



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Διοίκηση Επιχειρήσεων»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ
ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ
ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΝ
ΜΕΣΩ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΕΙΡΗΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΔΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ: Δρ. ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΚΥΝΗΓΟΥ

Λευκωσία, Μάιος 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
Περίληψη	4
Summary	6
Ευχαριστίες	8
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	9
Κεφάλαιο 2: Ικανοποίηση	14
2.1. Η Θεωρία του Αυτό-προσδιορισμού	15
2.2. Παράγοντες Επηρεασμού της Ικανοποίησης των Εργαζομένων	
2.2.1. Εμπιστοσύνη	19
2.2.2. Ψυχολογικό Συμβόλαιο	20
2.2.3. Αντίληψη Υποστήριξης από τον Οργανισμό	21
Κεφάλαιο 3: Δέσμευση	24
3.1. Παράγοντες Επηρεασμού της Εργασιακής Δέσμευσης	26
3.1.1. Δικαιοσύνη	27
3.1.2. Εμπιστοσύνη	28
3.1.3. Αντίληψη Υποστήριξης από τον Οργανισμό	29
3.1.4. Συμπεριφορά Υψηκότητας προς τον Οργανισμό	30
3.1.4.1. Συστατικά στοιχεία Συμπεριφοράς Υψηκότητας προς τον οργανισμό	31
Κεφάλαιο 4: Διατήρηση Ανθρώπινου Δυναμικού	33

Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία	37
5.1. Μελέτη Περίπτωσης	38
5.2. Μέθοδος	38
5.3. Ευρήματα	41
5.3.1. Ικανοποίηση από την εργασία	41
5.3.1.1. Η θεωρία του αυτό-προσδιορισμού	45
5.3.1.1.1. Ικανοποίηση της Ανάγκης Αυτονομίας	45
5.3.1.1.2. Ικανοποίηση της Ανάγκης Συσχετισμού	46
5.3.1.1.3. Ικανοποίηση της Ανάγκης Ικανότητας	47
5.3.1.1.4. Ικανοποίηση Αναγκών Αυτονομίας	–
Συσχετισμού – Ικανότητας – Χαλαρές Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	49
5.3.2. Δέσμευση στον Οργανισμό	53
5.3.3. Δέσμευση στην Εργασία	57
5.3.4. Αντίληψη Υποστήριξης από τον Οργανισμό	60
5.3.5. Συμπεριφορά Υψηκότητας προς τον Οργανισμό	65
5.3.6. Διατήρηση Ανθρώπινων Πόρων – Πρόθεση Αποχώρησης	69
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα	74
Βιβλιογραφικές Αναφορές	79
Παράρτημα	83

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΝ ΜΕΣΩ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Η παρούσα διατριβή εξετάζει το ζήτημα του ρόλου που καλείται να διαδραματίσει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην ενίσχυση της επίδοσης του ανθρώπινου δυναμικού σε μία σύγχρονη επιχείρηση σε περιβάλλον οικονομικής κρίσης. Αναλύονται οι παράγοντες που οδηγούν σε αυξημένη επίδοση των εργαζομένων, δηλαδή η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από την εργασία του, η δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση και η συμβολή της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην διατήρησή τους εν μέσω οικονομικής κρίσης.

Έχοντας ως σημείο αναφοράς την διεθνή εμπειρία ως προς τις μεταβλητές αύξησης της επίδοσης και τις πρακτικές που έχει καταδειχθεί ότι επιτυγχάνουν ενίσχυση των παραγόντων (ικανοποίηση και δέσμευση) που οδηγούν σε βελτιωμένη επίδοση των ανθρώπινων πόρων, η διατριβή επιχειρεί να καταλήξει στο δύσκολο ρόλο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην υιοθέτηση πρακτικών ενίσχυσης της επίδοσης, εν μέσω οικονομικής κρίσης.

Για τις ανάγκες της διατριβής πραγματοποιήθηκε έρευνα σε κυπριακή επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο χώρο των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης με την μέθοδο της δημοσκόπησης. Με την χρήση ερωτηματολογίου στους εργαζομένους της επιχείρησης, η διατριβή επιχειρήσε να καταλήξει σε συμπεράσματα ως προς την επίδραση που δέχθηκαν οι παράγοντες επηρεασμού της επίδοσης των εργαζομένων, εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, καθώς οι σύγχρονες επιχειρήσεις αναγκάζονται να προβαίνουν σε δυσμενή μέτρα μείωσης του κόστους που πλήττουν τους εργαζομένους, καθώς και σε συμπεράσματα ως προς τον ρόλο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην ενίσχυση της ικανοποίησης και δέσμευσης των εργαζομένων, όπως επίσης στη συμβολή της στην διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Προς την κατεύθυνση αυτή γίνεται εξέταση και ανάλυση της υιοθέτησης πρακτικών αύξησης της επίδοσης.

Η έρευνα καταλήγει πως πράγματι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει δυσμενώς τους παράγοντες αύξησης της επίδοσης, καθώς και επισημάνθηκε ο δύσκολος ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων ως προς την αντιμετώπιση αυτού του φαινομένου.

SUMMARY

THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DEPARTMENT ON HUMAN CAPITAL PERFORMANCE DURING THE RECESSION

The current research aspires to examine the role of the Human Resource Management department on succeeding human capital performance in a contemporary organization during an economic crisis. It includes an analysis of the factors that lead to a better performance by the human capital. It includes specifically work satisfaction by the human capital and human capital commitment towards its work and the organization. It also contains an analysis of the contribution of human resource management department in order to retain its human capital during the recession.

By studying the international theory and experience concerning the development of work performance and the practices that lead to the amplification of work performance as well as the amplification of the factors (work satisfaction – work commitment – organizational commitment) that succeed a better human capital work performance, the research attempts to conclude to the desirable acts that need to be done by the Human Resource Management Department in order to implement practices leading to better work performance.

In order to meet the goals of the current research, an inquiry was conducted concerning an organization that is active in the Cypriot market of Mass Media, through the preparation of a survey. The human capital of the specific organization was asked to fill in a survey, in order to conclude on whether the negative effects of the economic crisis - that led the organization to proceed to measures in order to diminish its costs - had a negative effect on the factors that influence work performance. The current research aspires to conclude to the role played by the Human Resource Management Department towards the amplification of human capital work satisfaction, work commitment and organizational commitment. An attempt was made in order to examine the role played by the Human Resource Management Department in order to retain its human capital during the economic recession. Towards this goal there was an examination and analysis of human resource management practices targeting amplification of work performance.

The current research concludes that indeed the economic crisis has a significant impact on work satisfaction, work commitment as well as human capital retention, which lead us to the conclusion that human resource management department is concerned with a difficult task in order to contain the consequences that the economic crisis places on the organization as well as on its human capital.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την επιβλέπουσα καθηγήτρια Δρ. Αναστασία Κυνηγού, η οποία με καθοδήγησε ορθά και συστηματικά ούτως ώστε να επιτύχω τους στόχους εκπόνησης και παρουσίασης της παρούσας διατριβής.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω και στον οργανισμό A-Media (Ψευδώνυμο) και στο ανθρώπινο δυναμικό τους για τη μεγάλης σημασίας και βαρύτητας συνδρομή τους στην εκπόνηση της έρευνας για τις ανάγκες της διπλωματικής μου εργασίας.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Η οικονομική κρίση αποτελεί ένα φαινόμενο το οποίο ταλανίζει αρκετές χώρες του πλανήτη και κυρίως τις χώρες του Ευρωπαϊκού Νότου. Το φαινόμενο αυτό έχει επηρεάσει πολύ αρνητικά τις επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται σε ένα δυσχερές οικονομικό περιβάλλον, καθώς αντιμετωπίζουν μείωση των εσόδων τους, με αποτέλεσμα να καθίσταται επιτακτική η ανάγκη για αυτές τις επιχειρήσεις να προβούν σε δραστικά μέτρα που πλήττουν κυρίως το ανθρώπινο δυναμικό τους. Ως αποτέλεσμα, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων των οργανισμών αντιμετωπίζει πρόβλημα διαχείρισης των εργαζομένων, καθώς, εξαιτίας των δυσχερών οικονομικών συνθηκών, οι παράγοντες που επηρεάζουν την επίδοση του ανθρώπινου δυναμικού δέχονται αρνητικές επιδράσεις εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και συγκεκριμένα εξαιτίας των δραστικών μέτρων μείωσης του κόστους που αναγκάζονται να λαμβάνουν οι διοικήσεις των οργανισμών.

Όπως έχει καταλήξει πληθώρα διεθνών ερευνών, η επίδοση του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζεται από συγκεκριμένους παράγοντες, όπως η ικανοποίηση από την εργασία και η δέσμευση στην εργασία, οι οποίοι με τη σειρά τους επηρεάζονται από σειρά άλλων παραγόντων, όπως η αντίληψη των εργαζομένων ότι δέχονται την στήριξη της επιχείρησης, η συμπεριφορά υπηκοότητας προς τον οργανισμό κ.λ.π. Περαιτέρω, η σχετική διεθνής εμπειρία έχει καταλήξει ότι το ανθρώπινο δυναμικό έχει καλύτερη επίδοση στην εργασία του, όταν ακολουθούνται κάποιες πρακτικές οι οποίες τονώνουν την ικανοποίηση και δέσμευση στην εργασία του. Επίσης, όπως έχει προκύψει από μεγάλο αριθμό μελετών η δέσμευση και ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από την εργασία του επηρεάζει την πρόθεση παραμονής ή αποχώρησής του από την επιχείρηση, γεγονός που δίνει τροφή στην εξέταση και του προβλήματος διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού από ένα οργανισμό εν μέσω οικονομικής κρίσης.

Στόχος της παρούσας διατριβής είναι να καταλήξει στο ρόλο που καλείται να διαδραματίσει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων σε ένα αντίξοο οικονομικό περιβάλλον. Προς αυτή την κατεύθυνση καθίσταται σημαντική η ανάλυση των παραγόντων επηρεασμού της επίδοσης των ανθρώπινου δυναμικού στην εργασία του, με επίκεντρο τους παράγοντες ικανοποίηση και δέσμευση στην εργασία, όπως επίσης και η εξέταση των πρακτικών που με βάση τη διεθνή εμπειρία ενδείκνυται να υιοθετεί η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, ούτως ώστε να τονώσει την επίδοση του ανθρώπινου δυναμικού της. Επίσης γίνεται μία ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν την πρόθεση παραμονής ή αποχώρησης των εργαζομένων από την επιχείρηση όπου εργάζονται.

Με βάση τα ευρήματα της έρευνας που εκπονήθηκε συνάγεται ότι η οικονομική κρίση έχει επιπτώσεις στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, καθώς και από την διοίκηση ανθρώπινων πόρων του οργανισμού. Όπως καταδείχθηκε, παρόλο που η δέσμευση των εργαζομένων στην εργασία τους και στον οργανισμό δεν έχει δεχθεί αρνητική επίδραση, εντούτοις, εντοπίζονται αρνητικές συνέπειες στην αντίληψη των εργαζομένων ως προς την υποστήριξη που δέχονται από την διοίκηση, καθώς και από τις πρακτικές που υιοθετεί η διοίκηση, που, σύμφωνα με τη θεωρία, ενισχύουν την επίδοση των εργαζομένων. Γενικά, από τα ευρήματα της παρούσας διατριβής υπογραμμίζεται η κρισιμότητα του ρόλου της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην επίτευξη της ικανοποίησης, δέσμευσης και διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού ενός σύγχρονου οργανισμού εν μέσω οικονομικής κρίσης.

