κωδικοποίηση των δεδομένων με σκοπό την ανάλυση.
- Μειώνουν την ποσότητα των ερωτήσεων.

Αν και κλειστές ερωτήσεις απαιτούν περισσότερο προ-έλεγχο, περιορίζουν την πληθώρα των δεδομένων και μπορεί να γίνουν βαρετές για τους ερωτηθέντες, συνήθως αυτές αποδίδουν καλύτερα σε καταστάσεις όπου υπάρχει μια προτίμηση για φθηνή, δομημένη πληροφορία. Οι Welman και Kruger (1999) συνιστούν ακόμη και αν ένα ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει αποκλειστικά κλειστές ερωτήσεις, θα πρέπει να περιλαμβάνει και ένα ανοικτό ερώτημα στην περίπτωση που καμία σημαντική αλλαγή στον ερωτώμενο έχει παραλειφθεί.

(B) Η δυσκολία των ερωτήσεων

Τα ερωτηματολόγια παρέχουν λίγες ευκαιρίες για σχολιασμό - εξού και οι διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους οι άνθρωποι θα μπορούσαν να ερμηνεύσουν τα ερωτήματα χρήζουν προσεκτικής εξέτασης. Ο Πίνακας 2.4 παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για την ελαχιστοποίηση των προβλημάτων που σχετίζονται με την κατανόηση των ερωτήσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4: ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΚΑΛΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

- Ø Οι ερωτήσεις πρέπει να είναι σαφής..
- Ø Χρησιμοποιήστε απλή γλώσσα.
- Ø Κάντε ερωτήσεις, μία κάθε φορά..
- Ø Χρησιμοποίησε λέξεις με ένα νόημα.

Πηγή: Sudman & Blair (1998)

Οι Sudman και Blair (1998) πιστεύουν ότι η διατύπωση των ερωτήσεων θα πρέπει να στοχεύει ειδικά στην αντιμετώπιση των εξής τριών θεμάτων:

- (1) Έχουν οι ερωτηθέντες **κατανοήσει** τη διατύπωση της ερώτησης;
- (2) Το σύνολο των ερωτηθέντων **ερμηνεύει** την ερώτηση με τον ίδιο τρόπο;
- (3) Έχουν οι ερωτηθέντες **ερμηνεύσει** την ερώτηση υπό την έννοια που είχε τεθεί;

(Γ) Ταξινόμηση των ερωτήσεων

Οι Sudman και Blair (1998) θεωρούν σημαντική τη διάταξη των ερωτήσεων για τρεις βασικούς λόγους: (1) Προκειμένου οι επιπτώσεις της διάταξης να ληφθούν

υπόψη, (2) για να αναπτυχθεί μια λογική ροή στο ερωτηματολόγιο, (3) μια έκθεση πρέπει να συγκροτείται με τους ερωτηθέντες. Οι ερωτήσεις θα πρέπει να είναι τοποθετημένες σε μια αλληλουχία ώστε να ελαχιστοποιείται η επιρροή της διάταξης.

Επιρροή της διάταξης εμφανίζεται όταν η απάντηση σε μια συγκεκριμένη ερώτηση επηρεάζεται από το πλαίσιο των προηγούμενων ερωτημάτων. Προκειμένου να δημιουργηθεί μια λογική ροή των ερωτήσεων, οι ερωτήσεις πρέπει να χωριστούν σε τμήματα, το καθένα με έναν συγκεκριμένο σκοπό. Για να αποσπάσει θετική αντίδραση στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, το ερωτηματολόγιο πρέπει να ξεκινήσει με εύκολες, μη αιχμηρές ερωτήσεις για τις οποίες δεν υπάρχουν λάθος απαντήσεις. Με την καθιέρωση μιας λίστας ερωτηθέντων, μπορεί κανείς να επιτύχει καλύτερη συνεργασία.

Μέρος Δεύτερο

2.8 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Όπως προκύπτει από έρευνα της ΟΤΟΕ (2001), οι σημαντικότερες προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα στελέχη των τραπεζών είναι ο ανταγωνισμός, η επίτευξη στόχων, οι συγχωνεύσεις και αναδιαρθρώσεις, ο εκσυγχρονισμός τόσο των διοικητικών λειτουργιών όσο και των ίδιων των διαδικασιών ανάδειξης, αξιολόγησης και αμοιβής στην κατεύθυνση επίτευξης μεγαλύτερου επαγγελματισμού, υποκίνησης και ευελιξίας. Σε ότι αφορά το καταλληλότερο μοντέλο διοίκησης στις νέες συνθήκες, η πλειοψηφία των τραπεζών (46%) υιοθετεί το αποκεντρωμένο-συμμετοχικό μοντέλο, το 38% υιοθετεί το συλλογικό-συμβουλευτικό και το 15% κάποιο άλλο μοντέλο. Οι αλλαγές αυτές υπαγορεύονται από τις διεθνείς εξελίξεις όπως η τεχνολογική πρόοδος, η παγκοσμιοποίηση των χρηματιστικών δραστηριοτήτων, οι δημογραφικές εξελίξεις, η ανάπτυξη των μη τραπεζικών ιδρυμάτων που προσφέρουν χρηματιστικές υπηρεσίες και ο ανταγωνισμός από επιχειρήσεις του μη χρηματοπιστωτικού τομέα. (Έρευνα ΟΤΟΕ, 1999). Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, οι κύριοι τρόποι προσαρμογής του τραπεζικού κλάδου στις νέες συνθήκες είναι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις, οι αλλαγές στα προϊόντα και τα κανάλια παράδοσης, η μείωση του κόστους που επιτυγχάνεται με οικονομίες κλίμακας, με οικονομίες που προέρχονται από τη διαφοροποίηση στην προσφορά προϊόντων και οικονομίες που προέρχονται από τη βελτίωση των διοικήσεων των τραπεζών. Σε αυτές τις οικονομίες εντάσσονται και η μείωση του αριθμού των 39 καταστημάτων με ταυτόχρονη συγκέντρωση των εργασιών σε κεντρικές υπηρεσίες και η εξατομίκευση των προϊόντων.

Οι διαρθρωτικές αυτές αλλαγές στον τραπεζικό κλάδο προκαλούν μεταβολές και στις εργασιακές σχέσεις με αποτέλεσμα να εμφανίζεται “μια ισχυρή τάση μεταβολής

από ένα δομημένο, θεσμικά προστατευμένο, συλλογικά ελεγχόμενο και σχετικά σταθερό μοντέλο εργασιακών σχέσεων σε μία κατάσταση συνεχούς μεταβολής, επιλεκτικής διαφοροποίησης, εξατομίκευσης ή και ανατροπής σε όλες τις πτυχές και τις διαστάσεις των εργασιακών σχέσεων, σε ένα καθεστώς γενικευμένης ρευστότητας και αβεβαιότητας, σε πρακτικές προβολής του ατομικισμού και των ατομικών λύσεων” (B. Γεωργακοπούλου, Έρευνα ΟΤΟΕ, 1998).

Πιο συγκεκριμένα, “οι διαρθρωτικές αλλαγές του τραπεζικού κλάδου ευνοούν την αλλαγή του κλασικού εργασιακού προτύπου, την ανάπτυξη της προσαρμοστικότητας του εργαζομένου στις νέες συνθήκες ανταγωνισμού, την ανανέωση των γνώσεων του και τη συνεχή ενημέρωσή του, την πολυειδίκευση, την ανάληψη πρωτοβουλιών και την ανάπτυξη διαπραγματευτικής ικανότητας. Τα κυριότερα ζητήματα των εργασιακών σχέσεων ή της οργάνωσης της εργασίας είναι η επιμήκυνση του χρόνου λειτουργίας των τραπεζών σε ημερήσια ή εβδομαδιαία βάση, η βελτίωση των διαδικασιών επαγγελματικής κατάρτισης, η διατήρηση ή η κατάργηση των αυστηρά διοικητικών, ιεραρχικών δομών, η ικανότητα του προσωπικού να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τις νέες τεχνολογίες, η εξωτερίκευση εργασιών (outsourcing), η επέκταση των εφαρμογών των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των τηλεπικοινωνιών, η υποκίνηση των εργαζομένων με σκοπό την ανάληψη πρωτοβουλίας, η ανάθεση ευθυνών στις κατώτερες βαθμίδες της εργασιακής ιεραρχίας, η απλοποίηση στην οργάνωση των εργασιών, η σύνδεση αμοιβής και εργασιακής απόδοσης, η καταλληλότητα και η σαφήνεια των επιχειρησιακών στόχων, η ευελιξία της αγοράς εργασίας, η διάχυση της πληροφορίας μεταξύ των στελεχών, η μερική απασχόληση, οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου, η ανάπτυξη νέων συστημάτων υπηρεσιακής αξιολόγησης του προσωπικού, η ευελιξία του χρόνου εργασίας, η σύνδεση των αμοιβών του προσωπικού με τα αποτελέσματα της επιχείρησης, η αποσύνδεση της καριέρας από το χρόνο προϋπηρεσίας, η ύπαρξη ηθικών κινήτρων για την αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, η μη μονιμότητα της απασχόλησης, η προσέλκυση «έτοιμων στελεχών» από την αγορά εργασίας και η αποδυνάμωση των «εσωτερικών αγορών εργασίας», η μείωση του χρόνου εργασίας με ή χωρίς μείωση αποδοχών” (Έρευνα ΟΤΟΕ, 1999).

Από την παραπάνω έρευνα προέκυψαν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την υποκίνηση και τις αμοιβές των εργαζομένων στις ελληνικές τράπεζες.

Συγκεκριμένα, σχετικά με το αν η νοοτροπία και το κοινωνικό κλίμα της κάθε τράπεζας υποκινεί το προσωπικό ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ο μέσος όρος επί συνόλου 33 στελεχών ήταν 5. Τα αναλυτικά αποτελέσματα απεικονίζονται παρακάτω:

5 Η νοοτροπία και το "κοινωνικό κλίμα" στην τράπεζά σας υποκινούν το προσωπικό ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα και να βελτιώσει την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Μέσος όρος
7 Εθνική		1		1	3	2					4,7
5 Αγροτική	1	1	1	1							2,5
4 Εμπορική		1	2		1						3,3
3 Εργασίας	1				1					1	5,3
5 Γεισιώς							1	1	2		8,3
3 Ιονική			1	1	1						4,0
3 Συνδικαλ.			1					2			6,3
3 ΕΕΤ						2		1			6,7
Σύνολο	2	3	5	3	6	4	1	4	2	1	5,0

Σχετικά με το αν οι αμοιβές του προσωπικού αντανακλούν το επίπεδο της παραγωγικότητας της εργασίας ο μέσος όρος των απαντήσεων των 33 στελεχών

είναι 6. Τα αποτελέσματα αυτά αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα. Παρατηρούμε ότι τα στελέχη της τότε τράπεζας Εργασίας νυν Eurobank θεωρούν κατά ποσοστό 90% ότι οι αμοιβές αντανακλούν το επίπεδο της παραγωγικότητας της εργασίας.

10 Οι αμοιβές του προσωπικού της τράπεζας σας αντανακλούν το επίπεδο της παραγωγικότητας της εργασίας.											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Μέσος όρος
7 Εθνική				2	3	1	1				5,1
6 Αγροτική	2	1			1						2,3
4 Εμπορική		1	1				2				4,8
3 Εργασίας								1		1	9,0
5 Πειραιώς								1	1	1	9,0
3 Ιονική								3			8,0
3 Συνδικαλ.					2					1	6,7
3 ΕΕΤ				1				2			6,7
Σύνολο	2	2	1	3	6	1	3	7	1	3	6,0

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι παράγοντες που θεωρούνται βασικές προϋποθέσεις για την αναδιοργάνωση της εργασίας ώστε να επιτευχθούν οι αλλαγές.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Μέσος όρος
Η καταλληλότητα και η σαφήνεια των επιχειρησιακών στόχων.					1			8	11	12	9,0
Η επέκταση των εφαρμογών των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των τηλεπικοινωνιών.						1	2	7	11	11	8,9
Η ικανότητα του προσωπικού να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τις νέες τεχνολογίες.					2		3	3	11	13	8,9
Η σύνδεση αμοιβής και εργασιακής απόδοσης.					1	2	2	4	12	11	8,8
Η διάχυση της πληροφορίας μεταξύ των στελεχών.					1		2	10	9	9	8,7
Η υπακίνηση των εργαζομένων με σκοπό την ανάπτυξη πρωτοβουλίας.					1	1	3	8	8	8	8,6
Η βελτίωση των διαδικασιών επαγγελματικής κατάρτισης εργαζομένων.				2	1	2	3	12	6	8	8,4
Η ανάθεση ευθυνών στις κατώτερες βαθμίδες της εργασιακής ιεραρχίας.				1	6	2	4	12	7	1	7,4
Η απελευθέρωση της αγοράς εργασίας.	1		3		4	5	6	5	3	4	6,7
Η εξωτερική εργασία (outsourcing).		2	5	2	6	2	5	5	3	2	6,0
Η αύξηση του μεγέθους του δικτύου της τράπεζας.	6	3		2	2	4	2	5	4	3	5,6
Η επιμήκυνση του χρόνου λειτουργίας των τραπεζών (σε ημερήσια ή εβδομαδιαία βάση).		3	2	2	2	9	5	2	4	2	5,3
Η διατήρηση αυστηρά διοικητικών ιεραρχικών δομών.		3	2	7	7	6	2	1	2	1	4,2

Από τους παράγοντες αυτούς κύριος θεωρείται η καταλληλότητα και η σαφήνεια των επιχειρησιακών στόχων, ακολουθούν η επέκταση των εφαρμογών των Η/Υ και των τηλεπικοινωνιών, η ικανότητα του προσωπικού να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τις νέες τεχνολογίες και η σύνδεση της αμοιβής με τη εργασιακή απόδοση. Τελευταία από άποψη σημασίας είναι η διατήρηση αυστηρά διοικητικών ιεραρχικών δομών. Τέλος, σχετικά με τα χαρακτηριστικά των εργασιακών σχέσεων που κρίνονται σημαντικά για τις αλλαγές, τα αποτελέσματα είναι τα παρακάτω:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Μέσος όρος
Η σύνδεση των αμοιβών του προσωπικού με τα αποτελέσματα της επιχείρησης		1				1	1	5	16	6	8,8
Η ανάπτυξη νέων συστημάτων υπηρεσιακής αξιολόγησης του προσωπικού						1	7	9	8	6	8,4
Η ευελιξία του χρόνου εργασίας	2	1	1		2	5	4	6	5	5	7,0
Η ύπαρξη ηθικών κινήτρων για την αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών					6	5	6	5	2	5	6,8
Η μείωση του χρόνου εργασίας χωρίς μείωση των αποδοχών	2		3	3	9	4	4	2	1	2	5,5
Η αποτελεσματική προσέλκυση "έτοιμων στελεχών" από την αγορά εργασίας	1	3	10		1	4	7	2	1	2	5,2
Οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου	5	1	4	1	6	4	5	3	1		4,8
Η αποσύνδεση της δραστηριότητας από τον κύριο χώρο εργασίας (πρακτικά καταστήματα)	3	2	4	3	5	2	7	2			4,8
Η μη μονιμότητα της απασχόλησης	4		7	3	6	3	4	1	1	1	4,7
Η μερική απασχόληση	6	3	4	1	5	3	4	4			4,4
Η μείωση του χρόνου εργασίας με μείωση των αποδοχών κατά την αναλογία της μείωσης του χρόνου εργασίας	6	2	5	4	6	2	1	3			3,9
Η αυτόματη ανοδοική υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων με βάση τον χρόνο προώθησής	11	5	6	4	2	2	1				2,7

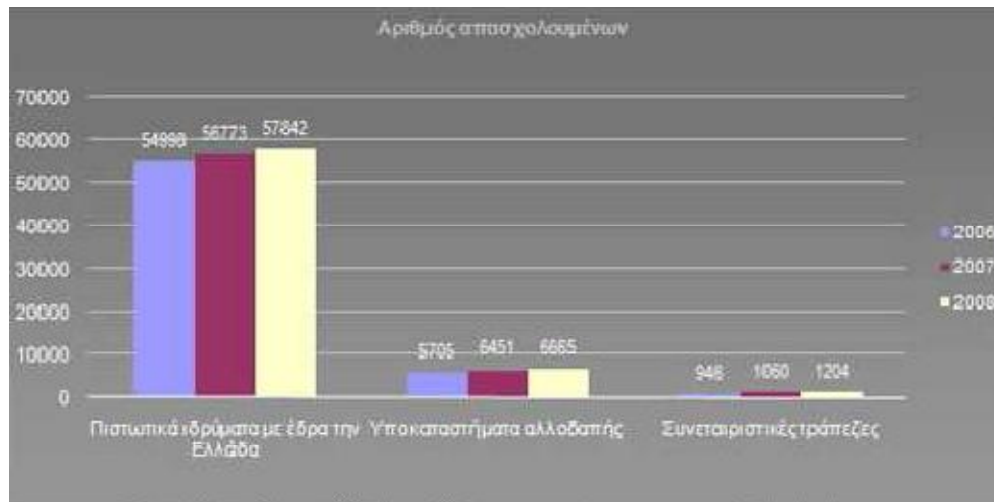
Ξεχωρίζουν η σύνδεση των αμοιβών με τα αποτελέσματα, η ανάπτυξη νέων συστημάτων αξιολόγησης του προσωπικού, η ευελιξία του χρόνου εργασίας και η ύπαρξη ηθικών κινήτρων για την αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Από την παραπάνω έρευνα συνάγονται τα εξής συμπεράσματα:

- Η αναγκαιότητα ύπαρξης ενός συμβουλευτικού μοντέλου διοίκησης το οποίο στηρίζεται στην εμπιστοσύνη υφισταμένων-στελεχών και τον καθορισμό στόχων μετά από συζήτηση και αμφίδρομη επικοινωνία.
 - Η αναγκαιότητα σαφήνειας των επιχειρησιακών στόχων και η διάχυση πληροφοριών.
 - Η αναγκαιότητα υποκίνησης των εργαζομένων για την ανάληψη πρωτοβουλιών, η ανάπτυξη νέων συστημάτων αξιολόγησης, η σύνδεση της αμοιβής με την εργασιακή απόδοση και τα αποτελέσματα.