Ο σημαντικότερος περιορισμός της παρούσας διατριβής εντοπίζεται στο μικρό ποσοστό ανταπόκρισης, της τάξεως του 30% του ανθρώπινου δυναμικού του υπό εξέταση οργανισμού, δηλαδή 31 άτομα δέχθηκαν να απαντήσουν στο σχετικό ερωτηματολόγιο. Περιορισμοί εντοπίζονται επίσης και στην έλλειψη ικανοποιητικού αριθμού προηγούμενων μελετών που εξειδικεύεται στο ζήτημα επηρεασμού των παραγόντων ενίσχυσης της επίδοσης του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών από τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης, με αποτέλεσμα η έρευνα να περιορίζεται στην εξέταση των παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν γενικά την επίδοση των εργαζομένων. Συνεπώς, η έρευνα περιορίζεται στους πιο βασικούς παράγοντες επηρεασμού της επίδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και καταλήγει στην σημαντική πρόκληση που έχει να αντιμετωπίσει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, ούτως ώστε να επιτύχει εν μέσω οικονομικής κρίσης την ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζομένων, όπως και την ικανότητά της να διατηρήσει δεσμευμένους και ικανοποιημένους εργαζομένους στον οργανισμό.

Στην παρούσα διατριβή γίνεται πρωτίστως μία ανάλυση των παραγόντων που ενισχύουν την επίδοση των εργαζομένων καθώς και των προτεινόμενων πρακτικών διοίκησης που θα πρέπει να υιοθετήσει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού από δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης. Με βάση επομένως προηγούμενες έρευνες επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, αναλύοντας τους παράγοντες που συντείνουν ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους καθώς και αναφορά σε κάποιες πρακτικές οι οποίες ενισχύουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Στη συνέχεια, αναλύεται η δέσμευση των εργαζομένων ως παράγοντας

ενίσχυσης της επίδοσης, η οποία με τη σειρά της προκειμένου να υφίσταται επηρεάζεται από κάποιους άλλους παράγοντες, που αφορούν κυρίως την συμπεριφορά της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, η οποία είτε εντείνει, είτε μειώνει την δέσμευση των εργαζομένων προς την εργασία τους, αλλά και προς τον οργανισμό όπου εργάζονται. Ακολούθως, εξετάζεται η πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από την επιχείρηση, σε μία προσπάθεια να εξευρεθεί ο ρόλος που διαδραματίζει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού και ιδιαίτερα σε μία περίοδο οικονομικής κρίσης, κατά την διάρκεια της οποίας μία επιχείρηση, κυρίως λόγω έλλειψης πόρων, εξαιτίας της μείωσης των εσόδων ενδέχεται να αντιμετωπίζει δυσχέρειες στην υιοθέτηση πρακτικών που θα διατηρήσουν τους ανθρώπινους πόρους της.

Αφού εξεταστούν οι παράγοντες ενίσχυσης της επίδοσης και οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση, την δέσμευση και την πρόθεση παραμονής/αποχώρησης από την εργασία, στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην μεθοδολογία της παρούσας διατριβής. Με άλλα λόγια, αναλύθηκε η θεωρία με βάση δευτερογενείς πηγές που αφορά στις μεταβλητές ενίσχυσης της επίδοσης και στη συνέχεια, με σκοπό να εξαχθούν συμπεράσματα ως προς τον ρόλο που καλείται να διαδραματίσει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε αυτές τις αντίξοες οικονομικές συνθήκες, στην παρούσα διατριβή έγινε έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίου σε εργαζομένους ενός οργανισμού που δραστηριοποιείται στο χώρο των μέσων μαζικής ενημέρωσης στην Κυπριακή αγορά.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μία ανάλυση της ικανοποίησης από την εργασία, ως παράγοντα ενίσχυσης της επίδοσης και οι μεταβλητές που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους με βάση δευτερογενείς πηγές, κυρίως προηγούμενες έρευνες που αφορούν στην ικανοποίηση από την εργασία. Γίνεται επίσης αναφορά σε κάποιες πρακτικές που έχει καταδειχθεί ότι εάν υιοθετηθούν από την διοίκηση ανθρώπινων πόρων, ενισχύουν την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται ο παράγοντας δέσμευση στην εργασία και οι μεταβλητές που τον επηρεάζουν και πάλι με βάση προηγούμενες έρευνες που αφορούν την δέσμευση στην εργασία, καθώς και στην δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό. Καταγράφεται επίσης η στάση και συμπεριφορά της διοίκησης που έχει καταδειχθεί ότι οδηγεί στη δέσμευση των εργαζομένων στην εργασία και στον οργανισμό όπου εργάζονται.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζονται οι τρόποι διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού στην εργασία του, με σημείο αναφοράς τους παράγοντες που οδηγούν σε πρόθεση αποχώρησης του ανθρώπινου δυναμικού στην εργασία του. Ακολουθεί η Μεθοδολογία και τα Συμπεράσματα της παρούσας Διατριβής.

Κεφάλαιο 2: Ικανοποίηση

Ο Bowling (2007) αναφέρεται στη συσχέτιση της ικανοποίησης από την εργασία και της επίδοσης, που έχει αποτελέσει, όπως τονίζει ζήτημα εκατοντάδων μελετών, κάποιες από τις οποίες περιγράφουν την σχέση ως το «Άγιο Δισκοπότηρο» της ψυχολογίας στο χώρο των επιχειρήσεων και της βιομηχανίας. Ο ίδιος θεωρητικός επικαλείται τον Judge του οποίου η μελέτη κατέληξε ότι η ικανοποίηση από την εργασία και η επίδοση του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται σημαντικά, υποστηρίζοντας ότι η ικανοποίηση οδηγεί σε καλή επίδοση στην εργασία και ότι η επίδοση στην εργασία οδηγεί σε ικανοποίηση, αναπτύσσοντας μία σχέση μεταξύ των δύο αιτιώδους συνάφειας που είναι αμφίδρομη.

2.1. Η Θεωρία του Αυτό-Προσδιορισμού

Η θεωρία του αυτό-προσδιορισμού αποτελεί μία θεωρία κινήτρων (Marceaux, De Winnie και Sels (2012)), η οποία υπογραμμίζει την ανάγκη ικανοποίησης τριών βασικών αναγκών των ατόμων:

1. Την ανάγκη της αυτονομίας
2. Την ανάγκη της συσχέτισης και
3. Την ανάγκη της ικανότητας

Με βάση τη θεωρία του αυτό-προσδιορισμού, όταν αυτές οι τρεις ανάγκες ικανοποιούνται ενισχύεται η ανάπτυξη του ατόμου, η ευημερία καθώς και η επίδοσή του σε διαφορετικούς τομείς της ζωής του, περιλαμβανομένης και της εργασίας. Συνεπώς, ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι σημαντικός στην ικανοποίηση αυτών των τριών αναγκών των εργαζομένων, αφού θα πρέπει να υιοθετήσει πρακτικές οι οποίες θα οδηγήσουν σε ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού.

Η θεωρία του αυτό-προσδιορισμού μπορεί να εξηγήσει το πώς το ανθρώπινο δυναμικό αποκτά ικανοποίηση από την εργασία του ούτως ώστε να ενισχύσει και την επίδοσή του. Συγκεκριμένα, η οικονομική κρίση που οδηγεί τις επιχειρήσεις στην εξεύρεση μέτρων μείωσης του κόστους τους, που έχει ως αποτέλεσμα την μείωση των απολαβών των εργαζομένων, προκαλώντας την αβεβαιότητά τους τόσο στο χώρο εργασίας όσο και γενικότερα στο περιβάλλον της αγοράς εργασίας, ενδέχεται να έχει επιπτώσεις στην ικανοποίηση των εργαζομένων που προκύπτει από τη θεωρία του αυτό-προσδιορισμού, με αποτέλεσμα να τονίζεται η κρισιμότητα του ρόλου που καλείται να διαδραματίσει η

διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην υιοθέτηση πρακτικών ενίσχυσης της ικανοποίησης εν καιρώ οικονομικής κρίσης. Η θεωρία του αυτό-προσδιορισμού θα μπορούσε να θεωρηθεί ένα χρήσιμο εργαλείο στην προσπάθεια επεξήγησης της σημασίας που έχει η ικανοποίηση των εργαζομένων και συγκεκριμένα η ικανοποίηση των αναγκών της αυτονομίας, της συσχέτισης και της ικανότητας και στην ανάγκη εφαρμογής πρακτικών που θα ενισχύσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, ούτως ώστε να βελτιωθεί και η επίδοση του ανθρώπινου δυναμικού στην εργασία του στον οργανισμό.

Οι Marceaux, De Winnies και Sels (2012) καταλήγουν με βάση τη θεωρία του αυτό-προσδιορισμού ότι ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην επίτευξη της ικανοποίησης των εργαζομένων εντοπίζεται στην υιοθέτηση πρακτικών χαλαρής διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Η χαλαρή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνεται σε πρακτικές που έχουν επίκεντρο το άτομο, τα ατομικά του ταλέντα, τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες του, με στόχο την ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης και της ανάπτυξης των εργαζομένων. Περικλείει δηλαδή πρακτικές που στοχεύουν στην δημιουργία δραστήριων, συσχετιζόμενων και προσοντούχων εργαζομένων.

Με την προσέγγιση της χαλαρής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δίδεται έμφαση στην ικανότητα του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εργαζομένων. Όταν ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες των εργαζομένων, θα παράγουν θετικά αποτελέσματα για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και συνεπώς θα βελτιώσουν την επίδοση της επιχείρησης.

Η χαλαρή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού απαρτίζεται από πέντε πρακτικές διοίκησης

1. Ανάπτυξη Καριέρας: Περιλαμβάνει σχεδιασμό, καθοδήγηση και ανάπτυξη της καριέρας του εργαζομένου μέσα στον οργανισμό. Με βάση αυτή τη θεωρία, ο σχεδιασμός της καριέρας δίνει το μήνυμα στους εργαζομένους ότι η δουλειά τους μέσα στην επιχείρηση είναι ασφαλής και ότι δεν υπόκεινται σε εξωτερικές απειλές. Ως αποτέλεσμα, αναμένεται ότι η ανάπτυξη της καριέρας αυξάνει την ικανοποίηση της αυτονομίας. Με την πρακτική ανάπτυξης της καριέρας ενδέχεται να ικανοποιηθεί και η ανάγκη για συσχετισμό, αφού επισημαίνεται στους εργαζομένους ότι έχουν αξία και ότι η επιχείρηση είναι πρόθυμη να επενδύσει σε

μία μακροχρόνια σχέση μαζί τους. Τέλος, η προθυμία για πρακτικές που οδηγούν σε ανάπτυξη της καριέρας μπορεί να θεωρηθεί και ως ένα σημάδι ικανότητας, ικανοποιώντας με αυτό τον τρόπο και τη βασική ανάγκη της ικανότητας.

2. Εκπαίδευση: Οι εργαζόμενοι με την εκπαίδευση λαμβάνουν το μήνυμα ότι τους προσφέρεται η ευκαιρία να αναπτύξουν γενικές και ειδικές ικανότητες για ανάπτυξη της καριέρας τους. Οι ευκαιρίες εκπαίδευσης ικανοποιούν την ανάγκη για αυτονομία, καθώς και την ανάγκη για συσχέτιση, καθώς με αυτή την πρακτική δίδεται το μήνυμα στους εργαζομένους ότι έχουν αξία και ότι η επιχείρηση είναι πρόθυμη να επενδύσει σε μία μακροχρόνια σχέση μαζί τους. Ενδυναμώνεται επίσης και η συνεργασία με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους, γεγονός που επίσης ικανοποιεί την ανάγκη για συσχέτιση. Τέλος, με την εκπαίδευση αποκτώνται νέες ικανότητες και γνώσεις, γεγονός που ικανοποιεί την ανάγκη για ικανότητα.
3. Άμεση συμμετοχή του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης: Πρόκειται για ένα σύστημα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων της διοίκησης που στηρίζεται στην άμεση εμπλοκή των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο δίδεται το μήνυμα ότι η επιχείρηση δεν ενθαρρύνει την παθητική συμμόρφωση των εργαζομένων, γεγονός που δίδει την ευκαιρία ικανοποίησης της βασικής ανάγκης της αυτονομίας. Ικανοποιείται επίσης και η ανάγκη του συσχετισμού, αφού η αυξημένη συμμετοχή μπορεί να δώσει μηνύματα φιλελεύθερων αντιδράσεων από τη διοίκηση και ενός σταθερού δεσμού ή σχέσης μαζί της. Η άμεση συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων δίνει ένα μήνυμα στους εργαζομένους ότι είναι ικανοί, ικανοποιώντας με αυτό τον τρόπο και την βασική ανάγκη της ικανότητας.
4. Παροχή Πληροφοριών ως προς την Αξιολόγηση του Εργαζομένου: Περιλαμβάνει την παροχή πληροφοριών για την θετική ή αρνητική επίδοση ενός εργαζομένου και την συζήτηση τυχόν προβλημάτων. Σκοπός, ο εντοπισμός σημείων βελτίωσης και όχι η αμοιβή ή η επιβολή τιμωρίας αντίστοιχα. Επειδή απαρτίζεται από την αμοιβαία συζήτηση για την τόνωση της συμμετοχής του εργαζομένου, ενδέχεται να οδηγήσει σε ικανοποίηση της βασικής ανάγκης της αυτονομίας. Η συζήτηση αυτή μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού δεσμού ή σχέσης με τον προϊστάμενο ή/και το διευθυντή, γεγονός που οδηγεί την ικανοποίηση της βασικής ανάγκης της συσχέτισης. Με τον τρόπο αυτό, ενδέχεται να ικανοποιηθεί και η βασική ανάγκη της ικανότητας στην περίπτωση που ο εργαζόμενος

πληροφορείται για τη θετική του αξιολόγηση. Ο Stone θέτει μία άλλη πτυχή σε αυτό το ζήτημα, τονίζοντας ότι ακόμη και η πληροφόρηση του εργαζόμενου ότι είχε αρνητική αξιολόγηση ενδέχεται να οδηγήσει στην ικανοποίηση της ανάγκης της ικανότητας, όταν η αξιολόγηση είναι ουσιαστική και όχι κριτική, δίνοντας τη δυνατότητα της αμοιβαίας εξερεύνησης τρόπων επίλυσης του προβλήματος και διευκόλυνσης των εργαζομένων να μάθουν από τα λάθη τους και αυτό αφού η αρνητική αξιολόγηση δεν συνδέεται με την επιβολή τιμωρίας, αλλά στοχεύει στη βελτίωση της επίδοσης του εργαζομένου.

5. Καθοδήγηση: Η καθοδήγηση ενός άπειρου εργαζομένου από έναν πιο έμπειρο εργαζόμενο έχει ως θετικά αποτελέσματα, την παροχή ανάπτυξης στην καριέρα, την ψυχολογική καθώς και την επαγγελματική στήριξη. Όσον αφορά την ανάπτυξη της καριέρας, η καθοδήγηση μπορεί να ικανοποιήσει τη βασική ανάγκη του εργαζομένου για αυτονομία, αφού ενδέχεται να δώσει μήνυμα ασφάλειας στην καριέρα και να μειώσει τις εξωτερικές απειλές. Ως προς την ψυχολογική στήριξη, η καθοδήγηση οδηγεί σε μία φιλελεύθερη επαφή, δημιουργώντας μία σταθερή σχέση ενδιαφέροντος, γεγονός που οδηγεί στην ικανοποίηση της ανάγκης για συσχέτιση. Όσον αφορά την επαγγελματική στήριξη, η καθοδήγηση μπορεί να οδηγήσει τους εργαζομένους στην πεποίθηση ότι είναι πιο ικανοί να επιλύσουν προβλήματα που αντιμετωπίζουν στο χώρο εργασίας και τους επιτρέπεται να μάθουν από τα λάθη τους με αποτέλεσμα να ικανοποιείται η βασική ανάγκη της ικανότητας.

Με την εφαρμογή χαλαρών πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού επιτυγχάνει αύξηση των προσπαθειών και επίδοσης των εργαζομένων, αφού ικανοποιούνται οι βασικές του ανάγκες με διαφορετικούς τρόπους:

- (1) Δίνοντας τη δυνατότητα μεγαλύτερου ελέγχου της εργασίας του από τον ίδιο, προωθώντας την προσωπική και επαγγελματική του ανάπτυξη
- (2) Επιδεικνύοντας στοργή, φροντίδα και υποστήριξη στον εργαζόμενο
- (3) Με την παροχή της δυνατότητας εμπλοκής των εργαζομένων και τον επηρεασμό από τους ίδιους της πολιτικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ικανοποιώντας την ανάγκη της ικανότητας, και

- (4) Επιτρέποντας στους εργαζόμενους να γνωρίσουν καλύτερα τα ταλέντα τους, αυξάνοντας την ικανοποίηση της βασικής ανάγκης της ικανότητας

Ωστόσο, από τις ανωτέρω προσεγγίσεις προκύπτει ότι ο ρόλος που διαδραματίζει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι δύσκολος, εξαιτίας του δυσχερούς οικονομικού κλίματος στην αγορά, που επιτάσσει όπως οι οργανισμοί μειώσουν τις δαπάνες τους, λόγω βεβαίως της μείωσης και των εσόδων τους. Λαμβάνοντας συνεπώς υπόψη τις δαπάνες που ενέχει η υιοθέτηση χαλαρών πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων, θα ήταν εξαιρετικά δύσκολο εν μέσω οικονομικής κρίσης να υφίσταται η δυνατότητα υιοθέτησης αυτών των πρακτικών, οι οποίες ενισχύουν την ικανοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Εντούτοις, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων καλείται να εξεύρει λύσεις, με δεδομένο ότι η αυξημένη ικανοποίηση των ανθρώπινων πόρων οδηγεί και σε αυξημένη επίδοσή τους. Αποτελεί, επομένως ένα πρόβλημα για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων, η οποία θα πρέπει να εντοπίσει τρόπους επίλυσής του.

2.2. Παράγοντες Επηρεασμού της Ικανοποίησης των Εργαζομένων

Εφόσον με βάση αριθμό ερευνών η ικανοποίηση επηρεάζει την επίδοση του εργαζομένου στην εργασία του, αξίζει να δοθεί έμφαση στους παράγοντες που με τη σειρά τους επηρεάζουν την ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του, ούτως ώστε να καταδειχθεί η επιρροή της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην επίτευξη της ικανοποίησης του προσωπικού.

2.2.1 Εμπιστοσύνη

Εξαιτίας του ότι η διοίκηση ενός οργανισμού λόγω της οικονομικής ύφεσης εξαναγκάζεται να προβεί σε δυσάρεστα μέτρα, ενδέχεται να πληγεί η εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τη διοίκηση, η οποία, όπως εξηγούν οι Paille, Grima και Dufour (2015) επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους. Η εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τη διοίκηση της επιχείρησης ενισχύεται με την ικανοποίηση της ανάγκης πληροφόρησης του προσωπικού σε σχέση με ζητήματα οργάνωσης που αφορούν την επιχείρηση (Paille Grima και Dufour (2015)). Δηλαδή, με

βάση τα ευρήματα των συγγραφέων η διοίκηση μπορεί να κερδίσει την εμπιστοσύνη του ανθρώπινου δυναμικού πληροφορώντας το για τις αποφάσεις της σε ζητήματα που θεωρούνται σημαντικά, όπως για παράδειγμα η απόφασή της να μειώσει τις απολαβές των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο, όπως αναλύουν οι Paille, Grima και Dufour (2015), οι εργαζόμενοι θα καταστούν πρόθυμοι να αποδεχθούν τα αισθήματα ευπάθειας τους, αφού, νιώθοντας προστατευμένοι και ασφαλισμένοι από μέρος του εργοδότη, θα έχουν εμπιστοσύνη στις αποφάσεις της διοίκησης του οργανισμού. Τα αισθήματα ασφάλειας και προστασίας αποτελούν σημαντικές πηγές ικανοποίησης από το εργασιακό περιβάλλον και είναι γνωστό ότι προωθούν την αντιληπτή ποιότητα της εργατικής ζωής και υγείας του εργαζομένου.

2.2.2 Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί άλλο ένα παράγοντα επηρεασμού της ικανοποίησης του εργαζομένου από την εργασία του και κατ' επέκταση της επίδοσής του. Θα μπορούσαμε να ορίσουμε το ψυχολογικό συμβόλαιο ως απαρτιζόμενο από τις προσδοκίες των εργαζομένων ότι η διοίκηση θα εκπληρώσει κάποιες υποχρεώσεις προς τους ίδιους. Οι υποχρεώσεις αυτές εξυπακούονται σε μία εργασιακή σχέση και περιλαμβάνουν την αντιμετώπιση των εργαζομένων με δικαιοσύνη, την παροχή υποστήριξης της διοίκησης προς το ανθρώπινο δυναμικό και την εκπλήρωση των γενικότερων δεσμεύσεων της διοίκησης. Καταλήγουμε, λοιπόν ότι η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου συνδέεται αναπόσπαστα με την έννοια της κοινωνικής αμοιβαιότητας.

Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου ορίζεται ως η αντίληψη του ατόμου σχετικά με την έκταση στην οποία η επιχείρηση έχει αποτύχει να εκπληρώσει τις υποσχέσεις ή υποχρεώσεις της προς το άτομο αυτό. Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου επιδρά αρνητικά, σύμφωνα με αριθμό μελετών, στην ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του. Σύμφωνα με τις μελέτες αυτές η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου καταλήγει σε μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία για αρκετούς λόγους, περιλαμβανομένων των ανεκπλήρωτων προσδοκιών, την απώλεια εμπιστοσύνης, την απώλεια παρακίνησης, των αισθημάτων αδικίας και εμπόδια στην πρόοδο των εργαζομένων.

Οι Lee, Chaundry και Tekleab (2014) υποστηρίζουν ότι η αρνητική επίδραση της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου στην ικανοποίηση και κατ' επέκταση στην επίδοση των εργαζομένων μπορεί να εξηγηθεί από τη θεωρία της κοινωνικής αμοιβαιότητας. Αυτό σημαίνει ότι, όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι η διοίκηση έχει εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της απέναντί τους, ανταποδίδουν επιδεικνύοντας καλύτερη επίδοση στην εργασία τους και προβαίνουν σε συμπεριφορές που έμμεσα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αντιθέτως, όταν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι η επιχείρηση έχει αποτύχει στην εκπλήρωση των υποχρεώσεών της προς τους εργαζομένους, τείνουν να ανταποδίδουν με χαμηλότερα επίπεδα επίδοσης και λιγότερο βοηθητικές προς τη διοίκηση συμπεριφορές.

Η οικονομική κρίση ενδέχεται να οδηγεί σε παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, αφού, εξαιτίας της ανάγκης για μείωση των δαπανών, υπολογίζεται ότι η διοίκηση θα πρέπει να λάβει κάποια μέτρα τα οποία κατά πάσα πιθανότητα θα πλήξουν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Ελλοχεύει συνεπώς ο κίνδυνος, οι εργαζόμενοι να θεωρήσουν ότι η διοίκηση απέτυχε να εκπληρώσει κάποιες από τις ανειλημμένες υποχρεώσεις της και ως αποτέλεσμα να μειωθεί η ικανοποίηση και κατ' επέκταση η επίδοσή τους. Συνεπώς, αποτελεί ύψιστης σημασίας ζήτημα ενόψει των ανωτέρω ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στη διαχείριση αυτού του προβλήματος, η οποία θα πρέπει να ακολουθήσει κάποια βήματα, προκειμένου να μειώσει στο ελάχιστο τις πιθανότητες αντίληψης από μέρους των εργαζομένων ότι έχει παραβιαστεί το ψυχολογικό συμβόλαιο.