2.9 Δημογραφικά χαρακτηριστικά τραπεζικών υπαλλήλων στην Ελλάδα

Σύμφωνα με την Ένωση Ελληνικών Τραπεζών (www.hba.gr), οι εργαζόμενοι στον τραπεζικό κλάδο το 2008 ανέρχονταν σε 57.842. Τα στοιχεία αυτά φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση για τη Χρηματοπιστωτική Σταθερότητα, Ιούνιος 2009 & Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2006

Διάρθρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος			
Απασχολούμενοι			
	2006	2007	2008
Πιστωτικά ιδρύματα με έδρα την Ελλάδα	54998	56773	57842
Υποκαταστήματα αλλοδαπής	5705	6451	6665
Συνεταιριστικές τράπεζες	946	1060	1204

Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ (2006) η διάμεση ηλικία των υπαλλήλων του χρηματοπιστωτικού τομέα ήταν 42 έτη ενώ στις ηλικίες 45 έως 55 έτη συγκεντρωνόταν το 30% των υπαλλήλων. Παράλληλα παρατηρήθηκε μικρό ποσοστό στις νεότερες ηλικίες (20-30 έτη) και στις ηλικίες άνω των 60. Το 40% των γυναικών ήταν το 2006 μεταξύ 20-35 ετών έναντι 25% των ανδρών ενώ το 50% των ανδρών ήταν μεταξύ 40-55 ετών έναντι 35% των γυναικών. Όσον αφορά τις αμοιβές, αυτές διαφοροποιούνται ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο. Στο εκπαιδευτικό επίπεδο του εργαζόμενου οφείλονται σε κάποιο βαθμό οι διαφοροποιήσεις που παρατηρούνται στη θέση εργασίας, τις αρμοδιότητες, τα καθήκοντα επίβλεψης και τις ευθύνες που αναλαμβάνει ο καθένας. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα το 35% των υπαλλήλων του χρηματοπιστωτικού τομέα ήταν υψηλού εκπαιδευτικού επιπέδου (απόφοιτοι πανεπιστημίου, διδακτορικό δίπλωμα), 60% μεσαίου εκπαιδευτικού επιπέδου (απόφοιτοι λυκείου, ΙΕΚ, ανώτερες σχολές) και μόλις 5% χαμηλού εκπαιδευτικού επιπέδου (απόφοιτοι δημοτικού και γυμνασίου) [Ηλίας Ιωακειμίδης, 2009]. Σημαντική είναι επίσης η διαφοροποίηση των αποδοχών ανάλογα με την επαγγελματική πείρα, τις γνώσεις και δεξιότητες που συσσωρεύει ο κάθε εργαζόμενος καθώς παρέρχεται ο χρόνος προϋπηρεσίας στον ίδιο εργοδότη (Ηλίας Ιωακειμίδης, 2009, σελ.38). Όσον αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας το 35% των

υπαλλήλων του χρηματοπιστωτικού τομέα είχε προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 15 ετών, το 25% από 20-29 έτη με τις αποδοχές να ήταν κατά 80% αυξημένες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων με προϋπηρεσία κάτω των 10 ετών που αποτελούσαν το 60% του συνόλου των υπαλλήλων.

2.10 Ταυτότητα της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσουμε αν οι τραπεζικοί υπάλληλοι και οι εργαζόμενοι των εταιρειών αισθάνονται παρακινήμενοι, ικανοποιημένοι από την εργασία τους και είναι αφοσιωμένοι στην τράπεζα/εταιρεία που εργάζονται με δεδομένες τις συνθήκες που αναφέρουμε παραπάνω. Η έρευνα διεξήχθη τον Απρίλιο 2010 σε μικρό δείγμα υπαλλήλων διαφόρων τραπεζών/εταιρειών στο Αγρίνιο με τη χρήση ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν κάποια με e-mail ενώ άλλα δόθηκαν στους συμμετέχοντες κατόπιν επίσκεψης στο χώρο εργασίας τους και επιστράφηκαν απαντημένα με ανάλογο τρόπο. Οι δυσκολίες που συναντήσαμε στην παρούσα έρευνα αφορούσαν τις καθυστερήσεις στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας και κάποιες φορές την απροθυμία συμμετοχής. Από το σύνολο των 60 ερωτηματολογίων που εστάλησαν επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 48.

2.11 Δομή του ερωτηματολογίου

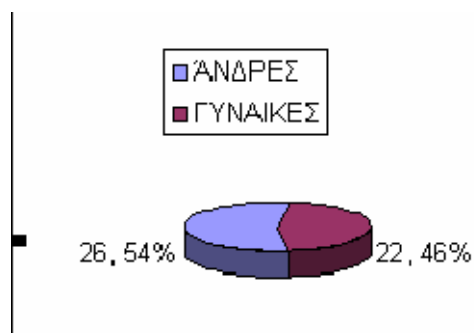
Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να συμπληρώσουν τα δημογραφικά τους στοιχεία όπως το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τη θέση εργασίας και τα έτη υπηρεσίας.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις σχετικά με την υποκίνηση και την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων. Οι ερωτήσεις αυτές επιδέχονται απάντηση με ΝΑΙ ή ΟΧΙ. Οι ερωτήσεις 1-8 αφορούν την υποκίνηση και οι ερωτήσεις 9-20 την ικανοποίηση από την εργασία. Οι ερωτήσεις για την υποκίνηση σχετίζονται με τη γνώση του οράματος και των αξιών της τράπεζας/εταιρείας που εργάζεται ο κάθε εργαζόμενος, τη γνώση των στόχων και του τρόπου μέτρησης της απόδοσης και τις απόψεις του σχετικά με την αυτονομία, την ανάληψη πρωτοβουλιών και την αναγνώριση της προσπάθειας. Οι ερωτήσεις για την εργασιακή ικανοποίηση δομήθηκαν με βάση το ερωτηματολόγιο του Paul E.Spector (Job Satisfaction Survey, 1994)²⁴. Οι ερωτήσεις αφορούν τη φύση της δουλειάς, το μισθό, τις πρόσθετες παροχές, το σύστημα προαγωγών, τις λειτουργικές διαδικασίες, την επικοινωνία, τους συναδέλφους και προϊσταμένους. Τέλος, στο τρίτο μέρος ζητήθηκε από τους 46 συμμετέχοντες να απαντήσουν σε 6 ερωτήσεις σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση με ένα Ναι ή ένα ΟΧΙ. Οι ερωτήσεις 1, 2, 4, 5 και 6 είναι από το μοντέλο των Meyer και Allen (1993) και η ερώτηση 3 είναι από το μοντέλο των Mowday, Steers και Porter (1979).

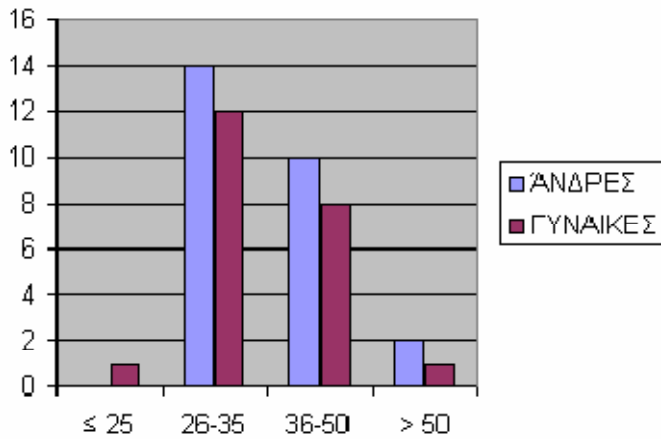
2.12 Αποτελέσματα της έρευνας

10 ΜΕΡΟΣ

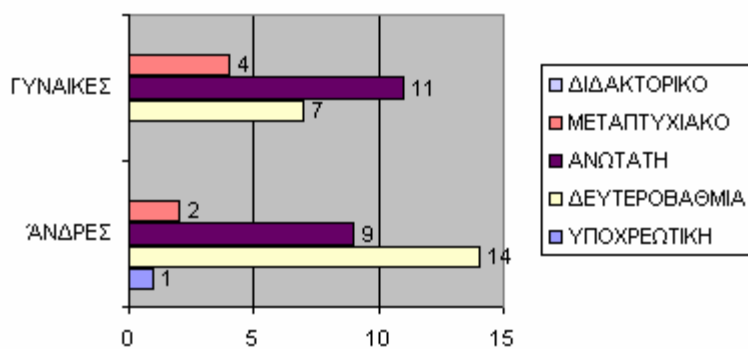
Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Από τους 48 τελικά συμμετέχοντες οι 26 ήταν άνδρες, ποσοστό 54% και οι 22 γυναίκες, ποσοστό 46%.



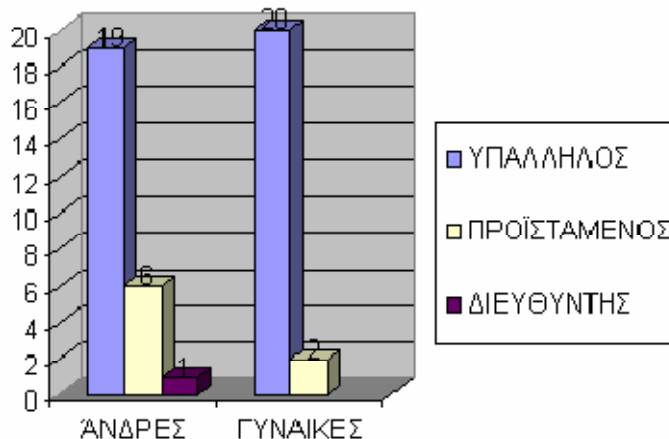
Όσον αφορά την ηλικία, υπήρχαν τέσσερις κλάσεις: α) έως 25, β) 26-35, γ) 36-50 και δ) άνω των 50. Κάτω των 25 ετών υπήρχε μόνο μία γυναίκα, στην ηλικία 26-35 έτη ήταν συνολικά 26 συμμετέχοντες, 14 άνδρες και 12 γυναίκες, στην ηλικία 36-50 έτη 18 υπάλληλοι, 10 άνδρες και 8 γυναίκες και στην τελευταία κλάση άνω των 50, 3 μόνο συμμετέχοντες, 1 γυναίκα και 2 άνδρες. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα. Η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι μεταξύ 26 και 50 ετών.



Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, υπήρχαν πέντε επιλογές: α) υποχρεωτική εκπαίδευση, β) δευτεροβάθμια εκπαίδευση, γ) ανώτατη εκπαίδευση, δ) μεταπτυχιακό και ε) διδακτορικό. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα.

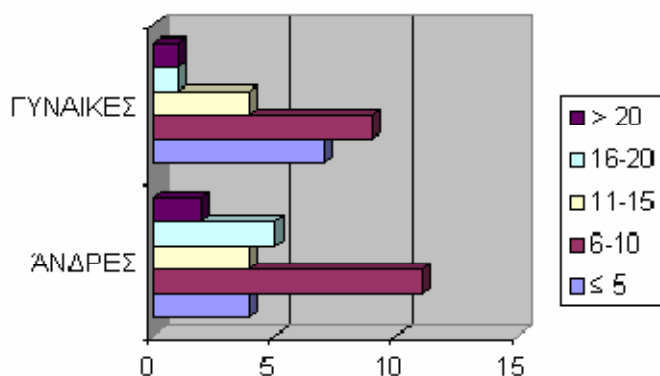


Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τη θέση εργασίας. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων (81,25 %) που δέχτηκαν να συμμετέχουν ήταν υπάλληλοι της πρώτης γραμμής. Οκτώ ήταν προϊστάμενοι, 6 άνδρες και 2 γυναίκες και μόνο 1 διευθυντής.



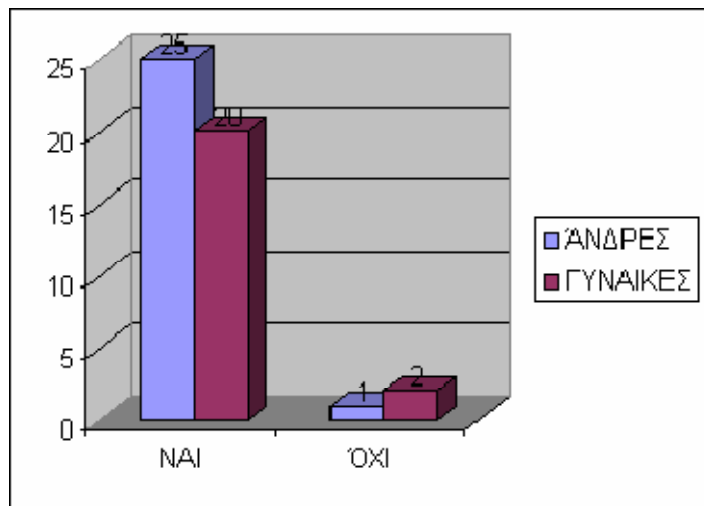
Σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας, επιλέξαμε 5 κλάσεις: α) έως 5, β) 6-10 έτη, γ) 11-15 έτη, δ) 16-20 έτη και ε) πάνω από 20 έτη. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είχε έως 15 έτη προϋπηρεσία μιας και η πλειοψηφία ήταν υπάλληλοι πρώτης γραμμής.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.

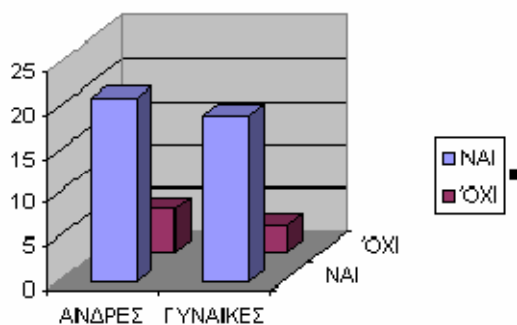


2^ο ΜΕΡΟΣ

Η πρώτη ερώτηση σχετικά με την υποκίνηση ήταν η εξής: «αισθάνομαι ικανοποιημένος/η που εργάζομαι σε αυτή την τράπεζα/ επιχείρηση». Παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (93,75%) αισθάνεται υπερηφάνεια που εργάζεται σε αυτή την τράπεζα/επιχείρηση, ενώ μόνο 3 εργαζόμενοι απάντησαν αρνητικά, ένας άνδρας και 2 γυναίκες. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται παρακάτω.



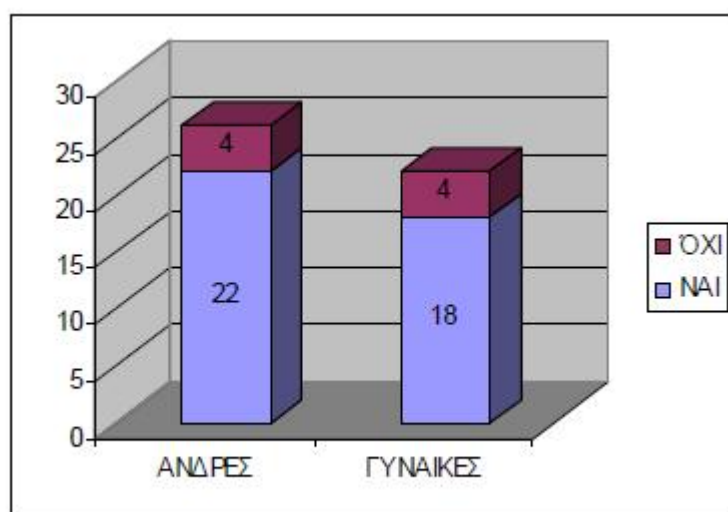
Η δεύτερη ερώτηση είχε ως εξής: «μπορώ να διατυπώσω με λίγα τις κύριες αξίες της τράπεζας/επιχείρησης που εργάζομαι». Με αυτή την ερώτηση θέλαμε να διαπιστώσουμε κατά πόσο οι εργαζόμενοι γνωρίζουν το όραμα του οργανισμού που εργάζονται. Από τους 48 συνολικά, οι 40 απάντησαν θετικά (ποσοστό 83,3%) και οι 8 αρνητικά (ποσοστό 16,7%). Από αυτούς που απάντησαν θετικά οι 21 ήταν άνδρες από τους οποίους οι 6 προϊστάμενοι, ο ένας διευθυντής και οι 14 απλοί υπάλληλοι και οι 19 γυναίκες από τις οποίες οι 17 ήταν απλοί υπάλληλοι και οι 2 προϊστάμενοι, ενώ οι άνδρες που απάντησαν αρνητικά ήταν 5 και οι γυναίκες 3, όλοι υπάλληλοι με προϋπηρεσία μάλιστα έως 10 έτη και ηλικία από 26-35. Τα αποτελέσματα αυτά παρουσιάζονται στο διάγραμμα και στους πίνακες.



	ΝΑΙ		ΌΧΙ		Σύνολο
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					
Υπάλληλος	14	17	5	3	39
Προϊστάμενος	6	2	0	0	8
Διευθυντής	1	0	0	0	1
Σύνολο	21	19	5	3	48

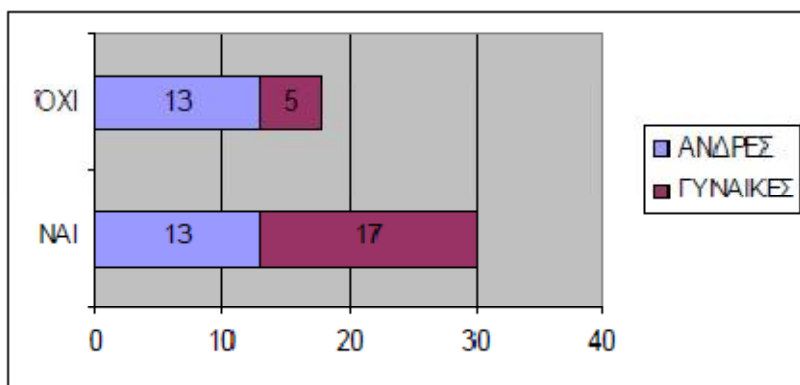
ΝΑΙ		ΟΧΙ		σύνολο	
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ		
ΗΛΙΚΙΑ					
≤ 25	0	1	0	1	
26-35	9	9	5	3	26
36-50	10	8	0	0	18
> 50	2	1	0	0	3
σύνολο	21	19	5	3	48
ΝΑΙ		ΟΧΙ			
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	σύνολο	
ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ					
≤ 5	1	4	3	3	11
6-10	9	9	2	0	20
11-15	4	4	0	0	8
16-20	5	1	0	0	6
> 20	2	1	0	0	3
σύνολο	21	19	5	3	48

Η τρίτη ερώτηση ήταν η εξής: «γνωρίζω τους στόχους της ομάδας μου». Σ' αυτήν την ερώτηση απάντησαν θετικά 40 εργαζόμενοι και αρνητικά 8. Από αυτούς που απάντησαν θετικά οι 22 ήταν άνδρες από τους οποίους οι 6 προϊστάμενοι, ο ένας διευθυντής και οι 15 απλοί υπάλληλοι και οι 18 γυναίκες από τις οποίες οι 16 ήταν απλοί υπάλληλοι και οι 2 προϊστάμενοι, ενώ οι άνδρες που απάντησαν αρνητικά ήταν 4 και οι γυναίκες 4, όλοι υπάλληλοι με προϋπηρεσία μάλιστα έως 5 έτη και ηλικία έως 35. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται παρακάτω.



ΝΑΙ		ΟΧΙ		σύνολο	
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ		
ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					
Υπάλληλος	15	16	4	4	39
Προϊστάμενος	6	2	0	0	8
Δευτεντής	1	0	0	0	1
Σύνολο	22	18	4	4	48
ΝΑΙ		ΟΧΙ			
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	σύνολο	
ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ					
≤ 5	0	3	4	4	11
6-10	11	9	0	0	20
11-15	4	4	0	0	8
16-20	5	1	0	0	6
> 20	2	1	0	0	3
σύνολο	22	18	4	4	48

Η τέταρτη ερώτηση ήταν η εξής: «βλέπω μακροπρόθεσμα το μέλλον μου σε αυτό τον χώρο εργασίας». Από το σύνολο των 48 ερωτηθέντων, απάντησαν θετικά 30 εργαζόμενοι και αρνητικά 18. Από αυτούς που απάντησαν θετικά οι 13 ήταν άνδρες και οι 17 γυναίκες, με προϋπηρεσία η πλειοψηφία από 6-20 έτη, ηλικία η πλειοψηφία από 26 έως 50 ετών και εκπαίδευση όλων των βαθμίδων. Τα αναλυτικά αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω.