2.2.3. Αντίληψη Υποστήριξης από τον Οργανισμό

Οι Riggle, Edmondson και Hensen εντόπισαν υψηλού επιπέδου συσχέτιση μεταξύ αντίληψης υποστήριξης από τον οργανισμό και ικανοποίησης. Ένας εργοδότης που υποστηρίζει τον εργαζόμενο συμβάλλει στην ικανοποίηση του εργαζομένου, καθώς ικανοποιεί τις ανάγκες του. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι έχουν την υποστήριξη του οργανισμού, η πίεση της εργασίας θα έχει λιγότερες αρνητικές επιδράσεις. Αντιστρόφως, η αντίληψη ότι υπάρχει έλλειψη υποστήριξης από τον οργανισμό ενδέχεται να οδηγήσει στο να εκλάβουν οι εργαζόμενοι ως αυξημένη την πίεση στην εργασία. Εάν πάρουμε το παράδειγμα των Chiang και Wu (2014), που πραγματοποίησαν έρευνα σε αεροπορικές εταιρείες, ο οργανισμός κάνοντας κάποιες προσαρμογές στην ρουτίνα του προγράμματος των αεροσυνοδών και το ρυθμό εργασίας,

αυξάνει την συναισθηματική υποστήριξη που νιώθει ο εργαζόμενος από το εργασιακό περιβάλλον, αφού θα μειώσει την εργασιακή πίεση, θα βελτιώσει την υγεία τους, αλλά επίσης θα αναπτύξει την ενσυνείδηση, την εμπιστοσύνη και την πεποίθηση ότι η επιχείρηση στην ουσία ενδιαφέρεται για τους εργαζομένους της.

Η προσέγγιση αυτή έχει τη βάση της στη θεωρία της κοινωνικής αμοιβαιότητας, που καθορίζει πως εάν ο εργαζόμενος αντιληφθεί ότι δέχεται την στήριξη της επιχείρησης, αντιλαμβάνεται επίσης ότι για την επιχείρηση έχει σημασία η αφοσίωση και η υποστήριξη προς τους εργαζομένους της. Όταν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι η συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αναγνωρίζεται και νιώσουν ότι η διοίκηση είναι πρόθυμη να ανταμείψει την σκληρή εργασία τους, τότε, με βάση τη θεωρία της κοινωνικής αμοιβαιότητας, θα νιώσουν την υποχρέωση να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της και να αναπτύξουν την πίστη και αφοσίωσή τους σε αυτήν. Επιπλέον, είναι πρόθυμοι να συμβάλουν ακόμη περισσότερο προς το συμφέρον του οργανισμού. Όσο πιο μεγάλη ικανοποίηση νιώθουν οι εργαζόμενοι ως προς την ανάπτυξη της καριέρας τους τόσο πιο δεσμευμένοι νιώθουν προς τον οργανισμό. Όσο πιο θετική είναι αντίληψη παροχής υποστήριξης από τον οργανισμό, τόσο περισσότερο επηρεάζεται η ευημερία και ικανοποίησή τους. Συγχρόνως, εάν ένας εργαζόμενος που αντιλαμβάνεται ότι δέχεται υποστήριξη από την διοίκηση, επιτυγχάνει περισσότερα από όσα θα ανέμενε. Παράλληλα, η αντίληψη υποστήριξης από τον οργανισμό περιλαμβάνει τόσο την στήριξη του εργαζομένου από την διοίκηση όσο και από τους συναδέλφους του.

Η θεωρία που αφορά την αντίληψη του εργαζομένου ότι τυγχάνει στήριξης από τον οργανισμό, προτείνει ότι η υψηλής ποιότητας σχέση αμοιβαιότητας μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης, παράγει εμπιστοσύνη και αμοιβαίες υποχρεώσεις, που με την σειρά τους παρακινούν τον εργαζόμενο να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ενισχύοντας την επίδοσή του. Η αντίληψη υποστήριξης από την διοίκηση της επιχείρησης μπορεί κατά κάποιο τρόπο να ταυτιστεί με την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου.

Συνεπώς, η αντίληψη του εργαζομένου ότι δέχεται την υποστήριξη της διοίκησης της επιχείρησης μετριάξει τις επιπτώσεις παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου, αφού οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι τυγχάνουν στήριξης από τον οργανισμό, έχοντας προηγουμένως αντιληφθεί την ύπαρξη εμπιστοσύνης, συμπάθειας και αφοσίωσης του εργοδότη.

Σε αντιπαραβολή επομένως με την παραπάνω ενότητα που αφορά στην παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, είναι χρήσιμο να εξεταστεί και κατά πόσον η αντίληψη του εργαζομένου ότι δέχεται την υποστήριξη της επιχείρησης (διοίκησης και συναδέλφων) μπορεί να είναι εφικτή σε μία περίοδο οικονομικής ύφεσης. Περαιτέρω, επισημαίνεται και πάλι η σημασία του ρόλου που καλείται να διαδραματίσει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων προς αυτή την κατεύθυνση. Είναι επομένως κρίσιμο για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων να υιοθετήσει πρακτικές που θα ενισχύσουν την αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού, ότι η διοίκηση είναι αφοσιωμένη στην ευημερία, στην ανάπτυξη της καριέρας, στην εκπαίδευση και μόρφωση, όπως και στην ισορροπία μεταξύ εργασίας και οικογενειακής ζωής των ανθρώπινων πόρων της. Είναι επίσης ύψιστης σημασίας να δοθεί το μήνυμα προς το ανθρώπινο δυναμικό πως ο οργανισμός εκτιμά την συμβολή του στην επίτευξη των στόχων της διοίκησης.

Κεφάλαιο 3: Δέσμευση

Τα τελευταία χρόνια έχει προσλάβει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η τάση και συμπεριφορά των εργαζομένων που συνδέεται με την δέσμευσή τους προς τον οργανισμό, καθώς και οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που ενθαρρύνουν την δέσμευση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Γενικά, η χρήση πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που στοχεύουν στην αύξηση της επίδοσης του οργανισμού, βασίζεται κυρίως στην υπόθεση ότι οι υψηλά δεσμευμένοι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, γεγονός, που επηρεάζει θετικά την επίδοση του οργανισμού.

Πολλοί συγγραφείς έχουν πλέξει το εγκώμιο της δέσμευσης των εργαζομένων, καθιστώντας την οδηγό - κλειδί για τις ατομικές στάσεις, συμπεριφορές, επιδόσεις, καθώς και της παραγωγικότητας, διατήρησης και οικονομικής επίδοσης της επιχείρησης. Ένα επιχείρημα υπέρ της άποψης αυτής αποτελεί το παράδειγμα των Ηνωμένων Πολιτειών, όπου έχει παρατηρηθεί το λεγόμενο «κενό δέσμευσης»: δηλαδή σχεδόν οι μισοί από τους εργαζομένους στην αμερικανική αγορά εργασίας δεν είναι πλήρως δεσμευμένοι προς την επιχείρηση, όπου εργάζονται ή είναι αποδεσμευμένοι, κάτι που κοστίζει στις επιχειρήσεις των ΗΠΑ 30 δισεκατομμύρια το χρόνο σε απώλεια παραγωγικότητας. Έχοντας υπόψη την τελευταία διαπίστωση, εντοπίζεται και πάλι η μεγάλη σημασία της στάσης που θα ακολουθήσει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, ούτως ώστε να ενισχύσει ή /και να διατηρήσει τη δέσμευση των εργαζομένων στην εργασία και τον οργανισμό και κυρίως σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Οι Gruman και Saks (2011) κατέληξαν ότι η δέσμευση του εργαζομένου έχει άμεση επίδραση στη βελτιωμένη εργασιακή του επίδοση. Η ενέργεια και συγκέντρωση του εργαζομένου που συνάδει με την εργασιακή δέσμευση επιτρέπει στους εργαζομένους να χρησιμοποιήσουν στον ύψιστο βαθμό τις ικανότητές τους στην εργασία τους. Αυτή η δραστήρια συγκέντρωση των προσπαθειών των εργαζομένων ενισχύει την ποιότητα των κύριων εργασιακών τους ευθυνών. Έχουν την ικανότητα και το κίνητρο να επικεντρωθούν αποκλειστικά στους στόχους τους. Η έρευνα ως προς την εξουθένωση, που θεωρείται από πολλούς ακαδημαϊκούς ως το αντίθετο της δέσμευσης, έχει επίσης θεωρηθεί ότι συνδέεται με χαμηλότερη παραγωγικότητα και επίδοση. Επομένως, ο δεσμός μεταξύ δέσμευσης και επίδοσης είναι συνεπής με τις θεωρίες και μελέτες που επικεντρώνονται στη δέσμευση του εργαζομένου.

Η δέσμευση στην εργασία, με βάση τους Rayton και Yalabik (2014) αποτελείται από τρεις διαστάσεις: Την ενέργεια, την αφοσίωση και την απορρόφηση:

- (1) Η ενέργεια: Αναφέρεται στη δραστηριοποίηση, την πνευματική αντοχή, την αποφασιστικότητα και την επένδυση συνεπούς προσπάθειας στην εργασία κάποιου
- (2) Η αφοσίωση: Αφορά την έμπνευση, τον ενθουσιασμό, την υψηλή εμπλοκή κάποιου στην εργασία του.
- (3) Η απορρόφηση: Αναφέρεται σε μία αίσθηση αποδέσμευσης από το περιβάλλον, υψηλού βαθμού συγκέντρωσης στην εργασία κάποιου και γενική έλλειψη υπολογισμού του χρόνου που αφιερώνεται στην εργασία

3.1. Παράγοντες Επηρεασμού της Εργασιακής Δέσμευσης

Προηγούμενες έρευνες έχουν επικεντρωθεί στις προϋποθέσεις της εργασιακής δέσμευσης που περιλαμβάνουν την υποστήριξη από την διοίκηση, την πληροφόρηση σχετικά με την αξιολόγηση του εργαζομένου, τα προσόντα και την αυτονομία. Σύμφωνα με την θεωρία της κοινωνικής αμοιβαιότητας η προσδοκία του εργαζομένου ότι θα λάβει αυτές τις παροχές από την επιχείρηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης. Με άλλα λόγια, η προσδοκία των εργαζομένων ότι η επιχείρηση θα προχωρήσει σε αυτές τις παροχές τους οδηγεί στο να δεσμεύονται με τον οργανισμό όπου εργάζονται και τυχόν παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, δηλαδή αποτυχία της διοίκησης να παράσχει αυτές τις παροχές τις οποίες προσδοκούν οι εργαζόμενοι, επηρεάζει αρνητικά την δέσμευσή τους. Ως πηγή παρακίνησης, ο κανόνας της αμοιβαιότητας θα ενθαρρύνει τους εργαζομένους να ανταποδώσουν την θετική στάση και συμπεριφορά της επιχείρησης προς τους ίδιους, εκφράζοντας την αμοιβαιότητά τους.

Από τα παραπάνω προκύπτει, ωστόσο, ο προβληματισμός ως προς τον κίνδυνο παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου που ελλοχεύει εν μέσω ύφεσης, με αποτέλεσμα να διακινδυνεύεται κάποια επίπτωση στην δέσμευση στην εργασία και στον οργανισμό. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι που εργάζονταν σε μία επιχείρηση πριν από το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης, ενδέχεται να είχαν κάποιες προσδοκίες από την επιχείρηση, οι οποίες λόγω του δύσκολου οικονομικού περιβάλλοντος, υπάρχει η πιθανότητα να μην μπορούν να εκπληρωθούν πλέον. Η δυσκολία του ρόλου της

διοίκησης ανθρώπινων πόρων εντοπίζεται και σε αυτό το σημείο, καθώς ενδέχεται να είναι ανέφικτο ή έστω λιγότερο εφικτό λόγω της μείωσης των εσόδων της, να συνεχίσει η επιχείρηση να είναι συνεπής στην εκπλήρωση των υποσχέσεων της προς τους εργαζομένους, καθώς και των προσδοκιών τους, οι οποίες είχαν προκύψει από τη συνομολόγηση του συμβολαίου τους προ της κρίσης.