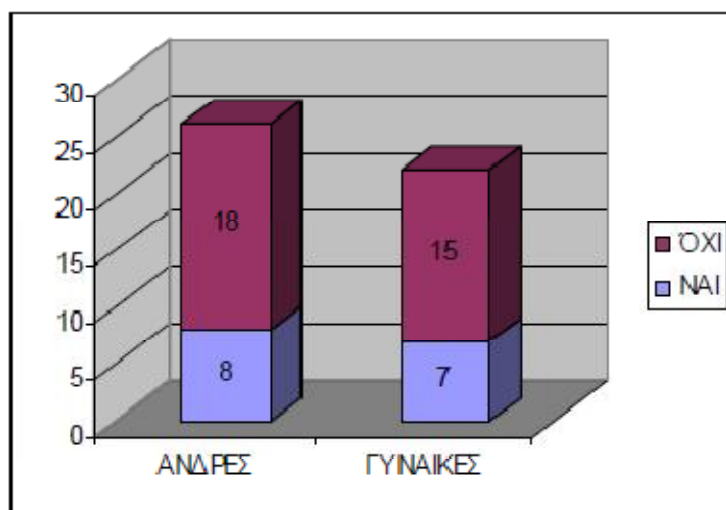


	ΝΑΙ		ΟΧΙ		σύνολο
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΗΛΙΚΙΑ					
≤ 25	0	0	0	1	1
26-35	4	9	10	3	26
36-50	7	7	3	1	18
> 50	2	1	0	0	3
σύνολο	13	17	13	5	48

	ΝΑΙ		ΟΧΙ		σύνολο
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΠΡΟ ΎΠΗΡΕΣΙΑ					
≤ 5	1	2	3	5	11
6-10	4	9	7	0	20
11-15	2	4	2	0	8
16-20	4	1	1	0	6
> 20	2	1	0	0	3
σύνολο	13	17	13	5	48

	ΝΑΙ		ΟΧΙ		
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ					σύνολο
Υποχρεωτική	1	0	0	0	1
Δευτεροβάθμια	7	4	7	3	21
Ανώτερη	5	10	4	1	20
Μεταπτυχιακό	0	3	2	1	6
Αδιάφορο	0	0	0	0	0
Σύνολο	13	17	13	5	48

Η πέμπτη ερώτηση ήταν η παρακάτω: «γνωρίζω πώς μετρίεται η απόδοσή μου». Από τις απαντήσεις διαπιστώσαμε τη σχετική άγνοια των εργαζομένων για τον τρόπο μέτρησης της απόδοσής τους. Από 48 εργαζομένους, 15 απάντησαν θετικά και 33 αρνητικά. Από αυτούς που απάντησαν θετικά ήταν 8 άνδρες και 7 γυναίκες και αυτοί που απάντησαν αρνητικά ήταν 18 άνδρες και 15 γυναίκες. Παρακάτω φαίνονται τα αποτελέσματα όσον αφορά την ηλικία, τη θέση, το επίπεδο εκπαίδευσης και τα έτη προϋπηρεσίας.

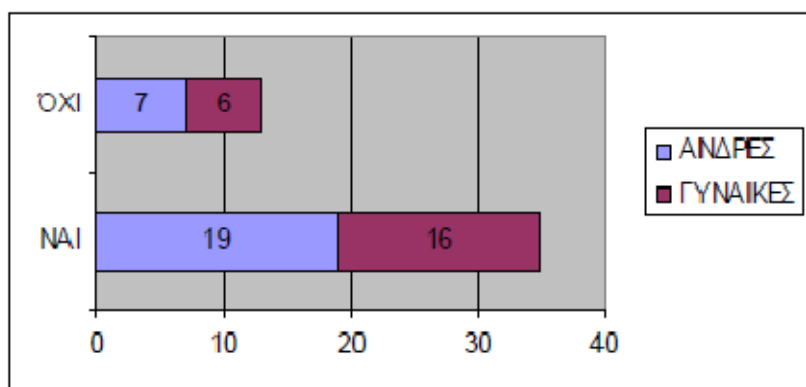


ΝΑΙ		ΟΧΙ			
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ		
ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ				σύνολο	
Υπάλληλος	3	5	16	15	39
Προϊσταμένος	5	2	1	0	8
Ανεργός	1	0	0	0	1
Σύνολο	8	7	18	15	48
ΝΑΙ		ΟΧΙ			
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ		
ΗΛΙΚΙΑ				σύνολο	
≤ 25	0	0	0	1	1
26-35	3	3	11	9	26
36-50	4	3	6	5	18
> 50	1	1	1	0	3
σύνολο	8	7	18	15	48
ΝΑΙ		ΟΧΙ			
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ		
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ				σύνολο	
≤ 5	1	1	3	6	11
6-10	2	3	9	6	20
11-15	2	2	2	2	8
16-20	2	1	3	0	6
> 20	1	0	1	1	3
σύνολο	8	7	18	15	48

		ΝΑΙ		ΟΧΙ		
		ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ						σύνολο
Υποχρεωτική	0	0	1	0	1	
Δευτεροβάθμια	0	0	14	7	21	
Ανώτατη	6	3	3	8	20	
Μεταπτυχιακό	2	4	0	0	6	
Απώτερο	0	0	0	0	0	
Σύνολο	8	7	18	15	48	

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι άνδρες υπάλληλοι, ηλικίας έως 50 με προϋπηρεσία έως 20 έτη, απόφοιτοι δευτεροβάθμιας και ανώτατης εκπαίδευσης δεν γνωρίζουν πώς μετριέται η απόδοσή τους. Όσον αφορά τις γυναίκες, αυτές είναι υπάλληλοι έως 15 έτη, ηλικίας έως 50 και απόφοιτοι δευτεροβάθμιας και ανώτατης εκπαίδευσης.

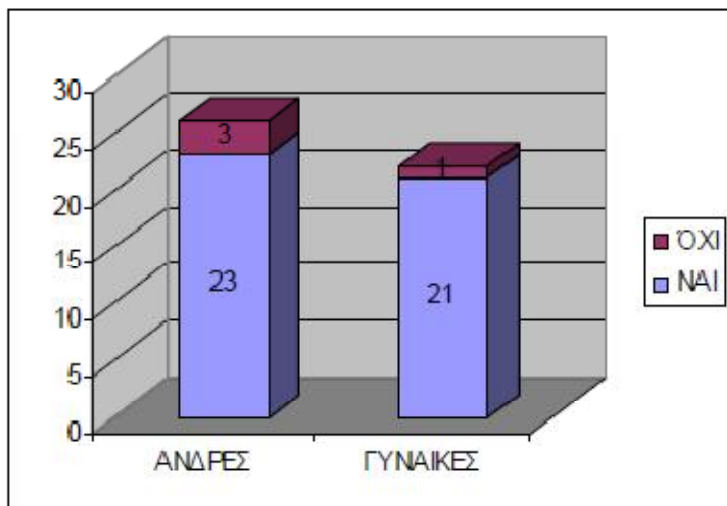
Η έκτη ερώτηση ήταν η εξής: « νιώθω ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλω και είμαι διατεθειμένος να εργαστώ ακόμη περισσότερο για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Απάντησαν θετικά συνολικά 35 εργαζόμενοι και αρνητικά 13 εργαζόμενοι. Σχετικά με το φύλο, θετικά απάντησαν 19 άνδρες και 16 γυναίκες, σχετικά με την εκπαίδευση, ένας υπάλληλος ήταν υποχρεωτικής εκπαίδευσης, 15 μέσης εκπαίδευσης, 15 ανώτατης εκπαίδευσης και 4 κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, σχετικά με την ηλικία ένας υπάλληλος ήταν έως 25, 19 από 26-35 έτη, 13 από 36-50 έτη και 2 άνω των 50. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες.



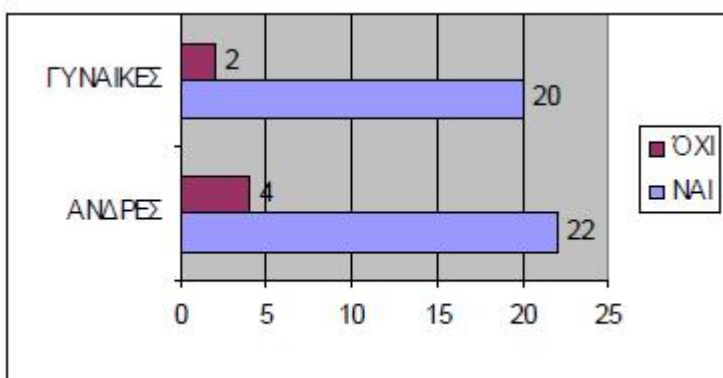
ΝΑΙ		ΟΧΙ			
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ		
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ				σύνολο	
Υπαρχαριστός	1	0	0	0	1
Δεύτεροβάθμια	10	5	4	2	21
Διότιση	6	9	3	2	20
Μεταπτυχιακό	2	2	0	2	6
Επίπεδο	0	0	0	0	0
Σύνολο	19	16	7	6	48

ΝΑΙ		ΟΧΙ			
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ		
ΗΛΙΚΙΑ				σύνολο	
≤ 25	0	1	0	0	1
26-35	10	9	4	3	26
36-50	7	6	3	2	18
> 50	1	1	1	0	3
σύνολο	19	16	7	6	48

Η έβδομη ερώτηση διατυπώθηκε ως εξής: «αισθάνομαι ότι μπορώ να εκφράσω τη γνώμη μου ελεύθερα και να πάρω πρωτοβουλίες για την καλύτερη οργάνωση της εργασίας». Στην ερώτηση αυτή απάντησαν θετικά 44 εργαζόμενοι, 23 άνδρες και 21 γυναίκες. Είναι πολύ σημαντικό να μπορεί κανείς να διατυπώσει τη γνώμη για θέματα που τον αφορούν και να πάρει πρωτοβουλίες και αυτό ακριβώς είναι δουλειά του σύγχρονου μάνατζερ, να δίνει αυτονομία και αυτενέργεια στους υφισταμένους του.



Η όγδοη ερώτηση έχει συνάφεια με την προηγούμενη και ήταν η εξής: «Δεν φοβάμαι να μιλήσω ανοικτά για τις σκέψεις και τις φιλοδοξίες μου στο χώρο εργασίας». Αναφέρεται τόσο στην ελευθερία έκφρασης απόψεων σε θέματα δουλειάς αλλά και στο γενικότερο κλίμα εμπιστοσύνης, ελευθερίας όπου ο κάθε εργαζόμενος έχει το θάρρος να εκφράζει ακόμη και προσωπικές του φιλοδοξίες, τις γενικότερες απόψεις του χωρίς το φόβο της απόλυσης ή της απομόνωσης από τους άλλους. Σ' αυτήν την ερώτηση απάντησαν θετικά 42 εργαζόμενοι, εκ των οποίων οι 22 ήταν άνδρες και οι 20 γυναίκες.



Οι επόμενες 12 ερωτήσεις αφορούν την ικανοποίηση από την εργασία. Σκοπός μας δεν ήταν να μετρήσουμε το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων ούτε να βγάλουμε ένα μέσο όρο καθώς οι απαντήσεις δεν έχουν διαβάθμιση, αλλά να διαπιστώσουμε τη στάση τους απέναντι σε βασικές παραμέτρους της εργασιακής ικανοποίησης, όπως η φύση της δουλειάς, οι μισθοί, οι πρόσθετες παροχές, το σύστημα των προαγωγών, το εργασιακό περιβάλλον, οι λειτουργικές διαδικασίες, η επικοινωνία, οι σχέσεις με συναδέλφους και προϊστάμενους

Στην ένατη ερώτηση «μου αρέσει η φύση της δουλειάς μου» από τους 48 εργαζόμενους, οι 35 απάντησαν θετικά και οι 13 αρνητικά. Από αυτούς που απάντησαν θετικά οι 20 ήταν άνδρες με ηλικία οι 12 από 26-35 έτη και οι 7 από 36-

50 και ένας άνω των 50 και οι 15 ήταν γυναίκες με ηλικία η μία έως 25, οι 8 από 26-35 έτη, οι 5 από 36-50 και μία άνω των 50.

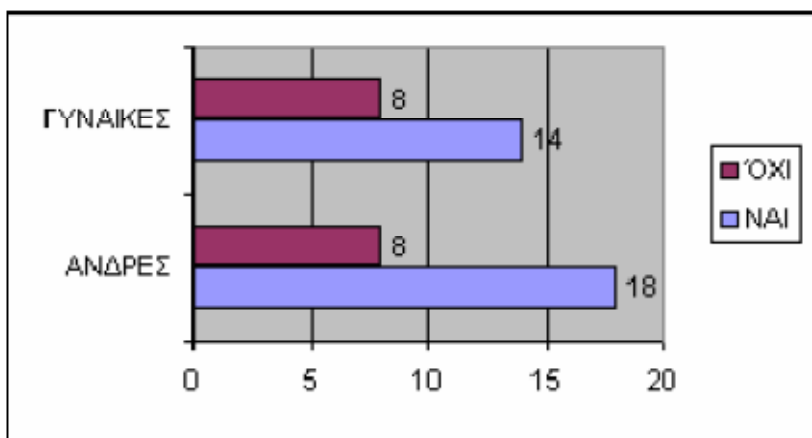
Από αυτούς που απάντησαν αρνητικά οι 6 ήταν άνδρες οι 2 με ηλικία 26-35 έτη, οι 3 με ηλικία 36-50 και ένας άνω των 50 και οι 7 γυναίκες με ηλικία οι 4 από 26-35 έτη και οι 3 από 36-50. Όσον αφορά τα έτη υπηρεσίας, οι άνδρες που απάντησαν αρνητικά είχαν ένας έως πέντε έτη υπηρεσία, ένας από 6-10, οι 2 από 11-15, ένας 16-20 και ένας άνω των 20 και οι γυναίκες 2 με υπηρεσία από 6-10, 3 με υπηρεσία από 11-15, μία με υπηρεσία 16-20 έτη και μία με υπηρεσία άνω των 20 ετών. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στους παρακάτω πίνακες.

ΝΑΙ		ΟΧΙ	
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ
ΗΛΙΚΙΑ			
≤ 25	0	1	0
26-35	12	8	4
36-50	7	5	3
> 50	1	1	0

ΝΑΙ		ΟΧΙ			
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ		
ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ				σύνολο	
≤ 5	3	7	1	0	11
6-10	10	7	1	2	20
11-15	2	1	2	3	8
16-20	4	0	1	1	6
> 20	1	0	1	1	3
σύνολο	20	15	6	7	48

Η δέκατη ερώτηση είχε ως εξής: «είμαι ικανοποιημένος/η με το μισθό που λαμβάνω γιατί εξαρτάται από τις γνώσεις και την εμπειρία. Σε αυτήν την ερώτηση απάντησαν θετικά οι 32 εργαζόμενοι και αρνητικά οι 16. Από αυτούς που απάντησαν θετικά, οι 18 ήταν άνδρες και οι 14 γυναίκες, ενώ αρνητικά απάντησαν 8 άνδρες και 8 γυναίκες.

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται η απάντηση.



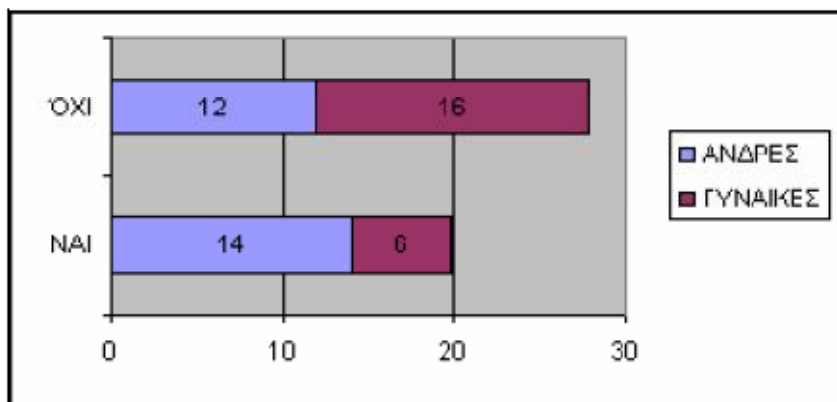
Από τους άνδρες εργαζόμενους που απάντησαν θετικά οι 7 ήταν απόφοιτοι μέσης εκπαίδευσης, οι 9 πτυχιούχοι ανώτατων σχολών και οι 2 κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, όσον αφορά την προϋπηρεσία οι 2 είχαν προϋπηρεσία μεγαλύτερη από 20 έτη, οι 5 από 16-20, οι 4 από 11-15 έτη και οι 7 είχαν προϋπηρεσία 6-10 έτη. Όσον αφορά τις γυναίκες που απάντησαν θετικά, οι 4 ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, οι 10 πτυχιούχοι ανώτατων σχολών και αναφορικά με την προϋπηρεσία, μία είχε προϋπηρεσία άνω των 20 ετών, μία από 16-20 έτη, 4 από 11-15 και 8 από 6-10 έτη.

Από τα παραπάνω συνάγουμε το συμπέρασμα ότι δυσαρεστημένοι με τις αμοιβές τους είναι άνδρες και γυναίκες υποχρεωτικής και μέσης εκπαίδευσης καθώς και εργαζόμενοι με μικρή προϋπηρεσία από 0-10 έτη. Τα παραπάνω αποτυπώνονται στους παρακάτω πίνακες.

	ΝΑΙ		ΟΧΙ		
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ					σύνολο
Υποχρεωτική	0	0	1	0	1
Δευτεροβάθμια	7	0	7	7	21
Ανώτατη	9	10	0	1	20
Μεταπτυχιακό	2	4	0	0	6
Διδακτορικό	0	0	0	0	0
σύνολο	18	14	8	8	48

ΝΑΙ		ΟΧΙ		σύνολο	
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ		
ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ					
≤ 5	0	0	4	7	11
6-10	7	8	4	1	20
11-15	4	4	0	0	8
16-20	5	1	0	0	6
> 20	2	1	0	0	3
σύνολο	18	14	8	8	48

Η ενδέκατη ερώτηση ήταν η εξής: «οι πρόσθετες παροχές εξαρτώνται από τη συνεισφορά του καθενός στην επίτευξη των στόχων και τις σωστά σχεδιασμένες λειτουργίες». Σε αυτή την ερώτηση απάντησαν θετικά 20 εργαζόμενοι, οι 14 άνδρες και οι 6 γυναίκες και αρνητικά 28 εργαζόμενοι 12 άνδρες και 16 γυναίκες.



Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι δυσαρέσκεια εκδηλώνουν άνδρες και γυναίκες με μικρή προϋπηρεσία και ηλικία, αλλά και η μοναδική γυναίκα του δείγματος με προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 20 ετών.. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω.

ΝΑΙ		ΟΧΙ			
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ		
ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ					σύνολο
≤ 5	1	1	3	6	11
6-10	4	2	7	7	20
11-15	2	2	2	2	8
16-20	5	1	0	0	6
> 20	2	0	0	1	3
σύνολο	14	6	12	16	48

ΝΑΙ		ΟΧΙ			
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ		
ΗΛΙΚΙΑ					σύνολο
≤ 25	0	0	0	1	1
26-35	4	2	10	10	26
36-50	8	3	2	5	18
> 50	2	1	0	0	3
σύνολο	14	6	12	16	48

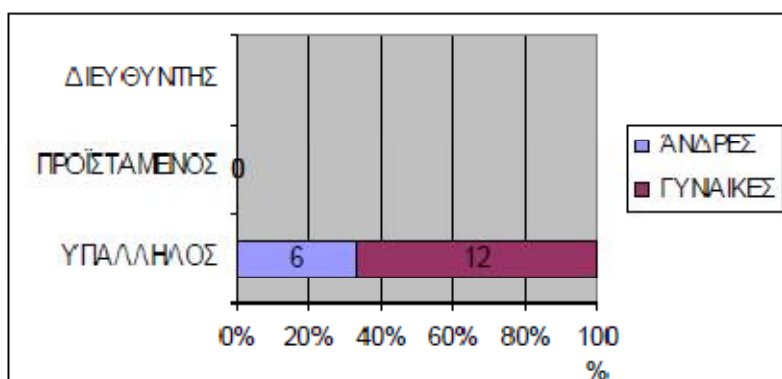
Η δωδέκατη ερώτηση ήταν η εξής: «Το σύστημα προαγωγών μπορεί να δεχτεί βελτίωση ώστε να είναι πιο δίκαιο και αποτελεσματικό». Σ' αυτήν την ερώτηση απάντησαν θετικά 29 εργαζόμενοι, 19 άνδρες από τους οποίους οι 2 ήταν πάνω από 50 ετών, οι 8 από 36-50 και οι 9 από 26-35 ετών, όσον αφορά τη θέση εργασίας υπήρχε ένας διευθυντής, 5 προϊστάμενοι και 13 υπάλληλοι, όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας ένας είχε πάνω από 20 έτη προϋπηρεσία, 4 από 16-20 έτη, 3 από 11-15 έτη, 10 από 6-10 έτη και ένας εργαζόμενος έως 5 και 10 γυναίκες, από τις οποίες οι 6 ήταν μεταξύ 26-35 ετών και οι 4 μεταξύ 36-50 ετών, 1 προϊσταμένη και 9 υπάλληλοι, και σχετικά με την προϋπηρεσία 3 γυναίκες με προϋπηρεσία από 11-15 έτη, 1 με προϋπηρεσία από 16-20 έτη, 4 με 6-10 έτη και 2 γυναίκες με προϋπηρεσία έως 5. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται παρακάτω. Η επόμενη ερώτηση ήταν: «αισθάνομαι σχετική ασφάλεια στο χώρο εργασίας μου(καλό περιβάλλον εργασίας)».

Η ασφάλεια αναφέρεται τόσο στο φυσικό περιβάλλον της εργασίας όσο και στο αίσθημα της ασφάλειας κατά τον Maslow (σταθερότητα, μονιμότητα, κοινωνική ασφάλιση, σύνταξη). Σε αυτήν την ερώτηση απάντησαν θετικά 30 εργαζόμενοι και αρνητικά 18.

Έχει ενδιαφέρον να δούμε ποιοι είναι εκείνοι που εκδηλώνουν δυσαρέσκεια. Από τους 18 εργαζομένους που απάντησαν αρνητικά οι 6 ήταν άνδρες και οι 12 γυναίκες, όσον αφορά την προϋπηρεσία 6 είχαν προϋπηρεσία έως 5 έτη, 8 από 6-10 έτη και 4 από 11-15 έτη, όσον αφορά τη θέση εργασίας ήταν όλοι υπάλληλοι και όσον αφορά την ηλικία ήταν έως 50 ετών. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στους παρακάτω πίνακες.

ΝΑΙ		ΟΧΙ			
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ		
ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ					σύνολο
≤ 5	2	3	2	4	11
6-10	9	3	2	6	20
11-15	2	2	2	2	8
16-20	5	1	0	0	6
> 20	2	1	0	0	3
σύνολο	20	10	6	12	48

ΝΑΙ		ΟΧΙ			
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ		
ΗΛΙΚΙΑ					σύνολο
≤ 25	0	0	0	1	1
26-35	10	6	4	6	26
36-50	8	3	2	5	18
> 50	2	1	0	0	3
σύνολο	20	10	6	12	48



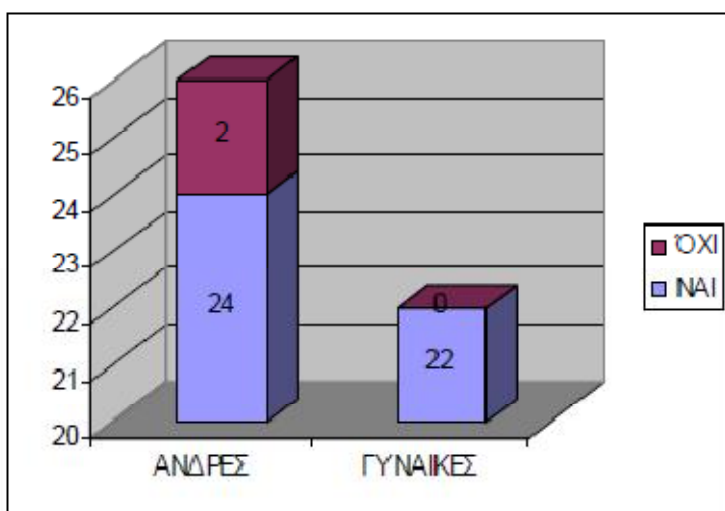
Από τα παραπάνω συνάγουμε το συμπέρασμα ότι ανασφάλεια στην εργασία αισθάνονται κυρίως οι γυναίκες υπάλληλοι με προϋπηρεσία έως 15 έτη και ηλικία έως 50 ετών. Το γεγονός αυτό μπορεί να οφείλεται στις νέες συνθήκες εργασίας (συμβάσεις ορισμένου χρόνου, επιμήκυνση του χρόνου λειτουργίας των καταστημάτων) και στους όρους συνταξιοδότησης (αύξηση ορίων ηλικίας).

		ΝΑΙ		ΟΧΙ		
		ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΗΛΙΚΙΑ						σύνολο
≤ 25	0	0	0	1	1	
26-35	9	6	5	6	26	
36-50	8	4	2	4	18	
> 50	2	0	0	1	3	
σύνολο	19	10	7	12	48	

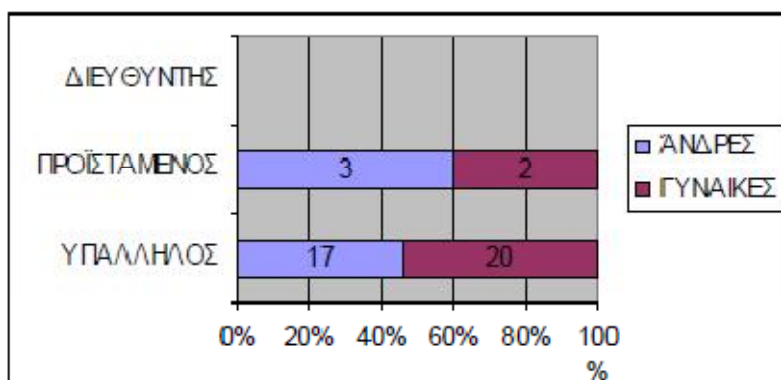
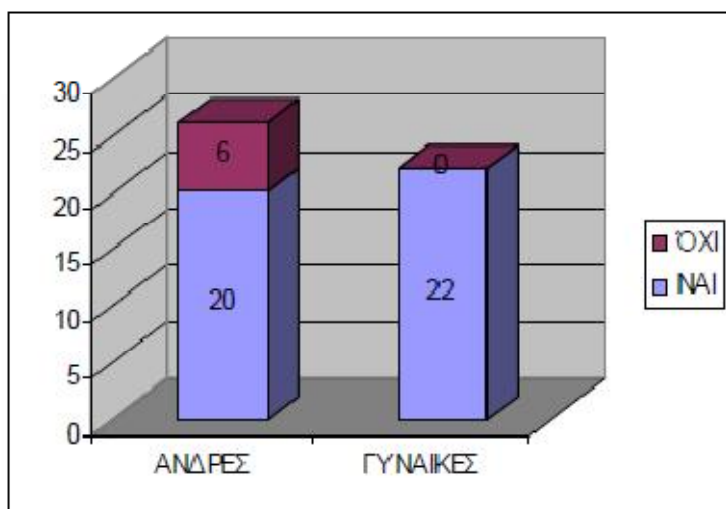
ΝΑΙ		ΟΧΙ			
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ		
ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ					σύνολο
≤ 5	1	2	3	5	11
6-10	10	4	1	5	20
11-15	3	3	1	1	8
16-20	4	1	1	0	6
> 20	1	0	1	1	3
σύνολο	19	10	7		48

ΝΑΙ		ΟΧΙ			
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ		
ΘΕΣΗ					σύνολο
ΥΠΕΔΑΔΗΛΟΕ	13	9	6	11	39
<u>ΠΡΟΙΩΤ.</u>	5	1	1	1	8
<u>Δ/ΝΤΗΣ</u>	1	0	0	0	1
σύνολο	19	10	7	12	48

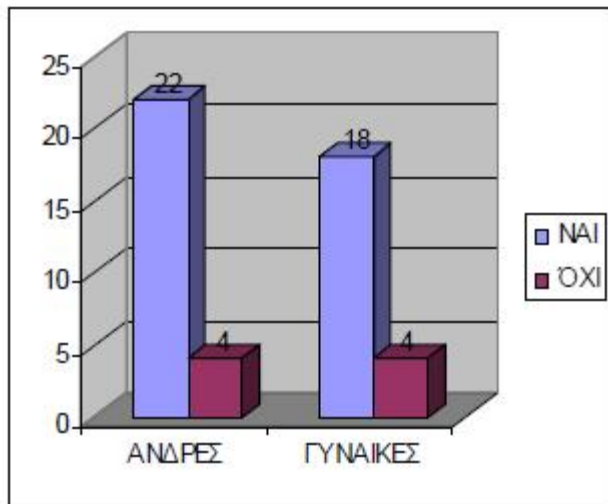
Η επόμενη ερώτηση ήταν η εξής: «μου αρέσει που ακολουθώ κανονισμούς και διαδικασίες στη δουλειά μου». Σε αυτήν απάντησε θετικά η πλειοψηφία των εργαζομένων (ποσοστό 95,83%) 46 εργαζόμενοι από τους οποίους 24 ήταν οι άνδρες και οι 22 γυναίκες. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



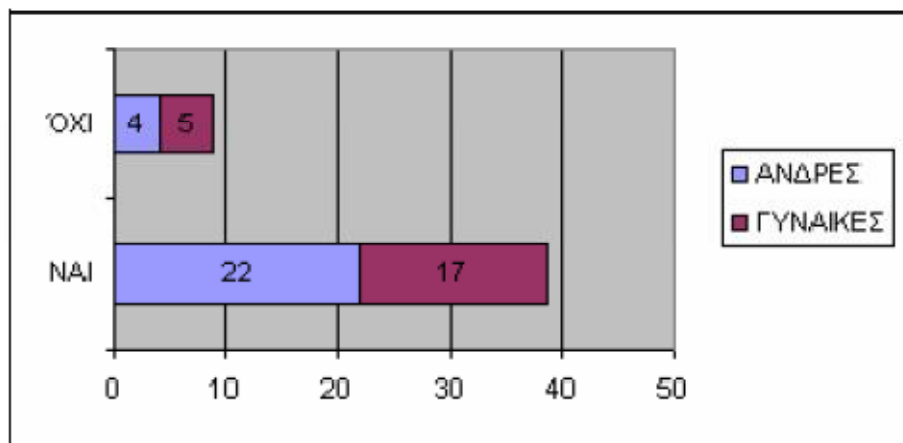
Η επόμενη ερώτηση που διατυπώθηκε ήταν η εξής: «αισθάνομαι άγχος και πίεση λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας». Σε αυτήν απάντησαν θετικά 42 εργαζόμενοι, 20 άνδρες και 22 γυναίκες, 37 υπάλληλοι και 5 προϊστάμενοι. Το γεγονός αυτό μπορεί να εξηγηθεί από την υψηλή στοχοθεσία που τίθεται στα καταστήματα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στα παρακάτω διαγράμματα.



Η επόμενη ερώτηση ήταν η εξής: «υπάρχει επικοινωνία και διάχυση πληροφοριών οριζόντια και κάθετα». Οι θετικές απαντήσεις στην ερώτηση αυτή ήταν 40, 22 άνδρες και 18 γυναίκες. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον, ανατροφοδότηση για την πορεία των ενεργειών ώστε να γίνονται διορθωτικές κινήσεις για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι απαντήσεις. Δεν έχει νόημα να δούμε χωριστά τις απαντήσεις κατά ηλικία, θέση, έτη προϋπηρεσίας και επίπεδο εκπαίδευσης καθώς η πλειοψηφία απάντησε θετικά και με τα υπάρχοντα στοιχεία δεν μπορούμε να διερευνήσουμε τα αίτια της αρνητικής απάντησης.



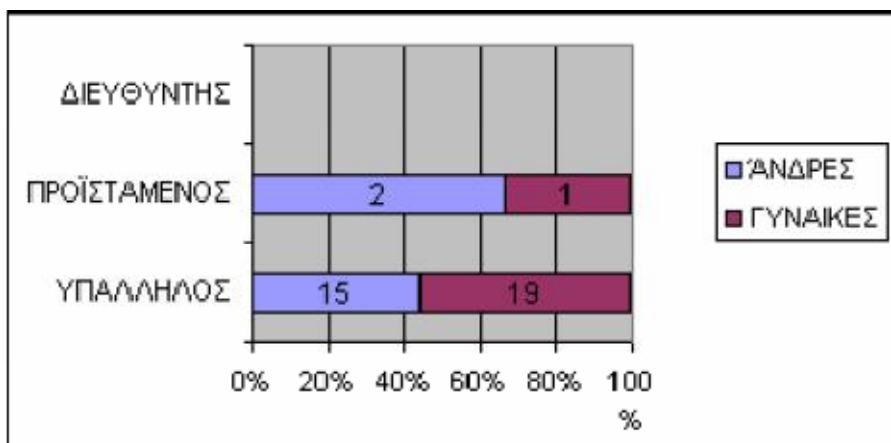
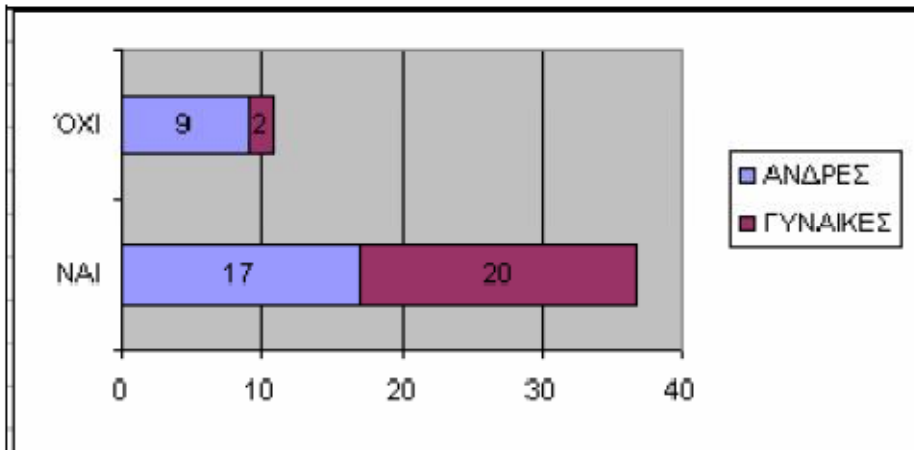
Η επόμενη ερώτηση είχε ως εξής: «έχω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου». Σε αυτήν την ερώτηση απάντησαν θετικά συνολικά 39 εργαζόμενοι από τους οποίους 22 ήταν άνδρες και 17 γυναίκες, ενώ αρνητικά 9 εργαζόμενοι, από τους οποίους 4 ήταν άνδρες και 5 γυναίκες. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται σχηματικά παρακάτω. Με βάση τα υπάρχοντα στοιχεία δεν μπορούμε να διερευνήσουμε τα αίτια της αρνητικής απάντησης και να συσχετίσουμε την ηλικία, τη θέση, το επίπεδο εκπαίδευσης και την προϋπηρεσία με τις απαντήσεις που δόθηκαν γι' αυτό και δεν κάνουμε περαιτέρω ανάλυση.



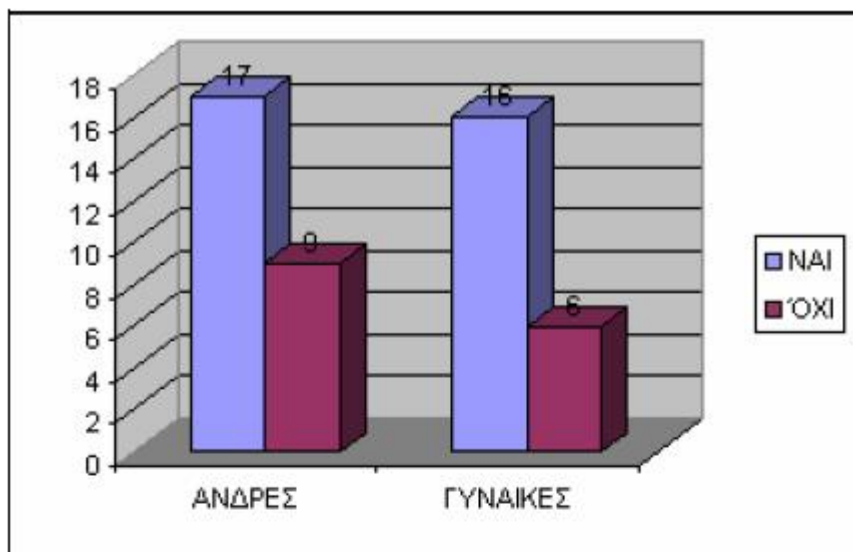
Η επόμενη ερώτηση ήταν η παρακάτω: «Υπάρχει δίκαιη κατανομή εργασίας σε σχέση με το αποτέλεσμα».

Στην ερώτηση αυτοί απάντησαν θετικά 37 εργαζόμενοι και αρνητικά 11 εργαζόμενοι. Από αυτούς που απάντησαν θετικά οι 20 ήταν γυναίκες και οι 17 άνδρες, ενώ αρνητικά απάντησαν 2 γυναίκες και 9 άνδρες. Από τους άνδρες που απάντησαν θετικά οι 15 ήταν υπάλληλοι και οι 2 προϊστάμενοι και από τις γυναίκες οι 19 υπάλληλοι και μία προϊσταμένη.

Παρακάτω απεικονίζονται τα αποτελέσματα.



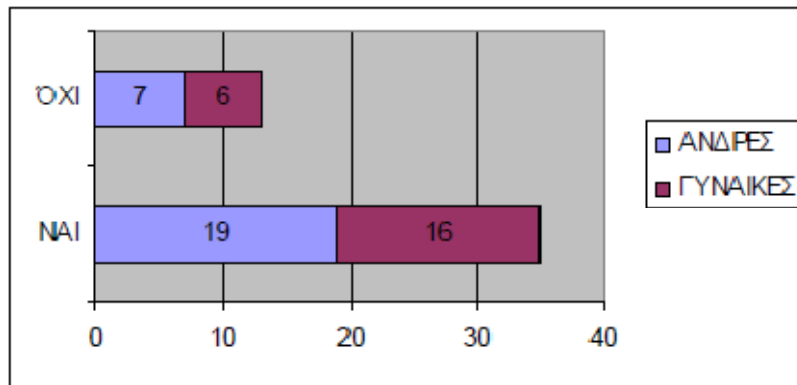
Η επόμενη ερώτηση διατυπώθηκε ως εξής: «ο προϊστάμενός μου λαμβάνει υπόψη τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων του». Σε αυτήν απάντησαν θετικά 33 εργαζόμενοι και αρνητικά 15. Από αυτούς που απάντησαν θετικά οι 17 ήταν άνδρες και οι 16 γυναίκες, 13 άνδρες υπάλληλοι και 3 προϊστάμενοι και ένας διευθυντής, 15 γυναίκες υπάλληλοι και 1 προϊσταμένη, σχετικά με την ηλικία οι 18 εργαζόμενοι ήταν μεταξύ 26-35 έτη, οι 13 μεταξύ 36-50 και 2 άνω των 50. Τα αποτελέσματα φαίνονται παρακάτω.



	ΝΑΙ		ΌΧΙ		σύνολο
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΘΕΣΗ					
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	13	15	6	5	39
ΠΡΟΪΚΤ.	3	1	3	1	8
ΔΕΥΤΕΡ.	1	0	0	0	1
σύνολο	17	16	9	6	48

	ΝΑΙ		ΌΧΙ		σύνολο
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΗΛΙΚΙΑ					
≤ 25	0	0	0	1	1
26-35	10	8	4	4	26
36-50	6	7	4	2	18
> 50	1	1	1	0	3
σύνολο	17	16	9	6	48

Η επόμενη ερώτηση ήταν η εξής: «ο προϊστάμενός μου επαινεί και ανταμείβει την προσπάθειά». Απάντησαν θετικά συνολικά 35 εργαζόμενοι και αρνητικά 13 εργαζόμενοι. Σχετικά με το φύλο, θετικά απάντησαν 19 άνδρες και 16 γυναίκες, σχετικά με την εκπαίδευση, ένας υπάλληλος ήταν υποχρεωτικής εκπαίδευσης, 15 μέσης εκπαίδευσης, 15 ανώτατης εκπαίδευσης και 4 κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, σχετικά με την ηλικία ένας υπάλληλος ήταν έως 25, 19 από 26-35 έτη, 13 από 36-50 έτη και 2 άνω των 50. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες.