Προκειμένου να εξεταστεί ο παραπάνω προβληματισμός, θα ήταν χρήσιμο να εξεταστούν κάποιοι παράγοντες οι οποίοι τείνουν να επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση.

3.1.1. Δικαιοσύνη

Η δικαιοσύνη, δηλαδή η ελευθερία του εργαζομένου να εκφράσει την άποψή του έχει θεωρηθεί ότι αποτελεί παράγοντα επηρεασμού της δέσμευσης των ανθρώπινων πόρων. Εάν δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να εκφράσουν την άποψή τους όσον αφορά την εκτέλεση μίας διαδικασίας, θα την θεωρήσουν και δίκαια. Η δικαιοσύνη στον οργανισμό, μία έννοια που επινοήθηκε από τον Wendell French χρησιμοποιείται συνήθως από τους ψυχολόγους για να αναφερθούν στον ορθό, δίκαιο και ηθικό τρόπο, με τον οποίο οι επιχειρήσεις συμπεριφέρονται στους εργαζομένους τους. Σε μία επιχείρηση, η δικαιοσύνη αφορά τους κανόνες, τους κοινωνικούς κυρίως κανόνες, οι οποίοι καθορίζουν πως κατανέμονται, σε ποιους χρεώνονται τα αποτελέσματα της επιχείρησης, ποιες είναι οι διαδικασίες που ακολουθούνται για την λήψη τέτοιων αποφάσεων διανομής και πως οι άνθρωποι τυγχάνουν διαπροσωπικής μεταχείρισης. Η δικαιοσύνη στον οργανισμό αφορά τους τρόπους με τους οποίους οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται, εάν έχουν τύχει δίκαιης μεταχείρισης από την διοίκηση και τους τρόπους με τους οποίους αυτή η αντίληψη επηρεάζει τις μεταβλητές που σχετίζονται με την εργασία. Επηρεάζει τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση, καθώς και την επίδοσή τους.

Ο δεσμός που αναπτύσσεται μεταξύ δικαιοσύνης και δέσμευσης εξηγείται από την θεωρία της κοινωνικής αμοιβαιότητας, καθώς εάν οι εργαζόμενοι νιώσουν ότι η επιχείρηση όπου εργάζονται τους φέρεται με δικαιοσύνη, θα θεωρήσουν ότι η επιχείρηση προστατεύει τους εργαζομένους της. Μέσω της αμοιβαιότητας οι εργαζόμενοι ως ανταπόδοση της δίκαιης μεταχείρισής τους από τον οργανισμό παρέχουν την δέσμευσή τους.

Εν μέσω οικονομικής ύφεσης θα ήταν αναμενόμενο οι εργαζόμενοι να νιώσουν αδικημένοι από τις ενέργειες της διοίκησης, οι οποίες συνδέονται συνήθως με μέτρα μείωσης του κόστους και ως αποτέλεσμα μείωσης των γενικότερων παροχών προς τους εργαζομένους. Καθίσταται επομένως κρίσιμη η συμβολή της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην υιοθέτηση πρακτικών που θα οδηγήσουν τους εργαζομένους στο συμπέρασμα ότι η διοίκηση, παρά την οικονομική κρίση τους συμπεριφέρεται δίκαια.

3.1.2. Εμπιστοσύνη

Η εμπιστοσύνη αποτελεί επίσης παράγοντα επηρεασμού της δέσμευσης προς τον οργανισμό (Agarwal(2014)). Όταν οι εργαζόμενοι συμβάλλουν με το χρόνο, το ταλέντο και την ενέργειά τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, επιθυμούν να βεβαιωθούν ότι με την επένδυση των προσπαθειών τους για την υποστήριξη της διοίκησης θα προβούν σε μία απόφαση από την οποία δεν θα απατηθούν. Η εμπιστοσύνη δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να πάρουν τις αποφάσεις τους ή να τις αξιολογήσουν. Εάν οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται την διοίκηση της επιχείρησης, τους δίνεται η δυνατότητα να επενδύσουν την ενέργεια και δέσμευσή τους στην εργασία τους. Αντίστροφα, όταν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη, οι εργαζόμενοι αφιερώνουν τον χρόνο τους προσπαθώντας να προστατεύσουν τον εαυτό τους.

Όπως τοποθετούνται οι Ugwu, Onyishi και Rodriguez-Sanchez (2014), έχει καταδειχθεί ότι η εμπιστοσύνη στο χώρο εργασίας μπορεί να εξηγήσει γιατί κάποιοι εργαζόμενοι εκπληρώνουν αποτελεσματικά τις εργασίες τους και πηγαίνουν πέρα από τις τυπικές απαιτήσεις του συμβολαίου τους. Οι εργαζόμενοι αυτοί επιδεικνύουν ισχυρή δέσμευση προς τον οργανισμό και είναι διατεθειμένοι να προχωρήσουν ένα βήμα παραπέρα.

Το ζήτημα της εμπιστοσύνης είναι κρίσιμο ιδιαίτερα σε μία περίοδο οικονομικής κρίσης, όπου υπάρχουν «κρούσματα» έλλειψης εμπιστοσύνης στο χώρο των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα στον τομέα των ανθρώπινων πόρων. Θα μπορούσαν οι εργαζόμενοι να εμπιστευθούν την διοίκηση του οργανισμού σε μία περίοδο αβεβαιότητας και αντίξοων συνθηκών και να προχωρήσουν ένα βήμα παραπέρα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης; Σημαντικό ρόλο έχει και εδώ να διαδραματίσει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων με στόχο την επίτευξη της εμπιστοσύνης του ανθρώπινου δυναμικού προς τον

οργανισμό, ούτως ώστε να μην οδηγούνται οι εργαζόμενοι στο να αφιερώνουν όλες τις δυνάμεις τους προσπαθώντας να προστατευθούν και να διατηρήσουν την εργασία τους και ως αποτέλεσμα να μειώνουν την δέσμευσή τους προς την επιχείρηση.

3.1.3. Αντίληψη Υποστήριξης από τον Οργανισμό

Η Αντίληψη του εργαζομένου ότι δέχεται την στήριξη της επιχείρησης, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη της δέσμευσης του εργαζομένου. Βασισμένοι στη θεωρία της κοινωνικής αμοιβαιότητας, οι Eisenberger, Huntington, Hutchon και Sowa ανέπτυξαν την έννοια της αντίληψης του εργαζομένου ότι λαμβάνει την στήριξη από την διοίκηση της επιχείρησης, για να δώσουν μία πληρέστερη εξήγηση της δέσμευσης του εργαζομένου. Η αντίληψη ότι υπάρχει η υποστήριξη από την διοίκηση αναφέρεται στην πεποίθηση του εργαζομένου ότι ο εργοδότης δίνει αξία στις συμβολές που έχει κάνει ο εργαζόμενος στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, καθώς και ότι εκφράζει ενδιαφέρον για την ευημερία των εργαζομένων. Ως προς τον εργαζόμενο η αντίληψή του ότι η διοίκηση τον υποστηρίζει αντανακλά την έκταση στην οποία ένας εργοδότης είναι αφοσιωμένος στην υποστήριξη των εργαζομένων. Ωστόσο, προκειμένου να υπάρξει μία υψηλή αντίληψη για παροχή υποστήριξης, θα πρέπει οι πράξεις υποστήριξης να είναι εθελοντικές και να μην έχουν επιβληθεί από μία κυβερνητική απόφαση ή να αποτελούν αποτέλεσμα διαπραγμάτευσης με μία συντεχνία. Εάν οι υποστηρικτικές ενέργειες της διοίκησης περιορίζονται ή καθορίζονται είτε από μία κυβερνητική απόφαση, είτε μετά από διαπραγμάτευση με μία συντεχνία, οι εργαζόμενοι κατά πάσα πιθανότητα δεν θα πιστέψουν ότι ο οργανισμός τους παρέχει στήριξη. Αντίστροφα, εάν οι ενέργειες είναι εθελοντικές, οι εργαζόμενοι κατά πάσα πιθανότητα θα νιώσουν ότι τυγχάνουν υποστήριξης.

Όσον αφορά επίσης αυτό το ζήτημα προκύπτει ο προβληματισμός εάν σε ένα δυσχερές περιβάλλον μέσα στο οποίο δρουν οι επιχειρήσεις, μπορεί να υπάρξει μία εθελοντική στήριξη από μέρους της επιχείρησης προς τους εργαζομένους και να μην προκύπτει από μέτρα που οι οργανισμοί απαιτείται να λάβουν μετά από κάποιο νομοσχέδιο ή απόφαση της κυβέρνησης. Επίσης, προκύπτει το ερώτημα, εάν σε περίπτωση που η διοίκηση δρα μέσα στα πλαίσια υποστήριξης των εργαζομένων της, οι εργαζόμενοι σε ένα αρνητικό

κοινωνικό και οικονομικό κλίμα, μπορούν πράγματι να αντιληφθούν ότι δέχονται την στήριξη της επιχείρησης.

3.1.4. Συμπεριφορά Υψηκότητας προς τον Οργανισμό

Η συμπεριφορά υψηκότητας στον οργανισμό ορίζεται ως η συμπεριφορά, η οποία δεν επηρεάζεται άμεσα ή εκτεταμένα από το επίσημο σύστημα αμοιβών και η οποία θεωρείται ότι προωθεί την καλύτερη επίδοση του εργαζομένου. Έχει υποστηριχθεί ότι η συμπεριφορά υψηκότητας στον οργανισμό μπορεί να θεσπιστεί διαφορετικά σε πλαίσια διαφορετικής κουλτούρας. Η συμπεριφορά αυτή μπορεί να ενταχθεί στα πλαίσια της εργασιακής δέσμευσης, αφού πρόκειται για μία συμπεριφορά, η οποία προκύπτει από την δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού προς την επιχείρηση, καθώς οι εργαζόμενοι με αυτή τη στάση τείνουν να συμπεριφέρονται ωσάν να ήταν υπήκοοι ενός κράτους, οι οποίοι επιδεικνύουν αγάπη και ενδιαφέρον για την ευημερία του κράτους τους.

Στην έρευνα του Wang (2015) που αναφέρεται στην επίδοση εργαζομένων σε ιαπωνικές επιχειρήσεις, η ατομική συμπεριφορά η οποία δεν απαιτείται από το επίσημο σύστημα αμοιβών, αλλά κατά κάποιο τρόπο προωθεί την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης, έχει μεγάλη σημασία για τους Ιάπωνες εργαζομένους, οι οποίοι λειτουργούν με βάση την κοινωνική αξία που θέτει το κοινό συμφέρον πάνω από το ατομικό συμφέρον, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερο επίπεδο συμπεριφοράς υψηκότητας στον οργανισμό. Πράγματι, στην Ιαπωνία, όπου επικρατεί η συλλογική κουλτούρα τυγχάνει πιο ευρείας εφαρμογής η συμπεριφορά υψηκότητας στην επιχείρηση από ότι σε χώρες με πιο ατομικιστικές κουλτούρες. Στη μελέτη αυτή (Wang (2015)), η έννοια της συμπεριφοράς υψηκότητας στον οργανισμό συγκλίνει με την έννοια του παραδοσιακού ιάπωνα επαγγελματία, που ονομάζεται Kaisyaningen. Οι εργαζόμενοι στις ιαπωνικές επιχειρήσεις επιλέγονται στη βάση της ικανότητάς τους να ταιριάζουν, να προσαρμοστούν στις αξίες και την φιλοσοφία της επιχείρησης και αυτή η σύγκλιση αυξάνει το κίνητρο των εργαζομένων τόσο στο να παραμείνουν μέλη του οργανισμού, όσο και να είναι παραγωγικοί. Ο παραδοσιακός Ιάπωνας επαγγελματίας μαθαίνει να επιτυγχάνει τους στόχους της συγκεκριμένης επιχείρησης και υιοθετεί τις αξίες που συνδέονται με την εργασία του καθ' όλη την διάρκεια της ζωής του. Επίσης, αφού οι Ιάπωνες εργαζόμενοι παραμένουν συνήθως σε μία επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα, τείνουν να υιοθετούν τις αξίες, τη συμπεριφορά και τα επίπεδα

επίδοσης των συνεργατών τους. Ο παραδοσιακός Ιάπωνας επαγγελματίας αγωνίζεται σκληρά για το όφελος του οργανισμού, ανεξαρτήτως των προσωπικών του συμφερόντων. Συνεπώς, ο επονομαζόμενος Kaisyaningen είναι πρόθυμος να εμπλακεί σε εθελοντικές δραστηριότητες για να βελτιώσει την επίδοση του οργανισμού και στο να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, γεγονός που καταδεικνύει ότι η έννοια της συμπεριφοράς υπηκοότητας στον οργανισμό βρίσκεται σε συμφωνία με τις εργασιακές αξίες του παραδοσιακού ιάπωνα επαγγελματία.