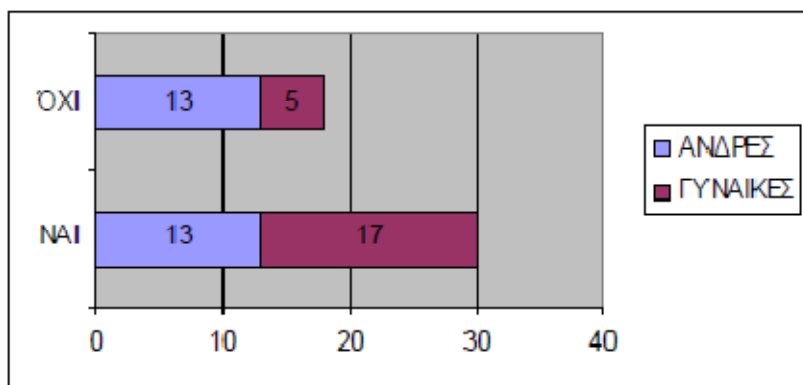
	ΝΑΙ		ΟΧΙ		
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ					σύνολο
Υποχρεωτική	1	0	0	0	1
Δευτεροβάθμια	10	5	4	2	21
Διατριμική	6	9	3	2	20
Μεταπτυχιακό	2	2	0	2	6
Διδακτορικό	0	0	0	0	0
Σύνολο	19	16	7	6	48

ΝΑΙ		ΟΧΙ			
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ		
ΗΛΙΚΙΑ				σύνολο	
≤ 25	0	1	0	0	1
26-35	10	9	4	3	26
36-50	7	6	3	2	18
> 50	1	1	1	0	3
σύνολο	19	16	7	6	48

3^ο ΜΕΡΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου απαρτίζεται από 6 ερωτήσεις με τις οποίες προσπαθήσαμε να διαπιστώσουμε τη δέσμευση των τραπεζικών υπαλλήλων και των εργαζομένων των επιχειρήσεων του δείγματος. Οι ερωτήσεις αφορούν και τα τρία είδη οργανωσιακής δέσμευσης, την συναισθηματική, την αναγκαστική και την ηθική.

Η πρώτη ερώτηση διατυπώθηκε ως εξής: «θα ήμουν ευχαριστημένος/η αν δένυα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτήν την εργασία». Σε αυτή την ερώτηση θέλαμε να δούμε την συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων. Από το σύνολο των 48 ερωτηθέντων, απάντησαν θετικά 30 εργαζόμενοι και αρνητικά 18. Από αυτούς που απάντησαν θετικά οι 13 ήταν άνδρες και οι 17 γυναίκες, με προϋπηρεσία η πλειοψηφία από 6-20 έτη, ηλικία η πλειοψηφία από 26 έως 50 ετών και εκπαίδευση όλων των βαθμίδων. Τα αναλυτικά αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω.



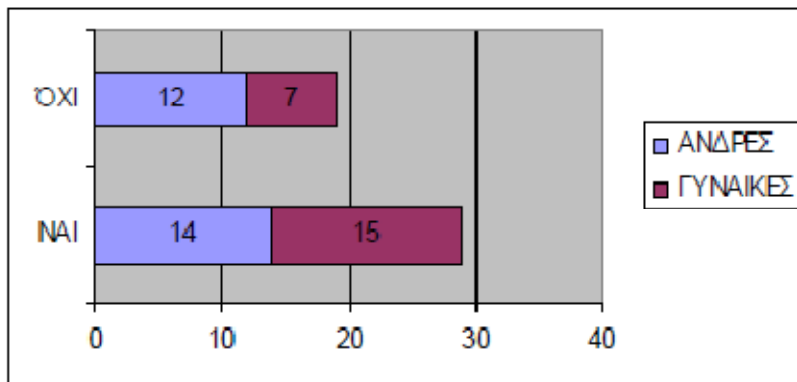
	ΝΑΙ		ΟΧΙ		σύνολο
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΗΛΙΚΙΑ					
≤ 25	0	0	0	1	1
26-35	4	9	10	3	26
36-50	7	7	3	1	18
> 50	2	1	0	0	3
σύνολο	13	17	13	5	48

	ΝΑΙ		ΟΧΙ		σύνολο
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ					
≤ 5	1	2	3	5	11
6-10	4	9	7	0	20
11-15	2	4	2	0	8
16-20	4	1	1	0	6
> 20	2	1	0	0	3
σύνολο	13	17	13	5	48

		ΝΑΙ		ΟΧΙ		
		ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ						σύνολο
Υποχρεωτική	1	0	0	0	0	1
Δευτοβάθμια	7	4	7	3		21
Ανώτατη	5	10	4	1		20
Μεταπτυχιακό	0	3	2	1		6
Αδιάφορο	0	0	0	0		0
Σύνολο	13	17	13	5		48

Παρατηρούμε ότι οι γυναίκες από 26-50, προϋπηρεσία από 6-15 έτη, πτυχιούχοι ανώτατων σχολών είναι συναισθηματικά δεμένες με την τράπεζα που εργάζονται.

Η δεύτερη ερώτηση ήταν η εξής: «αισθάνομαι ότι είμαι μέλος μιας ομάδας και ότι τα προβλήματα της επιχείρησης είναι και δικά μου». Η ερώτηση αυτή αναφέρεται επίσης στη συναισθηματική δέσμευση. Από τους 48 συμμετέχοντες, απάντησαν θετικά οι 29 και αρνητικά οι 19. Από αυτούς που απάντησαν θετικά οι 15 ήταν γυναίκες και οι 14 άνδρες. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω.

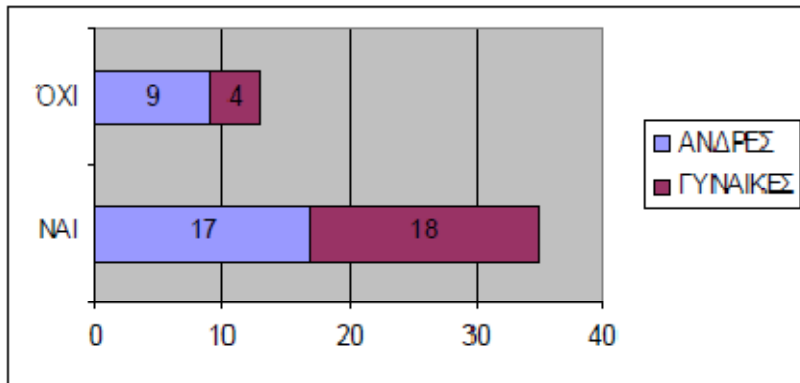


ΝΑΙ		ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΗΛΙΚΙΑ				σύνολο
≤ 25	0	0	1	1
26-35	5	8	4	26
36-50	7	6	2	18
> 50	2	1	0	3
σύνολο	14	15	7	48

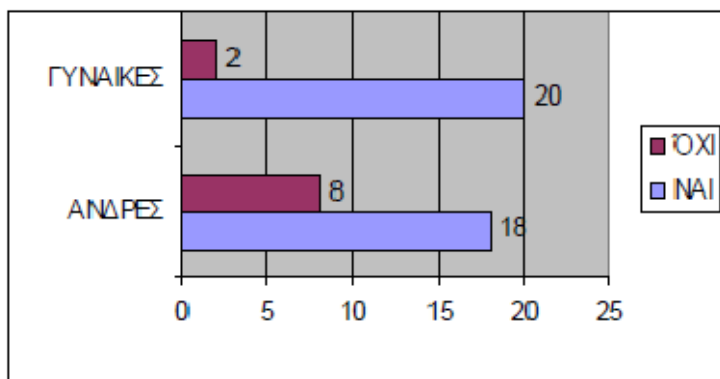
ΝΑΙ		ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ				σύνολο
≤ 5	1	3	4	11
6-10	4	6	3	20
11-15	3	4	0	8
16-20	4	1	0	6
> 20	2	1	0	3
σύνολο	14	15	7	48

Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι οι γυναίκες με προϋπηρεσία από 6-15 έτη και ηλικία από 26-50 καθώς και οι άνδρες από 26-50 ετών με προϋπηρεσία 6-20 έτη αισθάνονται μέλη μια ομάδας και ότι τα προβλήματα της επιχείρησης είναι και δικά τους.

Η τρίτη ερώτηση ήταν η εξής: «απολαμβάνω να συζητάω τις θετικές εξελίξεις με άτομα εκτός εργασίας για την τράπεζα/επιχείρηση που εργάζομαι». Σε αυτήν την ερώτηση απάντησαν θετικά 35 εργαζόμενοι, εκ των οποίων οι 17 ήταν άνδρες και οι 18 γυναίκες. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Η τέταρτη ερώτηση ήταν η παρακάτω: « Αν μου γινόταν πρόταση για μια καλύτερη δουλειά, ηθικά θα συζητούσα πρώτα με το μάνατζερ της τωρινής μου εργασίας ». Αυτή η ερώτηση αφορά τη δέσμευση λόγω συνέχειας των εργαζομένων. Στην ερώτηση αυτή η πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε θετικά, συνολικά 38 εργαζόμενοι, 18 άνδρες και 20 γυναίκες. Έχει ενδιαφέρον να δούμε την ηλικιακή διάρθρωση και τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων που απάντησαν θετικά καθώς και το επίπεδο εκπαίδευσής τους. Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.



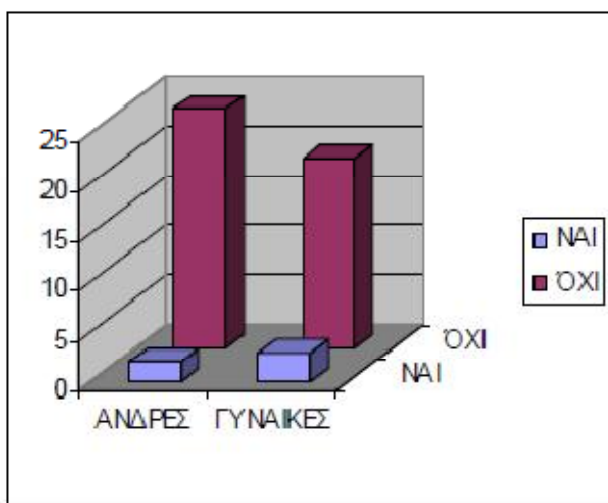
ΝΑΙ		ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΗΛΙΚΙΑ				σύνολο
≤ 25	0	1	0	1
26-35	8	10	6	26
36-50	8	8	2	18
> 50	2	1	0	3
σύνολο	18	20	8	48

ΝΑΙ		ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΠΡΟΥΪΠΗΡΕΣΙΑ				σύνολο
≤ 5	1	5	3	11
6-10	8	9	3	20
11-15	3	4	1	8
16-20	4	1	1	6
> 20	2	1	0	3
σύνολο	18	20	8	48

ΝΑΙ		ΟΧΙ		σύνολο	
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ		
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ					
Υποχρεωτική	1	0	0	0	1
Δευτεροβάθμια	10	7	4	0	21
Ανώτατη	6	11	3	0	20
Μεταπτυχιακή	1	2	1	2	6
Διδακτορική	0	0	0	0	0
Σύνολο	18	20	8	2	48

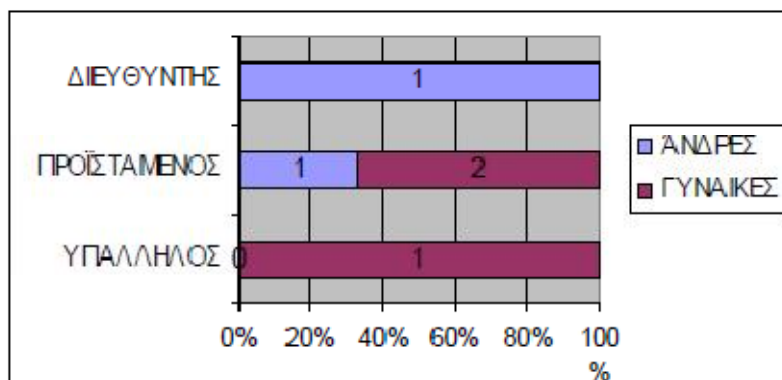
Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε, ότι κυρίως οι γυναίκες δευτεροβάθμιας και ανώτατης εκπαίδευσης, με προϋπηρεσία έως 15 και ηλικία έως 50 αισθάνονται δεσμευμένες λόγω συνέχειας, το ίδιο ισχύει δε και για τους άνδρες.

Η επόμενη ερώτηση ήταν η εξής: «αν μου γινόταν πρόταση για μια καλύτερη δουλειά, θα αισθανόμουν ότι δεν είναι ηθικά σωστό να εγκαταλείψω την τωρινή μου θέση». Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με την κανονιστική δέσμευση. Από το σύνολο των εργαζομένων, μόνο 5 απάντησαν θετικά. Από αυτούς οι 2 ήταν άνδρες και οι 3 γυναίκες. Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.

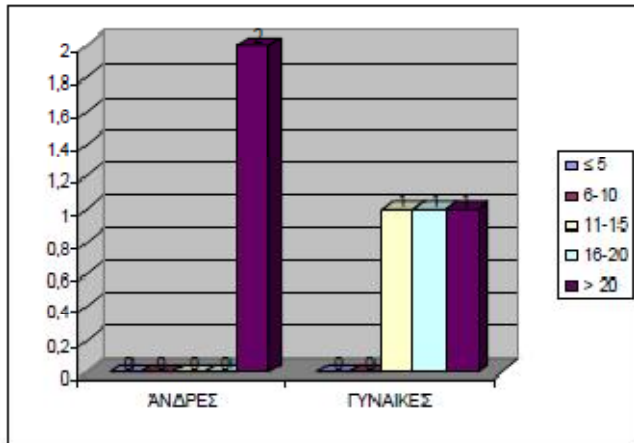


ΝΑΙ		ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΗΛΙΚΙΑ				σύνολο
≤ 25	0	0	0	1
26-35	0	0	14	12
36-50	0	2	10	6
> 50	2	1	0	0
σύνολο	2	3	24	19

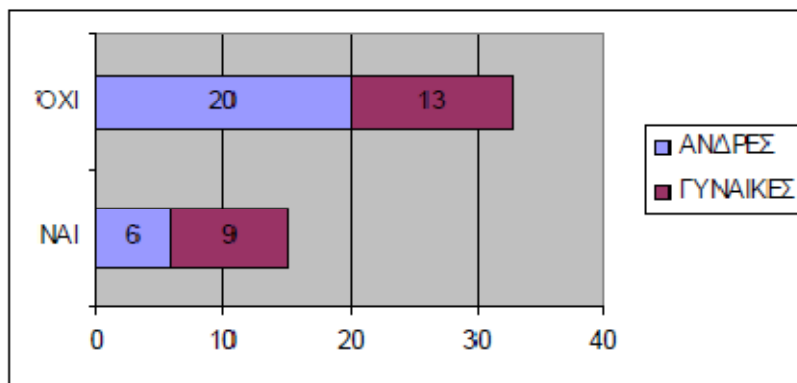
Παρατηρούμε όσον αφορά την ηλικιακή διάρθρωση ότι οι άνδρες που αισθάνονται ηθική υποχρέωση να παραμείνουν στην επιχείρηση είναι άνω των 50 ετών και οι γυναίκες από 36 έως άνω των 50 ετών.



Όσον αφορά τη θέση, ένας άνδρας ήταν διευθυντής, ένας προϊστάμενος και από τις γυναίκες μία υπάλληλος και 2 προϊστάμενοι. Σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας, οι άνδρες είχαν προϋπηρεσία άνω των 20 ετών και οι γυναίκες από 11 έως άνω των 20.

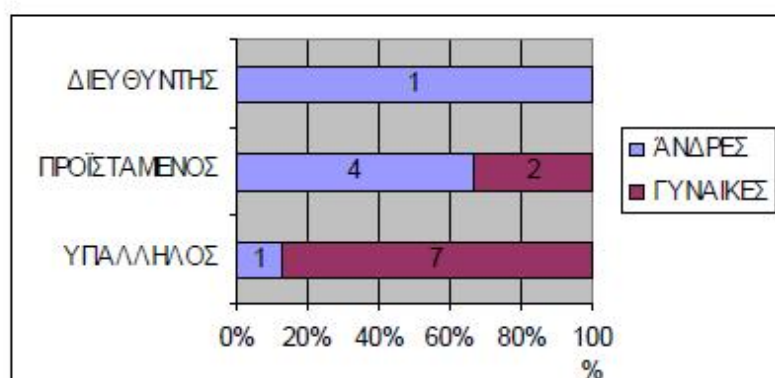


Η τελευταία ερώτηση σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση ήταν η παρακάτω: «θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να εγκαταλείψω την τωρινή μου θέση γιατί αισθάνομαι συναισθηματικά δεμένος με την επιχείρηση». Στην ερώτηση αυτή απάντησαν θετικά 15 συνολικά εργαζόμενοι, 6 άνδρες και 9 γυναίκες. Σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας, τη θέση και την ηλικία, τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω. Παρατηρούμε ότι οι άνδρες με προϋπηρεσία άνω των 16 ετών και οι γυναίκες με προϋπηρεσία άνω των 6 ετών είναι πιο συναισθηματικά δεμένοι. Σχετικά με την ηλικία, άνδρες και γυναίκες εργαζόμενοι άνω των 36 ετών είναι πιο συναισθηματικά δεμένοι. Όσον αφορά τη θέση, υπήρχαν ένας διευθυντής, 6 προϊστάμενοι και 8 υπάλληλοι.



ΝΑΙ		ΟΧΙ			
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ		
ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ				σύνολο	
≤ 5	0	0	4	7	11
6-10	0	4	11	5	20
11-15	1	3	3	1	8
16-20	3	1	2	0	6
> 20	2	1	0	0	3
συνολο	6	9	20	13	48

ΝΑΙ		ΟΧΙ			
ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ		
ΗΛΙΚΙΑ				σύνολο	
≤ 25	0	0	0	1	1
26-35	0	0	14	12	26
36-50	4	8	6	0	18
> 50	2	1	0	0	3
συνολο	6	9	20	13	48



2.13 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παραπάνω έρευνα διεξήχθη σε μικρή κλίμακα, μόνο 48 τελικά εργαζόμενοι έλαβαν μέρος και όχι πανελλαδικά επομένως δεν μπορούμε να πούμε ότι το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό και να κάνουμε αναγωγή των αποτελεσμάτων στο σύνολο των τραπεζικών υπαλλήλων και των εργαζομένων των επιχειρήσεων. Επιπλέον, οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου δεν είχαν διαβάθμιση ώστε να μπορούμε να υπολογίσουμε το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων. Σκοπός δεν ήταν να κάνουμε ανάλυση παραγόντων της υποκίνησης, της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης και να διερευνήσουμε τη μεταξύ τους σχέση. Κάτι τέτοιο θα απαιτούσε βάθος χρόνου, μεγαλύτερο δείγμα και εξειδικευμένες γνώσεις. Αυτό που θέλαμε να διαπιστώσουμε είναι η στάση των τραπεζικών υπαλλήλων και των εργαζομένων των επιχειρήσεων απέναντι σε παραμέτρους της εργασιακής ικανοποίησης και να διαπιστώσουμε αν αισθάνονται κάποιο είδος δέσμευσης.

2.14 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ένας από τους κρίσιμους παράγοντες κερδοφορίας και αποδοτικότητας είναι η επένδυση στους ανθρώπους (Heskett et al., 1994). Η επιτυχία μιας επιχείρησης λοιπόν μπορεί να τεθεί σε κίνδυνο αν οι εργαζόμενοι αδυνατούν να αποδεχτούν την αποστολή και τους στόχους (Unzicker et al., 2000) και αν αδυνατούν να πιστέψουν σε αυτό που η επιχείρηση αντιπροσωπεύει (Congram and Friedman, 1991). Στόχος των επιχειρήσεων είναι να χρησιμοποιούν πρακτικές που να προσελκύουν και να διατηρούν άρτια εκπαιδευμένους και με προσόντα εργαζόμενους. Οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι μπορεί να συνεχίσουν να εργάζονται στην επιχείρηση υπό το φόβο της ανεργίας ή της ανασφάλειας. Η δυσαρέσκεια μπορεί να εκδηλωθεί με εσωτερικές διαμάχες και διαφωνίες, καθυστερήσεις και απουσίες, εγκατάλειψη της εργασίας κ.λ.π.. Στόχος είναι η διατήρηση ενός δυνατού εργατικού δυναμικού μέσα από την ενδυνάμωση, την παροχή κινήτρων, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση. Γιατί το ανθρώπινο κεφάλαιο δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δύσκολα αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό και επομένως πρέπει να δίνεται στους εργαζομένους η δέουσα προσοχή και να τους παρέχεται η δυνατότητα να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: Ο ΝΕΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ

Η παγκοσμιοποιημένη οικονομία έχει ανυψώσει τον πήχη των αξιώσεων σχετικά με τη διατήρηση των εργαζομένων, μεταβάλλοντάς τη σε επιχειρηματικό στόχο. Έχουν λάβει, όμως, οι οργανισμοί τα κατάλληλα μέτρα για να δεσμεύσουν ότι σημαντικότερο διαθέτουν, δηλαδή, το εργατικό τους δυναμικό; Η δέσμευση ευπροσάρμοστων και ευέλικτων στελεχών με δυνατότητα παραγωγής καινοτόμων ιδεών αποτελεί, αναμφισβήτητα, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση.

Όροι όπως «πόλεμος των ταλέντων» και «έλλειψη εργατικού δυναμικού» έχουν γίνει, πλέον, κοινότοποι. Μάνατζερ και στελέχη της Διοίκησης Προσωπικού σταδιακά συνειδητοποιούν ότι από τη στιγμή που η εποχή της κινητικότητας ξεκίνησε, η διατήρηση πρέπει να συμπεριληφθεί στις προτεραιότητές τους. Αυτό είναι το ευχάριστο νέο. Το δυσάρεστο είναι, ότι δε φαίνεται να μεθοδεύουν την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων, τουλάχιστον με τον ενδεδειγμένο τρόπο.

Για του λόγου το αληθές, στοιχεία ερευνών καταδεικνύουν ότι η κατάσταση στην πράξη απέχει πολύ από αυτά που υποδεικνύει η θεωρία. Σύμφωνα με μελέτη, στην οποία συμμετείχαν 16.000 εργαζόμενοι, το 80% των υπαλλήλων επιχειρήσεων θεωρούν ότι διαθέτουν παραπάνω ικανότητες από αυτές που καλούνται να χρησιμοποιήσουν σε καθημερινή βάση. Μόνο το 43% όσων ερωτήθηκαν δήλωσαν ότι οι προϊστάμενοί τους μπορούν να τους συμβουλεύσουν για το πώς θα εξελιχθούν επαγγελματικά μέσα στην επιχείρηση.

Εξίσου απογοητευτικό είναι και το γεγονός ότι λιγότεροι από 4 στους 10 μάνατζερ κρίνονται ικανοί να καθοδηγήσουν τους υφισταμένους τους κατά την κατάρτιση των προσωπικών τους πλάνων ανάπτυξης. Τέλος, μόνο οι μισοί εργαζόμενοι κατανοούν τις προκλήσεις που θα συναντήσουν οι επιχειρήσεις τους μέσα στα επόμενα δύο χρόνια, με αποτέλεσμα να αγνοούν τους χειρισμούς που θα τους οδηγήσουν στην επαγγελματική καταξίωση.

3.1.1 ΧΑΜΗΛΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΕΠΟΧΗ

Εκτιμάται ότι στις Ηνωμένες Πολιτείες μέχρι το 2013, η ζήτηση εργατικού δυναμικού θα υπερκεράσει την προσφορά. Ακόμα δυσκολότερα θα είναι τα πράγματα το 2031, όπου θα υπάρχουν μόνο 27,9 εκατομμύρια εργασιακά ενεργά άτομα, όταν η αγορά θα απαιτεί 57,1 εκατομμύρια. Αν προσθέσει κανείς στα

παραπάνω, το γεγονός ότι στον 21ο αιώνα οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να μετακινούνται από εταιρεία σε εταιρεία και από τη μία γεωγραφική περιοχή στην άλλη, η θέση των εργοδοτών προδιαγράφεται ακόμα δυσκολότερη.

Παρόλα αυτά, μόνο το 64% των υπαλλήλων εμπνέεται από το γεγονός ότι δουλεύει για την επιχείρησή του. Ταυτόχρονα, 7 στους 10 εργαζόμενους σκοπεύουν να παραμείνουν στον οργανισμό τους μόλις για 2 ακόμα χρόνια! Σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας Gallup, μόνο το 29% των εργαζομένων στις ΗΠΑ νιώθουν πραγματική δέσμευση απέναντι στην επιχείρηση για την οποία εργάζονται, ενώ το 17% αυτών, αισθάνονται ενεργά αποδεδειγμένοι, δημιουργώντας συνεχώς προβλήματα στο χώρο εργασίας. Συνολικά, το ποσοστό των υπαλλήλων που δε νιώθουν κοντά στον οργανισμό, αγγίζει το 71%, αριθμός αρκετά μεγάλος για να αφεθεί στην τύχη του.

Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό ότι πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια διατήρησης του προσωπικού σε δύο επίπεδα. Πρώτον, χρειάζεται να επανασυνδεθούν οι λεγόμενοι baby boomers με τους στόχους της επιχείρησης, έτσι ώστε να μην αποφασίσουν να συνταξιοδοτηθούν πριν φτάσουν σε πραγματικά μεγάλη ηλικία. Δεύτερον, η γενιά που τώρα εισέρχεται στην εργασία -η επονομαζόμενη γενιά «Υ»- έχει ανάγκη να γοητευθεί από το είδος της δουλειάς και από τις προοπτικές της.

Στο μέλλον, η επιτυχία της επιχείρησης θα συνδέεται με τη δημιουργία συστημάτων ανάπτυξης καριέρας, τα οποία θα ενισχύουν την αυτοεκτίμηση των εργαζομένων. Τα εν λόγω συστήματα, θα παράσχουν στα στελέχη τις αναγκαίες γνώσεις προκειμένου να παλέψουν για την ανάπτυξή τους.

Επιπλέον, η συμβολή του μάντζερ θα αποδειχθεί καθοριστική για το χτίσιμο της σχέσης με την εταιρεία και τη σύγκλιση προσωπικών και επιχειρηματικών στόχων.

3.1.2 ΜΕ ΣΤΟΧΟ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Τεχνολογικές εξελίξεις και ραγδαίες μεταβολές σε όλους τους κλάδους της οικονομίας καθιστούν την ανάγκη της εκμάθησης και της προσωπικής ανάπτυξης δεδομένη. Ο διάλογος για την επαγγελματική ανέλιξη, όταν πραγματοποιείται σε όλα τα στάδια της καριέρας του εργαζόμενου, μπορεί να φέρει στην επιφάνεια τα προικισμένα εκείνα άτομα που χρειάζονται, ώστε να καλύψουν την έλλειψη ταλέντων.

Η συνταγή της προσωπικής ανάπτυξης και διατήρησης στον 21ο αιώνα περιέχει τρία βασικά συστατικά: α) επαναπρόσληψη ταλέντων, β) διεύρυνση χρήσης πλάνων διαδοχής, γ) εμπάθυνση πλάνων μετάβασης για εργαζόμενους που βρίσκονται ένα βήμα πριν τη σύνταξη.

3.1.2.1 ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΛΗΨΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ

Οι νεοπροσληφθέντες, οι οποίοι ως επί το πλείστον ανήκουν στην κατηγορία των millennials, εισέρχονται στην εργασιακή αρένα γεμάτοι όρεξη και όνειρα. Για να παραμείνουν αρκετό καιρό με «γεμάτες τις μπαταρίες», ο οργανισμός και οι μάνατζερ οφείλουν να επιμηκύνουν το διάστημα του «καλωσορίσματος». Είναι αρκετά διαδεδομένη η θεωρία ότι οι εργαζόμενοι, και ιδιαίτερα οι νέοι, αποχωρούν από μια εταιρεία λόγω της κακής σχέσης τους με τον προϊστάμενό τους. Για το λόγο αυτό, η βελτίωση της ποιότητας της σχέσης μάνατζερ - εργαζομένου και εργαζομένου - οργανισμού μπορούν να αυξήσουν τους κρίσιμους για την επιχείρηση δείκτες της παραγωγικότητας και της δέσμευσης.

Πιο συγκεκριμένα, οι μάνατζερ με διορατικότητα, αντί να περιμένουν 6 μήνες μέχρι να ξεκινήσουν συζητήσεις σχετικά με την ανάπτυξη καριέρας των νέων υφισταμένων τους, σπεύδουν να το υλοποιήσουν τις πρώτες, μόλις, εβδομάδες του νεαρού εργαζομένου στην επιχείρηση. Λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των millennials, κρίνεται απαραίτητο, οι διάλογοι «επαναπρόσληψης» να επικεντρώνονται στα παρακάτω έξι ζητήματα: σχέσεις, πάθος, πρόκληση, εστίαση, ισορροπία και πρόθεση.

Χωρίς τις εν λόγω προσπάθειες, η επιχείρηση ρισκάρει να υποφέρει από διαρροή ταλέντων, αφού μεγάλο ποσοστό νεοεισερχόμενων κινδυνεύουν να «εγκαταλείψουν» τον οργανισμό μέσα σε ένα εξάμηνο από την πρόσληψή τους. Μια τέτοια διαρροή μπορεί να αποβεί μοιραία καθώς, αφήνει την επιχείρηση στο έλεος του ανταγωνισμού.

3.1.2.2 ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΠΛΑΝΩΝ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

Τα «δυνατά μυαλά» των επιχειρήσεων και οι καταξιωμένοι υψηλόβαθμοι μάνατζερ προσελκύουν εδώ και χρόνια την προσοχή της διοίκησης και των προϊσταμένων τους. Συνήθως, καταρτίζονται ειδικά πλάνα ανάπτυξης και εκπαίδευσης για αυτούς που χαρακτηρίζονται ως “high potentials”.

Αυτή η πρακτική δεν είναι απαραίτητα λανθασμένη, αγνοεί, όμως, την κύρια μάζα των υπαλλήλων, το 75-80% του ενεργού πληθυσμού. Στο υψηλό αυτό ποσοστό, συμπεριλαμβάνονται ακόμα και μάνατζερ και συνεργάτες, οι οποίοι συχνά παραμελούνται όταν λαμβάνονται πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του αισθήματος της δέσμευσης.

Πάντως, αρκετές επιχειρήσεις που συμπεριλαμβάνονται στον κατάλογο Fortune 500 έχουν ξεκινήσει να ασχολούνται και με αυτήν την, έως τώρα, «αποκλεισμένη» ομάδα. Πράγματι, οι οργανισμοί που έχουν το βλέμμα στραμμένο στο μέλλον, ενισχύουν τις προσπάθειες ανάπτυξης και διατήρησης της αποκαλούμενης και massive middle.

Οι μέθοδοι, ώστε να νιώσει η πλειονότητα των εργαζομένων κοντά στους επιχειρηματικούς στόχους, ποικίλλουν και θα πρέπει να προσαρμόζονται στις

ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε πληθυσμού. Δύο, πάντως, είναι οι συνηθέστεροι τρόποι: αυτο-διαχείριση καριέρας για τους υπαλλήλους και προπονητική καριέρας (career coaching) για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Οι οργανισμοί που αγκαλιάζουν τον αναπτυξιακό διάλογο θα γίνουν μάρτυρες της εξής εξέλιξης: οι εργαζόμενοι θα καταστούν ικανοί να συμμετάσχουν σε συζητήσεις και τα στελέχη θα αρχίσουν να νιώθουν πως διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση της επαγγελματικής τους πορείας. Με λίγα λόγια, η ευθύνη μέσα στην επιχείρηση θα αρχίσει, επιτέλους, να μοιράζεται.

3.1.2.3 ΕΜΒΑΘΥΝΣΗ ΠΛΑΝΩΝ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΠΟΥ ΒΡΙΣΚΟΝΤΑΙ ΛΙΓΟ ΠΡΙΝ ΤΗ ΣΥΝΤΑΞΗ

Σύμφωνα με επίσημες εκτιμήσεις του Αμερικανικού Υπουργείου Εκπαίδευσης, στο μέλλον, το 60% των κρίσιμων δεξιοτήτων θα το διαθέτει το 20% του εργατικού δυναμικού. Επειδή οι οργανισμοί βιάζονται να καλλιεργήσουν τις εν λόγω ικανότητες, ξεχνούν ότι απαιτείται σοφία και εμπειρία για να εφαρμοστούν στην πράξη. Οι εργαζόμενοι που πλησιάζουν στο τέλος της καριέρας τους και, κυρίως, αυτοί που ανήκουν στη γενιά των baby boomers, διαθέτουν αρκετά χρόνια αξιόλογης εμπειρίας, αλλά και εξειδικευμένων γνώσεων. Οι ανάγκες των μελλοντικών συνταξιούχων είναι διαφορετικές από των υπόλοιπων υπαλλήλων και θα πρέπει να αντανakλώνται στο λεγόμενο «διάλογο με στόχο την ανάπτυξη».

Το mentoring και το αντίστροφο mentoring αποτελούν μια εξαιρετικά αποτελεσματική λύση, τόσο μακροπρόθεσμα όσο και βραχυπρόθεσμα, όσον αφορά στην αποφυγή διαρροής των ωριμότερων ταλέντων. Μπορεί κανείς να αποκαλέσει τη μέθοδο αυτή μεταφοράς της γνώσης, «σχεδιασμό μετάβασης» ή «ανάπτυξη διαδοχής», η ουσία είναι ότι η συγκεκριμένη διαδικασία θα αποδείξει στα εμπειρότερα στελέχη ότι ο οργανισμός τα θεωρεί αξιόλογα, ενδιαφέρεται για τα επίπεδα της δέσμευσης τους και αναγνωρίζει τη συμβολή τους.

Φανταστείτε να καλείτε έναν πενήνταπεντάχρονο να συμμετάσχει στο σχεδιασμό του ετήσιου IDP (Individual Development Plan - Προσωπικό Πλάνο Ανάπτυξης). Και τώρα, φανταστείτε την αντίδραση του ίδιου ανθρώπου όταν η πρόσκληση αφορά σε πλάνο μεταφοράς της γνώσης που διαθέτει. Στη δεύτερη περίπτωση, η ενίσχυση της ενέργειας του στελέχους πολλαπλασιάζεται, καθώς η αυτοπεποίθηση και η αυτοεκτίμησή του τονώνονται.

\

3.1.2.4 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ «ΠΗΓΗΣ ΤΑΛΕΝΤΩΝ»

Ο αναπτυξιακός διάλογος, αν πραγματοποιηθεί σε όλα τα στάδια της καριέρας του εργαζόμενου μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία μιας δεξαμενής προικισμένων στελεχών, ικανής να ανακουφίσει το καυτό πρόβλημα της έλλειψης ταλέντων.

Με λίγα λόγια, οι οργανισμοί που «επαναπροσλαμβάνουν» τους νέους υπαλλήλους, δεσμεύουν την κρίσιμη πλειοψηφία των εργαζομένων και υποστηρίζουν τους baby boomers στη διαδικασία μετάδοσης των γνώσεων και των εμπειριών τους προς τους νεαρότερους συναδέλφους, θα έχουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μέλλον.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η εργασιακή δέσμευση (employee engagement) είναι η έμπνευση αφοσίωσης, εμπιστοσύνης και ενός συναισθηματικού δεσμού μεταξύ εργαζομένου και εταιρείας. Τα κύρια συστατικά για την εργασιακή δέσμευση σύμφωνα με τις έρευνες του Gallup Institute είναι: η ανοιχτή επικοινωνία, η ειλικρίνεια, οι ξεκάθαρες αμοιβαίες προσδοκίες, η αναγνώριση και η επιβράβευση, η έμφαση στην ανάπτυξη και βελτίωση, μα πάνω απ' όλα η ανθρωπιά, το πάθος για το αντικείμενο της εργασίας, η δυνατότητα να κάνεις καθημερινά κάτι στο οποίο είσαι εξαιρετικά καλός και η υπερηφάνεια για την εταιρεία. Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά υπάρχουν στις εταιρείες που βραβεύονται, με κυρίαρχα την ειλικρίνεια, την ανθρωπιά, την συναίσθηση και την αποτελεσματική διαχείριση των αρνητικών συναισθημάτων, της αβεβαιότητας και του φόβου για το αύριο που δημιουργούν οι σημερινές εξωτερικές συνθήκες.

Εν μέσω κρίσης πολλές εταιρείες εξακολούθησαν να επενδύουν στον άνθρωπο και προσπάθησαν να βρουν λύσεις για τη μείωση κόστους με τη μικρότερη δυνατή αρνητική επίδραση στο εργασιακό τους κλίμα. Τέτοιες πρακτικές είναι οι εκπαιδεύσεις οικολογικής οδήγησης πωλητών που συνέβαλαν σε σημαντική μείωση των εξόδων κίνησης, οι μειώσεις bonus έπειτα από ξεκάθαρη επικοινωνία με τους εργαζόμενους, η μείωση των εξόδων για τις εταιρικές εκδηλώσεις αλλά όχι η κατάργησή τους, η βέλτιστη αξιοποίηση της τεχνολογίας, η ευρεία εμπλοκή και συμμετοχή των εργαζομένων μέσω ομάδων εργασίας, συστημάτων υποβολής δημιουργικών προτάσεων, δημιουργίας blogs εργαζομένων κτλ., η συστηματική έμφαση στην ηθική επιβράβευση των εργαζομένων, η συνεχής επένδυση στην ανάπτυξη των εργαζομένων καθώς και η έμφαση σε θέματα ποιότητας ζωής των εργαζομένων, υγείας και ευεξίας. Τα οφέλη της εργασιακής δέσμευσης είναι πολλαπλά, με κυρίαρχα την ανάπτυξη, την οργανωσιακή απόδοση και τη κερδοφορία καθώς και τη δημιουργικότητα και τη καινοτομία.

Όπως όλες οι έρευνες, έτσι και αυτή έχει μεθοδολογικούς περιορισμούς. Η έρευνα βασίστηκε στη μέθοδο των ερωτηματολογίων. Αυτό συνεπάγεται πως τα

ερωτηματολόγια αντανακλούν την άποψη ενός αριθμού ατόμων. Από την άλλη πλευρά όμως, αυτό βοηθάει στο να γίνει καλύτερα κατανοητό, το πώς οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις έννοιες της δικαιοσύνης, της δομής αλλά και της ηγεσίας μέσα στον οργανισμό που ανήκουν.