3.1.4.1. Συστατικά Στοιχεία Συμπεριφοράς Υπηκοότητας προς τον Οργανισμό

Η συμπεριφορά υπηκοότητας στον οργανισμό περιλαμβάνει πέντε στοιχεία: Τον αλtruισμό, την ευσυνειδησία, την αρετή της πολιτικής, τη φιλοτιμία και την ευγένεια.

- (1) Ο αλtruισμός αναφέρεται σε συμπεριφορά η οποία άμεσα και επιτηδευμένα στοχεύει στο να βοηθήσει κανείς ένα συγκεκριμένο πρόσωπο. Ο αλtruισμός αποτελεί σημαντική διάσταση της συμπεριφοράς υπηκοότητας στον οργανισμό.
- (2) Η αρετή της πολιτικής προσομοιάζει με την έννοια του αλtruισμού, αφού αποτελεί επίσης εθελοντική εμπλοκή. Η αρετή της πολιτικής ορίζεται ως μία στάση ευθύνης, αποτελεσματικής εμπλοκής στη διαδικασία πολιτικής και διοίκησης του οργανισμού. Αναφέρεται σε δραστήρια συμπεριφορά, η οποία μπορεί να ωφελήσει τόσο τους εργαζομένους όσο και την διοίκηση, ακολουθώντας τις πρωτοβουλίες των εργαζομένων.
- (3) Η ευσυνειδησία προσλαμβάνει την έννοια της εργατικότητας. Η συνέπεια και η υποδειγματική προσέλευση των εργαζομένων στην Ιαπωνία θεωρούνται δεδομένα, αντανακλώντας ατομικές εργατικές συμπεριφορές που καταδεικνύουν φιλοπονία-εργατικότητα και σοβαρότητα στην εργασία
- (4) Η φιλοτιμία εκφράζεται ως ένα είδος συμπεριφοράς υπηκοότητας στον οργανισμό, που σχετίζεται με ενέργειες που οι εργαζόμενοι επιλέγουν να μην πράξουν, περιλαμβανομένης της ανέχειας προς συχνές δυσκολίες και η αποχή από

την έκφραση παραπόνων σε περίπτωση ανάθεσης εργασιών. Πρόκειται για υψηλού επιπέδου συμμόρφωση και υπακοή στους κανόνες της επιχείρησης.

Όπως έχουν κατά πλειοψηφία επιβεβαιώσει προηγούμενες έρευνες, η αποτελεσματική δέσμευση στον οργανισμό συνδέεται θετικά με την συμπεριφορά υπηκοότητας στον οργανισμό με μικρές εξαιρέσεις. Η αποτελεσματική δέσμευση συνδέεται θετικά με τον ατομικό στόχο της συμπεριφοράς υπηκοότητας στον οργανισμό, τη βοηθητική συμπεριφορά, την αφοσίωση, την παροχή υπηρεσίας και της συμμετοχής του αλτρουισμού και της συμμόρφωσης. Οι έρευνες υποστηρίζουν ότι παρόλο που μία άμεση θετική σχέση μπορεί να υπάρχει μεταξύ αποτελεσματικής δέσμευσης και συμπεριφοράς υπηκοότητας στον οργανισμό η φύση της σχέσης εξαρτάται επίσης από τις συγκεκριμένες διαστάσεις της συμπεριφοράς υπηκοότητας στον οργανισμό που εξετάζονται όπως και τα χαρακτηριστικά των δειγμάτων που αποτελούν αντικείμενο της έρευνας.

Ο προβληματισμός που πηγάζει ως προς τους στόχους της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι ο εξαιρετικά δύσκολος ρόλος που καλείται να διαδραματίσει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην έμπνευση των εργαζομένων ούτως ώστε να εκδηλώσουν συμπεριφορά υπηκοότητας προς τον οργανισμό, λαμβάνοντας υπόψη τις δυσχέρειες που αντιμετωπίζει τόσο ο ίδιος ο οργανισμός όσο και το ανθρώπινο δυναμικό του. Θα ήταν εξαιρετικά δύσκολο για τους εργαζομένους να δραστηριοποιηθούν περισσότερο προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων του οργανισμού εν μέσω οικονομικής κρίσης που ενέχει αντίξοες εργασιακές συνθήκες, λόγω της μείωσης των παροχών και την εργασιακή αβεβαιότητα. Επίσης, οι αντιξοότητες που αντιμετωπίζει ο οργανισμός ελέω οικονομικής κρίσης καθιστά δύσκολη για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων την ανάπτυξη μίας οργανωτικής κουλτούρας στον οργανισμό προς την επίτευξη της ευθυγράμμισης του συμφέροντος του εργαζομένου με το συμφέρον του οργανισμού.

Κεφάλαιο 4: Διατήρηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται μία προσπάθεια εξέτασης του ρόλου της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού σε μία σύγχρονη επιχείρηση εν μέσω οικονομικής κρίσης.

Στο πλαίσιο αυτού του στόχου είναι χρήσιμο να εξεταστούν οι παράγοντες που συμβάλλουν στην πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων, δηλαδή τι είναι αυτό που τους ωθεί στο να αποχωρήσουν από την επιχείρηση όπου εργάζονται και να αναζητήσουν άλλο εργοδότη;

Οι Meyer, Stanley, Herscovitch και Topolnytsky (2002) πραγματοποίησαν μία μελέτη που κατέληξε ότι η πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από μία επιχείρηση σχετίζεται στενά με την δέσμευση του εργαζομένου στην επιχείρηση, που αποτελεί μεταβλητή κλειδί στην επίτευξη υψηλής επίδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι Paillé, Grima, και Dufour,(2015), εντοπίζουν υψηλή συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης των εργαζομένων και πρόθεσής τους να αποχωρήσουν από την επιχείρηση. Με βάση την έρευνά τους, δηλαδή, η παρούσα διατριβή εξετάζει τον ρόλο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην επίτευξη και διατήρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, εφόσον, όπως προκύπτει από πληθώρα ερευνών, αυξάνει τις πιθανότητες διατήρησής τους στην επιχείρηση.

Οι Chen, Hui και Sego (1998) ήταν ανάμεσα στους πρώτους που εξερεύνησαν την σχέση μεταξύ συμπεριφοράς υπηκοότητας στον οργανισμό και της πρόθεσης των εργαζομένων να εγκαταλείψουν την επιχείρηση όπου εργάζονται. Με βάση τα ευρήματά τους υποστηρίζουν ότι οι ενέργειες των εργαζομένων που εντάσσονται σε υψηλά επίπεδα συμπεριφοράς υπηκοότητας στον οργανισμό είναι πιθανό να ενδυναμώσουν την προσέλευση και τη συνοχή μέσα στην ομάδα μειώνοντας την εθελοντική αποχώρηση. Η παροχή βοήθειας μεταξύ των συναδέλφων και κατ' επέκταση η παροχή βοήθειας προς την επιχείρηση ούτως ώστε να επιτύχει τους στόχους της συμβάλλει στη δημιουργία ενός υγιούς περιβάλλοντος στο χώρο εργασίας. Φαίνεται λογικό να υποθέσει κανείς ότι η παροχή βοήθειας μεταξύ των συναδέλφων ενθαρρύνει το ανθρώπινο δυναμικό να παραμείνει στην επιχείρηση όπου εργάζεται. Η λήψη βοήθειας δημιουργεί ένα γαλήνιο κοινωνικό πλαίσιο και ένα θετικό περιβάλλον εργασίας που συμβάλλει στην διατήρηση του εργαζομένου.

Οι Marescaux, De Winne, και Sels, (2012), ερευνούν την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων σε σχέση με την επίδοσή τους, καταλήγοντας πως οι εργαζόμενοι με πρόθεση αποχώρησης από την επιχείρηση έχουν μειωμένη πρόθεση να εργαστούν αποτελεσματικά. Προς αυτή την κατεύθυνση επικεντρώθηκαν στην εξέταση της αφοσίωσης των εργαζομένων προς την επιχείρηση καθώς και της αφοσίωσής τους προς την εργασία.

Η αποτελεσματική οργανωτική αφοσίωση ορίζεται ως η συναισθηματική σύνδεση, η ταύτιση και η εμπλοκή με τον οργανισμό. Όπως προτείνεται, οι εργαζόμενοι που είναι αποτελεσματικά αφοσιωμένοι στον οργανισμό τους έχουν λιγότερες πιθανότητες να αποχωρήσουν, επειδή νιώθουν υποχρεωμένοι προς τον οργανισμό και επιθυμούν να μείνουν και να βοηθήσουν τον οργανισμό να αναπτυχθεί: Η αποτελεσματική οργανωτική αφοσίωση συνδέεται αρνητικά με την πρόθεση αποχώρησης

Οι Schaufeli και Bakker (2004) υποστηρίζουν ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη σύνδεση με τον οργανισμό, όπου εργάζονται, καθώς ο οργανισμός τους παρέχει το περιβάλλον στο οποίο είναι ενεργητικοί, αφοσιωμένοι και απορροφημένοι στην εργασία τους. Αυτό οδηγεί σε μικρότερη τάση αποχώρησης από τον οργανισμό, που υπονοεί ότι η αφοσίωση στην εργασία επηρεάζει την πρόθεση αποχώρησης μέσω της αποτελεσματικής οργανωτικής αφοσίωσης.

Οι Gagne και Deci (2005) προτείνουν ότι η ικανοποίηση των βασικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί αυτόνομα κινητοποιημένους εργαζομένους οι οποίοι θεωρούν ότι η εργασία τους είναι ενδιαφέρουσα και ως αποτέλεσμα προβαίνουν σε εθελοντικές ενέργειες προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και όχι επειδή υποχρεώνονται από τον οργανισμό. Επομένως, αφού ο οργανισμός παρέχει το εργασιακό περιβάλλον μέσω του οποίου ικανοποιούνται οι βασικές τους ανάγκες, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν μεγαλύτερο δεσμό με τον οργανισμό, δεσμεύονται δηλαδή περισσότερο με την επιχείρηση και ως αποτέλεσμα οι πιθανότητες να εγκαταλείψουν την επιχείρηση όπου εργάζονται μειώνονται, αφού, όπως θα ήταν φυσικό, η αποχώρηση θα οδηγούσε σε απώλεια του θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και συνεπώς την ικανότητα να ικανοποιήσει κάποιος τις βασικές του ανάγκες (Gagne και Deci ((2005))).

Με βάση τα πιο πάνω καταλήγουμε πως οι εργαζόμενοι που νιώθουν δεσμευμένοι προς την επιχείρηση έχουν λιγότερες πιθανότητες να την εγκαταλείψουν. Επίσης, οι εργαζόμενοι των οποίων οι βασικές ανάγκες ικανοποιούνται, είναι δηλαδή

ικανοποιημένοι από τον οργανισμό και την εργασία τους, έχουν την τάση να μην επιθυμούν να εγκαταλείψουν την επιχείρηση όπου εργάζονται.