Αν και το δείγμα περιλαμβάνει ένα πλήθος διαφορετικών τύπων επιχειρήσεων, δεν μπορούν να βγουν συμπεράσματα για τις διαφορετικές κατηγορίες οργανισμών αφού ανά κατηγορίες δεν είναι αρκετά μεγάλο ώστε να είναι αντιπροσωπευτικό. Θα ήταν αρκετά ενδιαφέρον μελλοντικά να εξεταστεί σε ένα μεγαλύτερο δείγμα το μέγεθος της οργανωσιακής δέσμευσης που παρατηρείται στις ελληνικές επιχειρήσεις. Άλλωστε, στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και της τεχνολογίας, η δέσμευση παίζει σημαντικό ρόλο για την βιωσιμότητα του ίδιου του οργανισμού.

- **60** ερωτηματολόγια απεστάλησαν σε **10** διαφορετικούς οργανισμούς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, από τα οποία, **48** απαντήθηκαν από **4** διαφορετικές επιχειρήσεις
- **80%** ήταν το ποσοστό ανταπόκρισης, ενώ τα ποσοστά των ανδρών έναντι των γυναικών ήταν **26,54%** και **22,46%**.
- Παρατηρούμε ότι οι πιο συναισθηματικά δεσμευμένοι υπάλληλοι με τον οργανισμό που εργάζονται ήταν οι γυναίκες από **26-50 ετών** με προϋπηρεσία από **6-15** έτη, πτυχιούχοι ανώτατων σχολών.
- Διαπιστώνουμε ότι οι γυναίκες με προϋπηρεσία από **6-15** έτη και ηλικία από **26-50** καθώς και οι άνδρες από **26-50** ετών με προϋπηρεσία **6-20** έτη αισθάνονται μέλη μια ομάδας και ότι ενστερνίζονται τα προβλήματα της επιχείρησης.
- Κυρίως οι γυναίκες δευτεροβάθμιας και ανώτατης εκπαίδευσης, με προϋπηρεσία έως **15** και ηλικία έως **50** αισθάνονται αναγκαστική δέσμευση, το ίδιο ισχύει δε και για τους άνδρες.

Λόγω της απουσίας πειραματικού σχεδιασμού δε μπορούμε να μιλήσουμε για σχέσεις αιτιότητας μεταξύ των μεταβλητών παρά μόνο για συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών. Ως εκ τούτου και δεδομένης της περιορισμένης εμπειρικής έρευνας στο χώρο, χρειάζεται περαιτέρω έρευνα για να αποφανθούμε αν τα ευρήματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνονται από άλλες πειραματικές μελέτες. Τέλος, όπως φάνηκε και από τα αποτελέσματα της έρευνας η οργανωσιακή δέσμευση συνδέεται με το αίσθημα δικαιοσύνης και την πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση.

Θα είχε ενδιαφέρον να πραγματοποιηθούν παρόμοιες έρευνες και σε άλλα είδη οργανισμών στην Ελλάδα όπως τα Πανεπιστήμια, μη Κυβερνητικές Οργανώσεις ή και Πολιτικά Κόμματα, καθώς η έννοια της εργασιακής δέσμευσης και της συμπεριφοράς φαίνεται να είναι καθοριστικές για την «επιτυχή» εξέλιξη ενός Οργανισμού.

Παραρτήματα

Η έρευνα που διενεργείτε είναι σχετική με την υποκίνηση, την ικανοποίηση από την εργασία και την αφοσίωση των τραπεζικών υπαλλήλων και των εργαζομένων των επιχειρήσεων στα πλαίσια της εκπόνησης της πτυχιακής μας εργασίας για την ολοκλήρωση του προπτυχιακού προγράμματος σπουδών στο ΤΕΙ Πατρών υπό την επίβλεψη του καθηγητή κ. Πιπτούρα. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσουμε αν οι τραπεζικοί υπάλληλοι και οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων αισθάνονται παρακινημένοι, ικανοποιημένοι από την εργασία τους και αφοσιωμένοι στην τράπεζα/επιχείρηση που εργάζονται.

Η έρευνα διεξήχθη τον Απρίλιο 2010 σε μικρό δείγμα υπαλλήλων διαφόρων οργανισμών στο Αγρίνιο με τη χρήση ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν κάποια με e-mail ενώ άλλα δόθηκαν στους συμμετέχοντες κατόπιν επίσκεψης στο χώρο εργασίας τους και επιστράφηκαν απαντημένα με ανάλογο τρόπο.

Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα σας παρακαλούσαμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από τον ελεύθερο χρόνο σας. Παρακαλώ απαντήστε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις λαμβάνοντας υπόψη ότι οι απαντήσεις που θα δώσετε θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τη συγκεκριμένη έρευνα. Η ανωνυμία σας είναι διασφαλισμένη και σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την συνεργασία σας.

Διαγνωστικό εργαλείο για την αξιολόγηση της δέσμευσης των εργαζομένων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η έρευνα που διενεργείτε είναι σχετική με την υποκίνηση, την ικανοποίηση από την εργασία και την αφοσίωση των τραπεζικών υπαλλήλων και των εργαζομένων των επιχειρήσεων στα πλαίσια της εκπόνησης της πτυχιακής μας εργασίας για την ολοκλήρωση του προπτυχιακού προγράμματος σπουδών στο ΤΕΙ Πατρών υπό την επίβλεψη του καθηγητή κ. Πιπτούρα.

Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα σας παρακαλούσαμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από τον ελεύθερο χρόνο σας. Παρακαλώ απαντήστε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις λαμβάνοντας υπόψη ότι οι απαντήσεις που θα δώσετε θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τη συγκεκριμένη έρευνα. Η ανωνυμία σας είναι διασφαλισμένη και σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την συνεργασία σας.

Παρακαλώ σημειώστε με Χ την επιλογή σας .

1. Γενικά Στοιχεία

Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

Ηλικία: έως 25 26-35 36-50 50 και άνω

Επίπεδο εκπαίδευσης:

Υποχρεωτική Εκπαίδευση (Δημοτικό, Γυμνάσιο)

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Λύκειο, ΤΕΕ)

Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΕΙ, ΑΤΕΙ)

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

Θέση Εργασίας:

Υπάλληλος

Προϊστάμενος/Διευθυντής

Έτη υπηρεσίας στην εταιρεία:

έως 5 6-10 11-15 16-20 πάνω από 20

2. Ερωτήσεις για την υποκίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις με ένα ΝΑΙ ή ένα ΟΧΙ .

1. Αισθάνομαι ικανοποιημένος / η που εργάζομαι σε αυτή την τράπεζα.

ΝΑΙ ΟΧΙ

2. Μπορώ να αναγνωρίσω τις κύριες αξίες της τράπεζας που εργάζομαι.

ΝΑΙ ΟΧΙ

3. Γνωρίζω τους στόχους της ομάδας μου.

ΝΑΙ ΟΧΙ

4. Βλέπω μακροπρόθεσμα το μέλλον μου σε αυτό τον χώρο εργασίας.

ΝΑΙ ΟΧΙ

5. Γνωρίζω πώς μετριέται η απόδοσή μου.

ΝΑΙ ΟΧΙ

6. Νιώθω ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλω και είμαι διατεθειμένος / η να εργαστώ ακόμη περισσότερο για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

ΝΑΙ ΟΧΙ

7. Αισθάνομαι ότι μπορώ να εκφράσω τη γνώμη μου ελεύθερα και να πάρω πρωτοβουλίες για την καλύτερη οργάνωση της εργασίας.

ΝΑΙ ΟΧΙ

8. Δεν φοβάμαι να μιλήσω ανοικτά για τις σκέψεις και τις φιλοδοξίες μου στο χώρο εργασίας.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

9. Μου αρέσει η φύση της δουλειάς μου.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

10. Είμαι ικανοποιημένος / η με το μισθό που λαμβάνω γιατί εξαρτάται από τις γνώσεις και την εμπειρία.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

11. Οι πρόσθετες παροχές εξαρτώνται από τη συνεισφορά του καθενός στην επίτευξη των στόχων και τις σωστά σχεδιασμένες λειτουργίες.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

12. Το σύστημα προαγωγών μπορεί να δεχτεί βελτίωση ώστε να είναι πιο δίκαιο και αποτελεσματικό.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

13. Αισθάνομαι σχετική ασφάλεια στο χώρο εργασίας(καλό περιβάλλον εργασίας).

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

14. Μου αρέσει που ακολουθώ κανονισμούς και διαδικασίες στη δουλειά μου.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

15. Αισθάνομαι άγχος και πίεση λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

16. Υπάρχει επικοινωνία και διάχυση πληροφοριών οριζόντια και κάθετα.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

17. Έχω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

18. Υπάρχει δίκαιη κατανομή εργασίας σε σχέση με το αποτέλεσμα.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

19. Ο προϊστάμενός μου λαμβάνει υπόψη τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων του.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

20. Ο προϊστάμενος μου επαινεί και ανταμείβει την προσπάθεια.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

3. Ερωτήσεις για την εργασιακή δέσμευση

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις με ένα ΝΑΙ ή ένα ΟΧΙ .

1. Θα ήμουν ευχαριστημένος / η αν διένυα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτή την εργασία.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

2. Αισθάνομαι ότι είμαι μέλος μιας ομάδας και ότι τα προβλήματα της

τράπεζας είναι και δικά μου.

ΝΑΙ ΟΧΙ

3. Απολαμβάνω να συζητάω τις θετικές εξελίξεις με άτομα εκτός εργασίας για την τράπεζα που εργάζομαι.

ΝΑΙ ΟΧΙ

4. Αν μου γινόταν πρόταση για μια καλύτερη δουλειά, ηθικά θα συζητούσα πρώτα με το μάντζερ της τωρινής μου εργασίας.

ΝΑΙ ΟΧΙ

5. Αν μου γινόταν πρόταση για μια καλύτερη δουλειά, θα αισθανόμουν ότι δεν είναι ηθικά σωστό να εγκαταλείψω την τωρινή μου θέση.

ΝΑΙ ΟΧΙ

6. Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να εγκαταλείψω την τωρινή μου θέση γιατί αισθάνομαι συναισθηματικά δεμένος με την τράπεζα.

ΝΑΙ ΟΧΙ

Σας ευχαριστούμε για το χρόνο σας

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η έρευνα που διενεργείτε είναι σχετική με την υποκίνηση, την ικανοποίηση από την εργασία και την αφοσίωση των τραπεζικών υπαλλήλων και των εργαζομένων των επιχειρήσεων στα πλαίσια της εκπόνησης της πτυχιακής μας εργασίας για την ολοκλήρωση του προπτυχιακού προγράμματος σπουδών στο ΤΕΙ Πατρών υπό την επίβλεψη του καθηγητή κ. Πιπτούρα.

Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα σας παρακαλούσαμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από τον ελεύθερο χρόνο σας. Παρακαλώ απαντήστε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις λαμβάνοντας υπόψη ότι οι απαντήσεις που θα δώσετε θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τη συγκεκριμένη έρευνα. Η ανωνυμία σας είναι διασφαλισμένη και σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την συνεργασία σας.

Παρακαλώ σημειώστε με X την επιλογή σας .

2. Γενικά Στοιχεία

Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

Ηλικία: έως 25 26-35 36-50 50 και άνω

Επίπεδο εκπαίδευσης:

Υποχρεωτική Εκπαίδευση (Δημοτικό, Γυμνάσιο)

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Λύκειο, ΤΕΕ)

Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΕΙ, ΑΤΕΙ)
Μεταπτυχιακό
Διδακτορικό

Θέση Εργασίας:

Υπάλληλος
Προϊστάμενος/Διευθυντής

Έτη υπηρεσίας στην εταιρεία:

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

2. Ερωτήσεις για την υποκίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις με ένα ΝΑΙ ή ένα ΟΧΙ .

1. Αισθάνομαι ικανοποιημένος / η που εργάζομαι σε αυτή την επιχείρηση.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

2. Μπορώ να αναγνωρίσω τις κύριες αξίες της επιχείρησης που εργάζομαι.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

3. Γνωρίζω τους στόχους της ομάδας μου.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

4. Βλέπω μακροπρόθεσμα το μέλλον μου σε αυτό τον χώρο εργασίας.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

5. Γνωρίζω πώς μετριέται η απόδοσή μου.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

6. Νιώθω ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλω και είμαι διατεθειμένος / η να εργαστώ ακόμη περισσότερο για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

7. Αισθάνομαι ότι μπορώ να εκφράσω τη γνώμη μου ελεύθερα και να πάρω πρωτοβουλίες για την καλύτερη οργάνωση της εργασίας.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

8. Δεν φοβάμαι να μιλήσω ανοικτά για τις σκέψεις και τις φιλοδοξίες μου στο χώρο εργασίας.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

9. Μου αρέσει η φύση της δουλειάς μου.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

10. Είμαι ικανοποιημένος / η με το μισθό που λαμβάνω γιατί εξαρτάται από τις γνώσεις και την εμπειρία.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

11. Οι πρόσθετες παροχές εξαρτώνται από τη συνεισφορά του καθενός στην επίτευξη των στόχων και τις σωστά σχεδιασμένες λειτουργίες.

| NAI | OXI

12. Το σύστημα προαγωγών μπορεί να δεχτεί βελτίωση ώστε να είναι πιο δίκαιο και αποτελεσματικό.

| NAI | OXI

13. Αισθάνομαι σχετική ασφάλεια στο χώρο εργασίας(καλό περιβάλλον εργασίας).

| NAI | OXI

14. Μου αρέσει που ακολουθώ κανονισμούς και διαδικασίες στη δουλειά μου.

| NAI | OXI

15. Αισθάνομαι άγχος και πίεση λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας.

| NAI | OXI

16. Υπάρχει επικοινωνία και διάχυση πληροφοριών οριζόντια και κάθετα.

| NAI | OXI

17. Έχω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.

| NAI | OXI

18. Υπάρχει δίκαιη κατανομή εργασίας σε σχέση με το αποτέλεσμα.

| NAI | OXI

19. Ο προϊστάμενός μου λαμβάνει υπόψη τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων του.

| NAI | OXI

20. Ο προϊστάμενος μου επαινεί και ανταμείβει την προσπάθεια.

| NAI | OXI

3. Ερωτήσεις για την εργασιακή δέσμευση

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις με ένα NAI ή ένα OXI .

1. Θα ήμουν ευχαριστημένος / η αν δένυα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτή την εργασία.

| NAI | OXI

2. Αισθάνομαι ότι είμαι μέλος μιας ομάδας και ότι τα προβλήματα της επιχείρησης είναι και δικά μου.

| NAI | OXI

3. Απολαμβάνω να συζητάω τις θετικές εξελίξεις με άτομα εκτός εργασίας για την επιχείρηση που εργάζομαι.

| NAI | OXI

4. Αν μου γινόταν πρόταση για μια καλύτερη δουλειά, ηθικά θα συζητούσα πρώτα με το μάντζερ της τωρινής μου εργασίας.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

5. Αν μου γινόταν πρόταση για μια καλύτερη δουλειά, θα αισθανόμουν ότι δεν είναι ηθικά σωστό να εγκαταλείψω την τωρινή μου θέση.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

6. Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να εγκαταλείψω την τωρινή μου θέση γιατί αισθάνομαι συναισθηματικά δεμένος με την επιχείρηση.

| ΝΑΙ | ΟΧΙ

Σας ευχαριστούμε για το χρόνο σας

Στα πλαίσια των υποχρεώσεων του Προπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Α.Τ.Ε.Ι Πάτρας, πραγματοποιήθηκε η διπλωματική εργασία με τίτλο " Η εργασιακή δέσμευση εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα".

Η εργασία συντάχθηκε από τις φοιτήτριες Ταγκάλου-Ψιλογιαννοπούλου Μαρία-Ρεβέκκα και Τότσι Νερτίλα-Παναγιώτα, όπου διεξήχθη η πιο κάτω έρευνα τον

Απρίλιο 2010 σε δείγμα τραπεζικών υπαλλήλων του υποκαταστήματος της **ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ** Τράπεζας στο Αγρίνιο με τη χρήση ερωτηματολογίων.

Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν με e-mail ενώ κάποια άλλα δόθηκαν στους συμμετέχοντες κατόπιν επίσκεψης στο χώρο εργασίας τους και επιστράφηκαν απαντημένα με ανάλογο τρόπο. Τα ερωτηματολόγια αφορούν την έρευνα για την διπλωματική εργασία και μόνο αυτή και για κανένα άλλο σκοπό.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσουμε αν οι υπάλληλοι αισθάνονται παρακινήμένοι, ικανοποιημένοι από την εργασία τους και αφοσιωμένοι στον οργανισμό που εργάζονται. Η έρευνα που διενεργήθηκε είναι σχετική με την υποκίνηση, την ικανοποίηση από την εργασία και την αφοσίωση των υπαλλήλων.

"Έλαβα γνώση για τα παραπάνω:

Ο Προϊστάμενος/Υπεύθυνος

Στα πλαίσια των υποχρεώσεων του Προπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Α.Τ.Ε.Ι Πάτρας, πραγματοποιήθηκε η διπλωματική εργασία με τίτλο " Η εργασιακή δέσμευση εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα".

Η εργασία συντάχθηκε από τις φοιτήτριες Ταγκάλου-Ψιλογιαννοπούλου Μαρία-Ρεβέκκα και Τότσι Νερτίλα-Παναγιώτα, όπου διεξήχθη η πιο κάτω έρευνα τον Απρίλιο 2010 σε δείγμα τραπεζικών υπαλλήλων του υποκαταστήματος της **EUROBANK** Τράπεζας στο Αγρίνιο με τη χρήση ερωτηματολογίων.

Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν με e-mail ενώ κάποια άλλα δόθηκαν στους συμμετέχοντες κατόπιν επίσκεψης στο χώρο εργασίας τους και επιστράφηκαν

απαντημένα με ανάλογο τρόπο. Τα ερωτηματολόγια αφορούν την έρευνα για την διπλωματική εργασία και μόνο αυτή και για κανένα άλλο σκοπό.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσουμε αν οι υπάλληλοι αισθάνονται παρακινημένοι, ικανοποιημένοι από την εργασία τους και αφοσιωμένοι στον οργανισμό που εργάζονται. Η έρευνα που διενεργήθηκε είναι σχετική με την υποκίνηση, την ικανοποίηση από την εργασία και την αφοσίωση των υπαλλήλων.

"Έλαβα γνώση για τα παραπάνω:

Ο Προϊστάμενος/Υπεύθυνος

Στα πλαίσια των υποχρεώσεων του Προπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Α.Τ.Ε.Ι Πάτρας, πραγματοποιήθηκε η διπλωματική εργασία με τίτλο " Η εργασιακή δέσμευση εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα".

Η εργασία συντάχθηκε από τις φοιτήτριες Ταγκάλου-Ψιλογιαννοπούλου Μαρία-Ρεβέκκα και Τότσι Νερτίλα-Παναγιώτα, όπου διεξήχθη η πιο κάτω έρευνα τον Απρίλιο 2010 σε δείγμα εργαζομένων της επιχείρησης **ΕΥ.ΓΕ. ΠΙΣΤΙΟΛΑΣ Α.Ε** στο Αγρίνιο με τη χρήση ερωτηματολογίων.

Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν με e-mail ενώ κάποια άλλα δόθηκαν στους συμμετέχοντες κατόπιν επίσκεψης στο χώρο εργασίας τους και επιστράφηκαν απαντημένα με ανάλογο τρόπο. Τα ερωτηματολόγια αφορούν την έρευνα για την διπλωματική εργασία και μόνο αυτή και για κανένα άλλο σκοπό.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσουμε αν οι υπάλληλοι αισθάνονται παρακινημένοι, ικανοποιημένοι από την εργασία τους και αφοσιωμένοι

στον οργανισμό που εργάζονται. Η έρευνα που διενεργήθηκε είναι σχετική με την υποκίνηση, την ικανοποίηση από την εργασία και την αφοσίωση των υπαλλήλων.

"Έλαβα γνώση για τα παραπάνω:

Ο Προϊστάμενος/Υπεύθυνος

Στα πλαίσια των υποχρεώσεων του Προπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Α.Τ.Ε.Ι Πάτρας, πραγματοποιήθηκε η διπλωματική εργασία με τίτλο " Η εργασιακή δέσμευση εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα".

Η εργασία συντάχθηκε από τις φοιτήτριες Ταγκάλου-Ψιλογιαννοπούλου Μαρία-Ρεβέκκα και Τότσι Νερτίλα-Παναγιώτα, όπου διεξήχθη η πιο κάτω έρευνα τον Απρίλιο 2010 σε δείγμα υπαλλήλων της επιχείρησης εμπορίας ειδών υγιεινής και πλακιδίων **ΑΔΕΛΦΟΙ ΤΟΥΡΚΑ Ο.Ε** στο Αγρίνιο με τη χρήση ερωτηματολογίων.

Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν με e-mail ενώ κάποια άλλα δόθηκαν στους συμμετέχοντες κατόπιν επίσκεψης στο χώρο εργασίας τους και επιστράφηκαν απαντημένα με ανάλογο τρόπο. Τα ερωτηματολόγια αφορούν την έρευνα για την διπλωματική εργασία και μόνο αυτή και για κανένα άλλο σκοπό.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσουμε αν οι υπάλληλοι αισθάνονται παρακινήμενοι, ικανοποιημένοι από την εργασία τους και αφοσιωμένοι στον οργανισμό που εργάζονται. Η έρευνα που διενεργήθηκε είναι σχετική με την υποκίνηση, την ικανοποίηση από την εργασία και την αφοσίωση των υπαλλήλων.

Έλαβα γνώση για τα παραπάνω:

Ο Προϊστάμενος/Υπεύθυνος

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aaker, DA, Kumar, V & Day, GS. 1995. *Marketing research*. 5th edition. New York: John Wiley.

Adams, JS. 1965. *Inequity in social exchange*. In L Berkowitz (Ed), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.

Aids in 2005. 2002. Daily Mail & Guardian. 17 April.

Allen, NJ & Smith, J. 1987. *An investigation of extra-role behaviours within organizations*. Paper presented at the annual meeting of the Canadian Psychological Association, Vancouver, British Columbia.

American Psychological Association. 1994. *Publication Manual of the American Psychological Association*. 4th edition. Washington.

- Arnesen, DW & Fleenor, CP. 1998. Name, rank, and serial number? The dilemma of reference checks. *Business Horizons*, 41(4):71-79.
- Arthur, JB. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37:670-687.
- Babbie, ER. 1998. *The practice of social research*. 8th edition. Belmont, California: Wadsworth.
- Barclay, JM. 2001. Improving selection interviews with structure: organisations' use of "behavioural" interviews. *Personnel Review*, 28(1/2):134-151.
- Barrier, M. 1999. Hire without fear. *Nation's Business*, 87(5):16-23.
- Bateman, TS & Organ, DW. 1983. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26:587-595.
- Becker, TE & Randall, DM. 1994. Validation of a measure of organizational citizenship behavior against an objective behavioral criterion. *Educational and Psychological Measurement*, 54(1):160-168.
- Bendix, S. 2001. *Industrial relations in South Africa*. 4th edition. Lansdowne: Juta.
- Bergmann, TJ, Lester, SW, De Meuse, KP & Grahn, JL. 2000. Integrating the three domains of employee commitment: an exploratory study. *Journal of Applied Business Research*, 16(4):15-27.
- Bettencourt, LA & Brown, SW. 1997. Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1):39-62.
- Bible, J. 1998. Discrimination in job applications and interviews. *Supervision*, 59(11):9-12.
- Bies, RJ. 1987. *The predicament of injustice: the management of moral outrage*. In LL Cummings & BM Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*. 9:43-55. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, RJ & Moag, JS. 1986. *Interactional justice: communication criteria for fairness*. In B Sheppard (Ed.), *Research on negotiation in organizations*. 1:43-55.
- Bies, RJ & Shapiro, DL. 1988. Voice and justification: their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31:676-685.
- Black Management Forum. 1993. *Affirmative action blueprint*. Johannesburg: Black Management Forum.
- Bland, TS & Stalcup, SS. 1999. Accurate applications. *Security Management*, 43(6):38-40.

- Blau, PM. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bolino, MC & Turnley, WH. 2003. Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17(3):60-72.
- Bragg, T. 2002. Improve employee commitment. *Industrial Management*, 44(4):18-21.
- Bradley, J. 1972. *Nonparametric statistics*. In R Kirk (Ed.), *Statistical issues: a reader for the behavioural sciences*. Monterey, California: Brooks/Cole.
- Bureau of Market Research. 2002. *Population estimates for 2002*. Pretoria: University of South Africa.
- Butler, JK. 1991. Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17:643-663.
- Charlton, GD & Van Niekerk, N. 1994. *Affirming action - beyond 1994: laying the foundation for comprehensive and effective affirmative action*. Kenwyn: Juta.
- Clark, LA & Watson, D. 1995. Constructing validity: basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7 (3):309-319.
- Cooper, D & Robertson, IT. 1995. *The psychology of personnel selection*. London: Routledge.
- Cooper, DR & Emory, CW. 1995. *Business research methods*. 5th edition. Chicago: McGraw-Hill Irwin.
- Cooper, DR & Schindler, PS. 2003. *Business research methods*. 8th edition. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Cortina, JM. 1993. What is coefficient Alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78:98-104.
- Cowherd, DM & Levine, DI. 1992. Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: an investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, (37):302-320.
- Cox, TH. 1993. *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*, San Francisco, California: Berrett-Koehler.
- Cropanzano, R. 1993. *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Crosby, F. 1984. *Relative deprivation in organizational settings*. In BM Staw & LL Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. 5th edition. New York: McGraw-Hill.

Deluga, R.J. 1994. Supervision trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4):315-327.

De Witt, R. 1998. The influence of eligibility on employees' reactions to voluntary workforce reduction. *Journal of Management*. 1-19 September: <http://www.findarticles.com>.

Diamantopoulos, A & Schlegelmilch, BB. 1997. *Taking the fear out of data analysis: a step-by-step approach*. London: The Dryden Press.

Employment Equity Report. 2001. Pretoria: Department of Labour.

Folger, R. 1984. *The sense of injustice: social psychological perspectives*. New York: Plenum Press.

Folger, R & Cropanzano, R 1998. *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, California: SAGE.

Folger, R & Greenberg, J. 1985. Procedural justice: an interpretative analysis of personnel systems. *Research in Personnel and Human Resource Management*, (3):141-183.

Folger, R & Konovsky, MA. 1989. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1):115-130.

Folger, R & Skarlicki, D. 1999. Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1):35-50.

Gardner, P. 1975. Scales and statistics. *Journal of Review of Educational Research*, (45):43-57.

Gilliland, SW. 1993. The perceived fairness of selection systems: an organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, (18):694-734.

Glisson, C & Durick, M. 1988. Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33:61-81.

Gopinatha, C & Becker, TE. 2000. Communication, procedural justice and employee attitudes: relationships under conditions of divestiture. *Journal of Management*, 26(1):63-84.

Graham, JW. 1991. An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4:249-270.

Greenberg, J. 1987. A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, (12):9-22.

Greenberg, J. 1988. Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73:606-613.

Greenberg, J. 1990. Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2):399-432.

Greenberg, J. 1996. *The quest for justice on the job: essays and experiments*. London: SAGE.

Greenberger, DB & Strasser, S. 1986. Development and application of a model of personal control in organizations. *Academy of Management Review*, 11:164-177.

Hair, JF, Anderson, RE, Tatham, RL & Black, WC. 1998. *Multivariate data analysis*. New Jersey:Prentice-Hall International.

Harris, L. 2000. Procedural justice and perceptions of fairness in selection practice. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(3):148-157.

Hatcher, L. 1994. *A step by step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equation modeling*. Cary NC: SAS Institute.

Hicks-Clarke, D & Iles, P. 2000. Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. *Personnel Review*, 29(3):324-345.

Hirschman, AO. 1970. *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge: Harvard University Press.

Howie, RM & Shapero, LA. 2002. Pre-employment criminal background checks: why employers should look before they leap. *Employee Relations Law Journal*, 28(1):63-78.

Human, L. 1996. Managing workforce diversity: a critique and example from South Africa. *International Journal of Manpower*, 17(4/5):46-64.

Inkeles, A. 1969. Participant citizenship in six developing countries. *American Political Science Review*, 63:1120-1141.

Innes, D, Kentridge, M & Perold, H. 1993. *Reversing discrimination: affirmative action in the workplace*. Cape Town: Oxford University Press.

Ivancevich, JM & Matteson, MT. 2002. *Organizational behavior and management*. 6th edition. New York:McGraw-Hill.

Jernigan, IE, Beggs, JM & Kohut, GF. 2002. Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7):564-579.

Kanji, GK. 1999. *Statistical test*. London:SAGE.

Katz, D. 1964. The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9:131-133.

Kerlinger, FN. 1988. *Foundations of behavioral research*. 3rd edition. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Kimm, J & Mueller, CW. 1978. *Factor analysis: statistical methods and practical issues*. California, SAGE.

Konovsky, MA. 2000. Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3):489-512.

Lanphear, S. 2001. Commitment boosts employee staying power. *Credit Union Executive Newsletter*, 27(36):3-5.

Lawler, EJ. 1992. Affective attachments to nested groups: A choice-process theory. *American Sociological Review*, 57:327-339.

Leck, JD, Saunders, DM & Charbonneau, M. 1996. Employment equity programs: an organizational justice perspective. *Journal of Organizational Behavior*, (17):79-89.

Leedy, PD. 1996. *Practical research: planning and design*. 6th edition. New York: Macmillan.

Lemons, MA & Jones, CA. 2001. Procedural justice in promotion decisions: using perceptions of fairness to build employee commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 16(4):268-281.

Leong, CS, Furnham, A & Cooper, CL. 1996. The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human Relations*, 49(10):1345-1365.

Lemke, E & Wiersma, W. 1976. *Principles of psychological measurement*. Chicago: Rand McNally College.

Lerner, MJ. 1982. *The justice motive in human relations and the economic model of man: a radical analysis of facts and fictions*. In V Derlega & J Grezlak (Eds.), *Cooperation and helping behavior: theories and research*. New York: Academic Press.

Leventhal, GS. 1976. *Fairness in social relationships*. In Thibaut, JW., Spence, JT & Carson, RC. Morristown (Eds.), *Contemporary topics in social psychology*. N J: General Learning Press.

Leventhal, GS. 1980. *What should be done with equity theory?* In KJ Gergen, MS Greenberg & RH Willis (Eds.), *Social exchange: advances in theory and research*. New York: Plenum.

Leventhal, GS, Karuza, J & Fry, WR. 1980. *Beyond fairness: a theory of allocation preferences*. Justice and social interaction. New York: Springer-Verlag.

Levy, PE & Williams, R. 1998. The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1):33-65.

Lind, EA & Tyler, TR. 1988. *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.

Luhabe, W. 1993. Affirmative action: creating the reality. *People Dynamics* , 11(8):25-28.

MacDuffie, JP. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48:197-221.

Madigan, MD & Dorrell, K. 2000. Commitment@work. *Benefits Canada*, 24(9):71-73.

Mathieu, JE & Zajac, DM. 1990. A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2):171-194.

Mayer, RC & Schoorman, D. 1998. Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of

March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1):15-28.

Meyer, JP & Allen, NJ. 1984. Testing the "side-bet" theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69:372-378.

Meyer, JP & Allen, NJ. 1987. A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 19:199-215.

Meyer, JP & Allen, NJ. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1:61-89.

Meyer, JP, Allen, NJ & Gellatly, IR. 1990. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75:710-720.

Meyer, JP & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11:299-326.

Moorman, RH. 1991. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6):845-855.

Moorman, RH, Niehoff, BP & Organ, DW. 1992. Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: sorting out the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice.

Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas, NV.

Morgan, AG & Griego, OV. 1998. *Easy use and interpretation of SPSS for Windows: answering research questions with statistics*. London: Lawrence Erlbaum Associates.

Morrison, AM. 1992. *The new leaders: guidelines on leadership diversity in America*. San Francisco: Jossey-Bass.

Morrison, EW. 1994. Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6):1543-1568.

Niehoff, BP & Moorman, RH. 1993. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36:527-556.

O'Reilly, CA. & Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalisation on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3):492-499.

O'Reilly, CA. & Caldwell, DF. 1980. Job choice: the impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology*, 65:559-565.

Organ, DW. 1988. *Organizational citizenship behavior: the "good soldier" syndrome*. Lexington, MA:Lexington.

Organ, DW. 1990. The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12:43-72.

Pfeffer, J & Langton, N. 1993. The effects of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38(3):382-407.

Podsakoff, PM & MacKenzie, SB. 1989. *A second generation measure of organizational citizenship behavior*. Working Paper, Indiana University.

Ramchurran, B. 2001. Online recruitment: the future is here. *HR Future*, 1(1):16, 22-23, 50-52.

Randall, DM, Fedor, DB & Longenecker, CO. 1990. The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36:210-224.

Rhodes, SR & Steers, RM. 1981. Conventional vs worker-owned organizations. *Human Relations*, 12: 1013-1035.

Robinson, SL & Morrison, EW. 1995. Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16:289-298.

Rosenfeld, M. 1991. *Affirmative action and justice: a philosophical and constitutional inquiry*. London: Yale University Press.

Rousseau, DM & Parks, JM. 1993. The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15:1-43.

Rusbult, CE, Zembrodt, IM & Gunn, LK. 1982. Exit, voice, loyalty, and neglect: responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43:1230-1242.

Saunders, MNK, Lewis, P & Thornhill, A. 1997. *Research methods for business students*. London: Pitman.

Saxby, CL., Tat, PK. & Johansen, JT. 2000. Measuring consumer perceptions of procedural justice in a complaint context. *Journal of Consumer Affairs*, 34(2):204-216.

Schepers, JM. 1992. *Toetskonstruksie: teorie en praktyk*. Johannesburg Randse Afrikaanse Universiteit.

Schmitt, N & Chan, D. 1999. The status of research on applicant reactions to selection tests and its implications for managers. *International Journal of Management Reviews*, 1(1):45-63.

Scholl, RW. 1981. Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6:589-599.

Shapiro, DL. 1991. The effects of explanations on negative reactions to deceit. *Administrative Science Quarterly*, 36:614-630.

Shapiro, DL, Buttner, EH & Barry, B. 1994. Explanations for rejection decisions: what factors enhance their perceived adequacy and moderate their enhancement of justice perceptions? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58:346-368.

Sheppard, BH, Lewicki, RJ & Minton, JW. 1992. *Organizational justice: the search for fairness in the workplace*. New York: Lexington Books.

Simerson, G, L'Heureux, T, Beckstein, B, ZiaMian, M, Dembowski, J & Freshman, M. 2000. What principles are used to judge the fairness of retrenchment actions? *Journal of Business and Psychology*, 14(3):443-458.

Skarlicki, DP & Folger, R. 1997. Retaliation for perceived unfair treatment: examining the roles of procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3):434-443.

Skarlicki, D & Latham, G. 1996. Increasing citizenship behavior within a labor union: a test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81(2):161-169.

Smither, RD. 1994. *The psychology of work and human performance*. New York:HarperCollins.

Snell, S & Dean, J. 1992. Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35:467-504.

SPSS. <http://search.marsfind.com/ufts.html>.

Statistical Analysis Software User's guide. 1990. *Statistics*. Version 5. Cary, NC: SAS Institute. Steyn, HS. 1999. *Praktiese betekenisvolheid: die gebruik van effekgroottes*. Wetenskaplike bydraes -Reeks B: Natuurwetenskappe Nr. 117. Potchefstroom: PU vir CHO.

Steyn, HS. 2000. Practical significance of the difference in means. *SA Journal of Industrial Psychology*,26(3):1-3.

Steyn, AGW, Smit, CF, Du Toit, SHC & Strasheim, C. 2003. *Modern statistics in practice*. Pretoria: Van Schaik.

Stoker, DJ. 1981. *Steekproefneming in die praktyk*. Pretoria: Van Schaik.

Sudman, S & Blair, E. 1998. *Marketing Research: a problem-solving approach*. New York: Irwin/McGraw-Hill.

Swanepoel, B, Erasmus, BJ, Van Wyk, M & Schenk, H. 2000. *South African human resource management: theory and practice*. 2nd edition. Cape Town: Juta.

Tang, TL & Sarsfield-Baldwin, LJ. 1996. Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *SAM Advanced Management Journal*, 61(3):25-37.

Tarzian, W. 2002. Linking the hiring process to brand management. *Strategic HR Review*, 1(3):22-26.

Tata, J. 2000. Influence of role and gender on the use of distributive versus procedural justice principles. *Journal of Psychology*, 134(3):261-269.

Thibaut, J & Walker, L. 1978. A theory of procedure. *California Law Review*, 66:541-666.

Thomas, A. 2000. *A piano of discord: reasons for job mobility among black managers*. Unpublished paper, University of the Witwatersrand, Johannesburg.

Thomas, A. 2002. Employment equity in South Africa: lessons from the global school. *International Journal of Manpower*, 23(3):237-255.

Tinarelli, S. 2000. *Employers guide to the Employment Equity Act*. Goodwood: Van Schaik.

Tyler, TR & Lind, EA. 1992. A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25:115-191.

Van den Bos, K, Lind, EA & Wilke, HAM. 2001. *The psychology of procedural and distributive justice viewed from the perspective of fairness heuristic theory*. In R Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace:*

from theory to practice (vol 2). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Van Dyne, L & Cummings, LL. 1990. *Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Francisco.

Van Dyne, L & Graham, JW. 1994. Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4):765-803.

Van Jaarsveld, IL. 2000. Affirmative action: a comparison between South Africa and the United States. *Managerial Law*, 42(6):1-48.

Van Wyk, MW. 2002. Conceptions of equality and social justice: a philosophical overview with reference to South Africa. *Southern African Business Review*, 6(2):42-51.

Viljoen, MR. 1997. *An affirmative action audit for affirmative change - a management perspective* Unpublished M Com dissertation. University of Pretoria, Pretoria.

Ward, T. 2000. Mitigating barriers to black employment through affirmative action regulations: a case study. *Review of Black Political Economy*, 27(3)(electronic copy).

Weaver, GR. 2001. The role of human resources in ethics/compliance management: a fairness perspective. *Human Resource Management Review*, 11(1/2):113-135.

Welman, JC & Kruger, SJ. 1999. *Research methodology for the business and administrative sciences*.

Halfway House: International Thomson.

Welman, JC & Kruger, SJ. 2001. *Research methodology for the business and administrative sciences*. Oxford: Oxford University Press.

Whitener, EM. 2001. Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5):515-535.

Wiener, Y. 1982. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*,7:418-428.

Williams, S, Pitre, R & Zainuba, M. 2002. Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment. *Journal of Social Psychology*, 142(1):33-45.

Wingrove, T. 1993. *Affirmative action: a "how to guide" for managers*. Randburg: Knowledge Resources.

Wood, S & De Menezes, L. 1998. High commitment management in the UK: evidence from the Workplace Industrial Relations Survey and Employers' Manpower and Skills Practices Survey. *Human Relations*,51:485-515.

Wright, SL. 1994. *Attitudes to affirmative action and the perceived impact of affirmative action programmes in the South African business environment: a comparative study based on race and gender*. Unpublished M Com dissertation. Rhodes University, Grahamstown.

Zohar, D. 1995. The justice perspective of job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4):487-495.