Ενόψει των ανωτέρω, προκύπτει ο προβληματισμός από την μία, ως προς την δυνατότητα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων να διατηρήσει το ανθρώπινο δυναμικό στον οργανισμό ενισχύοντας την ικανοποίηση και δέσμευση στην εργασία του και στον οργανισμό και από την άλλη, μπορεί πράγματι το ανθρώπινο δυναμικό να εκφράζει μειωμένες τάσεις αποχώρησης από την επιχείρηση, όχι όμως επειδή είναι ικανοποιημένο από την εργασία του και δεσμευμένο στην εργασία και στον οργανισμό, αλλά απλούστατα για τον λόγο ότι το δύσκολο περιβάλλον στην αγορά εργασίας δεν του δίνει την δυνατότητα εξεύρεσης διαφορετικής εργασίας. Επομένως, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει να επιτελέσει και ως προς αυτό το ζήτημα δύσκολο έργο, αφού ναι μεν μπορεί να διατηρεί το ανθρώπινο δυναμικό στον οργανισμό, εντούτοις, υφίσταται ο κίνδυνος ο λόγος διατήρησης των ανθρώπινων πόρων του να μην εντοπίζεται στην ικανοποίηση και δέσμευσή τους, αλλά εξαιτίας του δύσκολου περιβάλλοντος στην αγορά εργασίας. Συνεπώς, η διοίκηση διακινδυνεύει να μην διατηρήσει το ανθρώπινο δυναμικό της σε περίπτωση βελτίωσης των οικονομικών συνθηκών, όπου πιθανόν να του δοθεί η δυνατότητα να εγκαταλείψει τον οργανισμό.

Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία

5.1. Μελέτη Περίπτωσης

Προκειμένου να εξευρεθεί ο ρόλος που διαδραματίζει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων σε μία σύγχρονη επιχείρηση εν μέσω οικονομικής κρίσης με γνώμονα την ικανοποίηση, δέσμευση και διατήρηση των εργαζομένων τον οργανισμό εκπονήθηκε έρευνα στην εταιρεία A-MEDIA (πρόκειται για Ψευδώνυμο), η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο των μέσων μαζικής ενημέρωσης και της ψυχαγωγίας. Συγκεκριμένα, η εταιρεία ιδρύθηκε το 1999 στην Κύπρο με την έκδοση ενός περιοδικού. Σήμερα, είναι ένας Όμιλος Μέσων που δραστηριοποιείται στην τηλεόραση, στα περιοδικά, το διαδίκτυο, το ραδιόφωνο, της εφημερίδες και τα βιβλία. Ο όμιλος σχεδιάζει και υλοποιεί προϊόντα υψηλής τεχνολογίας για όλες τις σύγχρονες πλατφόρμες.

Ο όμιλος αποτελείται από 11 περιοδικά, 2 εφημερίδες, 2 παγκύπρια ραδιόφωνα, 1 Παγκύπριο μουσικό κανάλι, 12 ιστοσελίδες, 7 εφαρμογές σε ταμπλέτες, 8 εφαρμογές κινητών, IOS, 6 εφαρμογές κινητών android και 12 σελίδες στο facebook. Στην επιχείρηση εργοδοτούνται 100 υπάλληλοι.

5.2. Μέθοδος

Πρόκειται για τα Πρωτογενή Δεδομένα που συνελέγησαν ειδικά για τις ανάγκες της παρούσας Διατριβής

Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων:

Δημοσκόπηση/Ερωτηματολόγιο

Χαρακτηριστικά Ερωτώμενων:

- Δημογραφικά Χαρακτηριστικά
- Κοινωνικοοικονομικά Χαρακτηριστικά

Ορισμός του Προβλήματος και Ερευνητικοί Στόχοι:

Το πρόβλημα είναι ο ρόλος που διαδραματίζει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων του οργανισμού στην επίτευξη της ικανοποίησης της δέσμευσης και διατήρησης των εργαζομένων στην εργασία τους στο σύγχρονο περιβάλλον της οικονομικής κρίσης, όπου η διοίκηση της επιχείρησης αναγκάζεται να λάβει δυσμενή μέτρα, τα οποία πλήττουν το ανθρώπινο δυναμικό.

Σχεδιασμός Ερευνητικού Πλάνου

Πηγές Πληροφοριών:

Η βιβλιογραφία της παρούσας διατριβής και συγκεκριμένα:

1. Ως προς το ζήτημα της Ικανοποίησης με βάση τη θεωρία του αυτό-προδιορισμού, καθώς και για το ζήτημα της δέσμευσης στην εργασία πηγή αποτέλεσαν οι Marceaux, De Winne και Sels, L. (2012)
2. Ως προς το ζήτημα της ικανοποίησης και δέσμευσης στην εργασία πηγή αποτέλεσαν επίσης οι Paille, Grima και Dufour (2015)
3. Ως προς τη δέσμευση στην εργασία πηγή πληροφοριών αποτελεί και η μελέτη του Wang (2015)

Ερευνητική Προσέγγιση

- Δειγματοληπτική Έρευνα/ Δημοσκόπηση – Περιγραφική Μέθοδος

Ερευνητικό Εργαλείο

- Δημοσκόπηση/ Ερωτηματολόγιο

Σχέδιο Δειγματοληψίας

Ορισμός Πληθυσμού: 100 Εργαζόμενοι στην Επιχείρηση A Media

Πλαίσιο Δειγματοληψίας – Ποιοτικές Μεταβλητές:

Σύνολο Συμμετεχόντων	31
Φύλο	
Ανδρες	14
Γυναίκες	17
Ηλικία	
18 – 25 ετών	2 άτομα
26 – 33 ετών	9 άτομα
34 – 41 ετών	14 άτομα
42 – 49 ετών	6 άτομα

Οικογενειακή Κατάσταση	
Άγαμοι	19 άτομα
Παντρεμένοι χωρίς παιδί	3 άτομα
Παντρεμένοι με παιδί/παιδιά	9 άτομα
Μορφωτικό επίπεδο	
Απόφοιτοι Λυκείου	2 άτομα
Πτυχιούχοι	18 άτομα
Κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου	11 άτομα
Απολαβές	
Μέχρι 1000 ευρώ	11 άτομα
1001 – 1500 ευρώ	11 άτομα
1501 – 2000 ευρώ	5 άτομα
2001 – 2500 ευρώ	2 άτομα
2501 – 3000 ευρώ	2 άτομα
Χρόνια Υπηρεσίας	
Μέχρι 3 χρόνια	9 άτομα
4 – 6 χρόνια	12 άτομα
7 – 9 χρόνια	3 άτομα
Πάνω από 10 χρόνια	7 άτομα
Θέση	
Υπάλληλος	22 άτομα
Διοικητικός Υπάλληλος	2 άτομα

Διευθυντικό Στέλεχος	7 άτομα
----------------------	---------

Μέγεθος Δείγματος: 31 από τους 100 Εργαζομένους της A Media

Η μέθοδος και συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε καθώς ήταν εύκολο και φθινό και εξασφάλιζε την απαραίτητη εμπιστευτικότητα που είναι αναγκαία σε τέτοιου είδους έρευνες.

5.3. Ευρήματα

Τα ευρήματα της παρούσας διπλωματικής έρευνας όπως και οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις των ερωτώμενων παρουσιάζονται αναλυτικά στο Παράρτημα, στη σελ. 83.

5.3.1 Ικανοποίηση από την Εργασία

Με βάση τα ευρήματα της έρευνας και τις απαντήσεις των ερωτώμενων, προκύπτει ότι η ικανοποίηση από την εργασία των συμμετεχόντων στην έρευνα – εργαζομένων της A-MEDIA έχει επηρεαστεί από την οικονομική κρίση (Διάγραμμα 1). Ωστόσο, σύμφωνα με τα ευρήματα, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δηλώνουν πολύ έως αρκετά ικανοποιημένοι με το είδος της εργασίας τους (Διάγραμμα 2).

Ενδιαφέρον εμφανίζουν τα ευρήματα ως προς την εμπιστοσύνη των εργαζομένων απέναντι στη διεύθυνση, που αποτελεί παράγοντα επηρεασμού της ικανοποίησης των εργαζομένων (Διαγράμματα 3 και 4), αφού από τη μία στην ερώτηση εάν πιστεύουν ότι οι αποφάσεις που λαμβάνει η επιχείρηση είναι και προς το συμφέρον τους, εμφανίζονται κυρίως ουδέτεροι (45,16%), εντούτοις, στη συντριπτική πλειοψηφία τους εμφανίζονται να θεωρούν – το 64,52% αρκετά και το 22,58% πολύ – ότι η διεύθυνση θα λάβει αξιόπιστες αποφάσεις για το μέλλον της επιχείρησης. Προκύπτει, συνεπώς, ότι ναι μεν οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται ότι η διεύθυνση θα λάβει αξιόπιστες αποφάσεις για το μέλλον της επιχείρησης, ωστόσο, εμφανίζονται ουδέτεροι στην ερώτηση, εάν οι αποφάσεις που λαμβάνει η διοίκηση είναι και προς το συμφέρον των εργαζομένων.



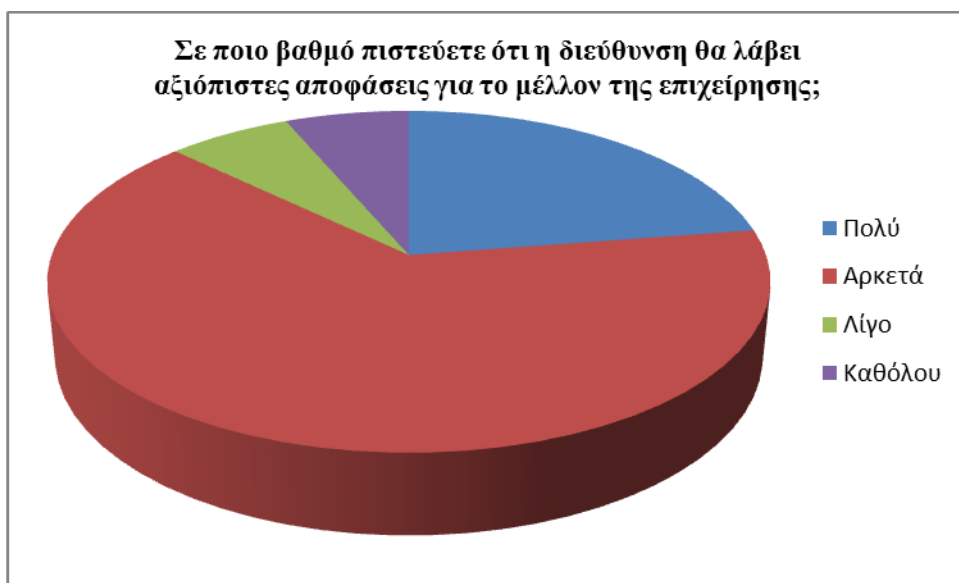
Διάγραμμα 1 - Ικανοποίηση



Διάγραμμα 2 - Ικανοποίηση

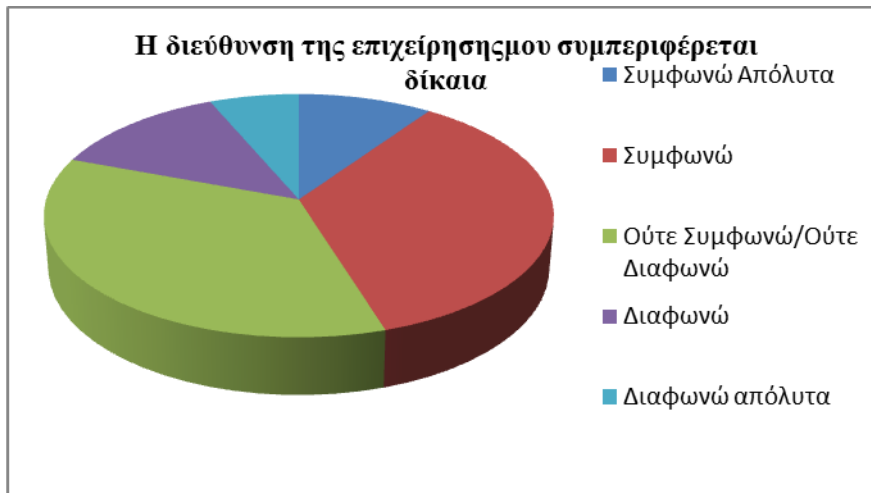


Διάγραμμα 3 - Ικανοποίηση



Διάγραμμα 4 – Ικανοποίηση

Συρρικνωμένο είναι το ποσοστό των εργαζομένων που πιστεύει ότι η Διεύθυνση τους συμπεριφέρεται δίκαια, αφού οι εργαζόμενοι είναι διχασμένοι ως προς αυτό το ζήτημα, με εκείνους που συμφωνούν να αγγίζουν το 35,48%, ποσοστό ίσο με εκείνων που εμφανίζονται ουδέτεροι (Διάγραμμα 5).



Διάγραμμα 5 - Ικανοποίηση

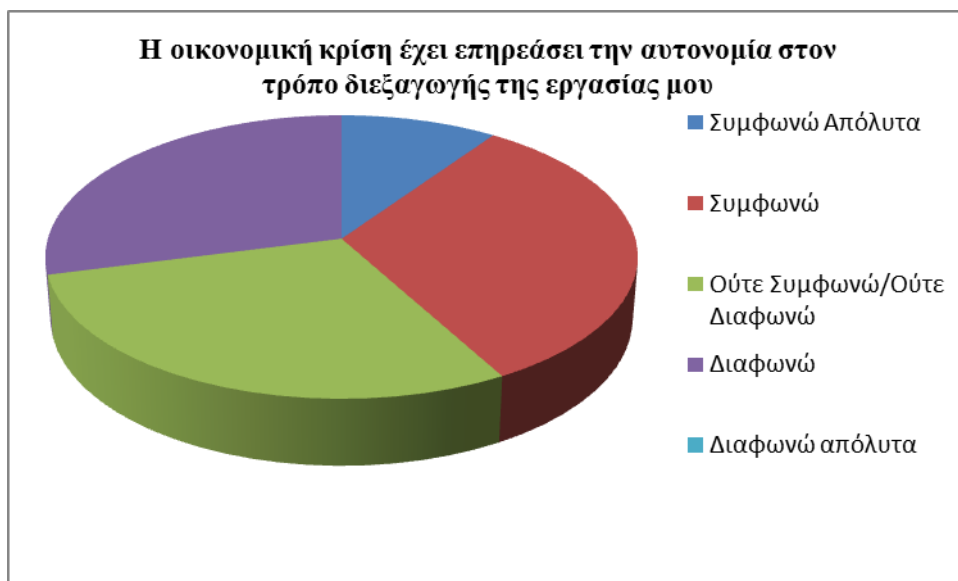
Από τα ευρήματα προκύπτει πως εν καιρώ οικονομικής κρίσης, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων του συγκεκριμένου οργανισμού έχει να αντιμετωπίσει τις αρνητικές επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην ικανοποίηση των εργαζομένων, δίνοντας έμφαση στην αντιμετώπιση των εργαζομένων με μεγαλύτερη δικαιοσύνη. Επίσης, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού έχει να αντιμετωπίσει και ζητήματα εμπιστοσύνης των εργαζομένων. Οι απαντήσεις που δόθηκαν (Διάγραμμα 3 και 4) μας οδηγούν στην εκτίμηση ότι ναι μεν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η διεύθυνση ενδιαφέρεται για το μέλλον του ίδιου του οργανισμού, όχι όμως και τόσο για το συμφέρον των εργαζομένων. Ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων ως προς το ζήτημα αυτό θα είναι να δώσει την εντύπωση προς το ανθρώπινο δυναμικό ότι οι αποφάσεις που λαμβάνει είναι τόσο προς το συμφέρον της επιχείρησης όσο και προς το συμφέρον των ίδιων των εργαζομένων. Επίσης, παρόλο που οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από το είδος της εργασίας τους, προκύπτει ότι δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από τον οργανισμό όπου εργάζονται εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Προκειμένου να τονώσει την ικανοποίηση των εργαζομένων η διοίκηση ανθρώπινων πόρων εν μέσω οικονομικής κρίσης θα πρέπει να τους εμπνεύσει, εκφράζοντας συμπεριφορά δικαιοσύνης προς αυτούς, όπως και δίνοντάς τους το μήνυμα ότι θα λάβει αποφάσεις για το μέλλον της επιχείρησης που είναι και προς το συμφέρον τους.

5.3.1.1. Η θεωρία του αυτό-προσδιορισμού

Ως προς τη θεωρία του αυτό-προσδιορισμού, η οποία αναπτύσσεται εκτενώς στην έρευνα των Marceaux, De Winnies και Sels (2012), περιλήφθησαν στο ερωτηματολόγιο ερωτήσεις προκειμένου να μετρηθεί η ικανοποίηση των βασικών αναγκών, με βάση τη θεωρία του αυτό-προσδιορισμού, που αποτελεί την ικανοποίηση της ανάγκης της αυτονομίας, της ανάγκης του συσχετισμού και της ανάγκης της ικανότητας.

5.3.1.1.1 Ικανοποίηση της Ανάγκης Αυτονομίας

Οι ερωτώμενοι εμφανίζονται σχεδόν διχασμένοι ως προς το εάν η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την αυτονομία στον τρόπο διεξαγωγής της εργασίας τους, αφού σε ποσοστό 32,26% συμφωνούν με αυτή την πρόταση, ενώ ένα ποσοστό 29,03% εμφανίζεται ουδέτερο και ένα ποσοστό επίσης 29,03% διαφωνεί (Διάγραμμα 6).



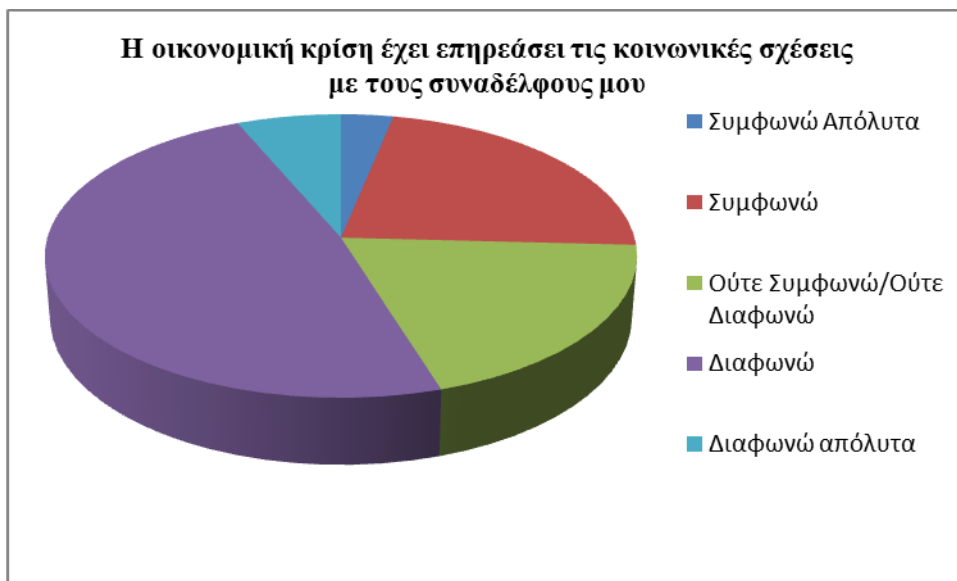
Διάγραμμα 6 – Ικανοποίηση Ανάγκης Αυτονομίας

Προκύπτει ότι η αυτονομία στον τρόπο διεξαγωγής της εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει την ικανοποίησή τους, αφού όπως έχει παρατηρηθεί παραπάνω (Διάγραμμα 1) η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει και την ικανοποίηση από την εργασία τους. Ο οργανισμός και μάλιστα η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αντιμετωπίζει επομένως και το πρόβλημα ικανοποίησης της ανάγκης της αυτονομίας και έχει ως ρόλο να

ακολουθήσει πρακτικές διοίκησης που θα επιτρέψουν στους εργαζομένους να εργαστούν με αυτονομία.

5.3.1.1.2. Ικανοποίηση Ανάγκης Συσχετισμού

Όπως προκύπτει από τα ευρήματα της έρευνας, καταδεικνύεται ότι η οικονομική κρίση δεν έχει επηρεάσει την ικανοποίηση της ανάγκης του συσχετισμού, καθώς οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι έχουν πολύ καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, κάτι το οποίο δεν έχει αλλάξει ελέω οικονομικής κρίσης (Διαγράμματα 7,8 και 9).



Διάγραμμα 7 – Ικανοποίηση Ανάγκης Συσχετισμού



Διάγραμμα 8 – Ικανοποίηση Ανάγκης Συσχετισμού



Διάγραμμα 9 – Ικανοποίηση Ανάγκης Συσχετισμού

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων του οργανισμού και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι επιτυγχάνουν στενές κοινωνικές σχέσεις μεταξύ τους, κάτι το οποίο δεν έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση. Επομένως, εφόσον η ικανοποίηση της ανάγκης του συσχετισμού αποτελεί μεταβλητή βελτίωσης της ικανοποίησης των εργαζομένων, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να συνεχίσει να ακολουθεί πρακτικές οι οποίες δημιουργούν καλές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και εργαζομένων με τον οργανισμό.

5.3.1.1.3. Ικανοποίηση Ανάγκης Ικανότητας

Ως προς την ικανοποίηση της ανάγκης της ικανότητας, της τρίτης βασικής ανάγκης των εργαζομένων που απαιτείται όπως ικανοποιείται, ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να εμφανίζονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους, προέκυψαν τα εξής:

Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση την ικανότητα των ερωτώμενων να φέρουν σε πέρας τις εργασιακές τους αποστολές, η συντριπτική πλειοψηφία των απαντήσεων αναφέρει ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει αρκετά ή λίγο την ικανότητά τους να φέρουν σε πέρας τις εργασιακές τους αποστολές (Διάγραμμα 10), εντούτοις, η πλειοψηφία αναφέρει (64,52%) ότι νιώθει πολύ επαρκής στην εργασία της.

Περαιτέρω, αν και η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τους εργαζομένους πολύ στην επίτευξη των εργασιακών τους αποστολών, παρόλα αυτά, οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι αισθάνονται πολύ επαρκής στην εργασία τους, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι ικανοποιείται η ανάγκη της ικανότητας (Διάγραμμα 11).



Διάγραμμα 10 – Ικανοποίηση Ανάγκης Ικανότητας



Διάγραμμα 11 – Ικανοποίηση Ανάγκης Ικανότητας

Από τα πιο πάνω ως προς την ικανοποίηση της ανάγκης της ικανότητας προκύπτουν τα εξής προβλήματα για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων: Από την μία οι εργαζόμενοι νιώθουν από λίγο έως πολύ επαρκής στην εργασία τους, με την συντριπτική πλειοψηφία

να δηλώνει πολύ επαρκής. Από την άλλη, η οικονομική κρίση δηλώνουν ότι έχει επηρεάσει την ικανότητά τους να φέρουν σε πέρας τις εργασιακές τους αποστολές. Επομένως, παρατηρείται πως οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν κάποιες δυσκολίες ως προς την επίτευξη των εργασιακών τους αποστολών, εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και επομένως ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι να διευκολύνει τους εργαζομένους, ούτως ώστε να μην αντιμετωπίζουν δυσχέρειες στην επίτευξη των εργασιακών τους αποστολών.

5.3.1.1.4. Ικανοποίηση Αναγκών Αυτονομίας – Συσχετισμού – Ικανότητας – Χαλαρές Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

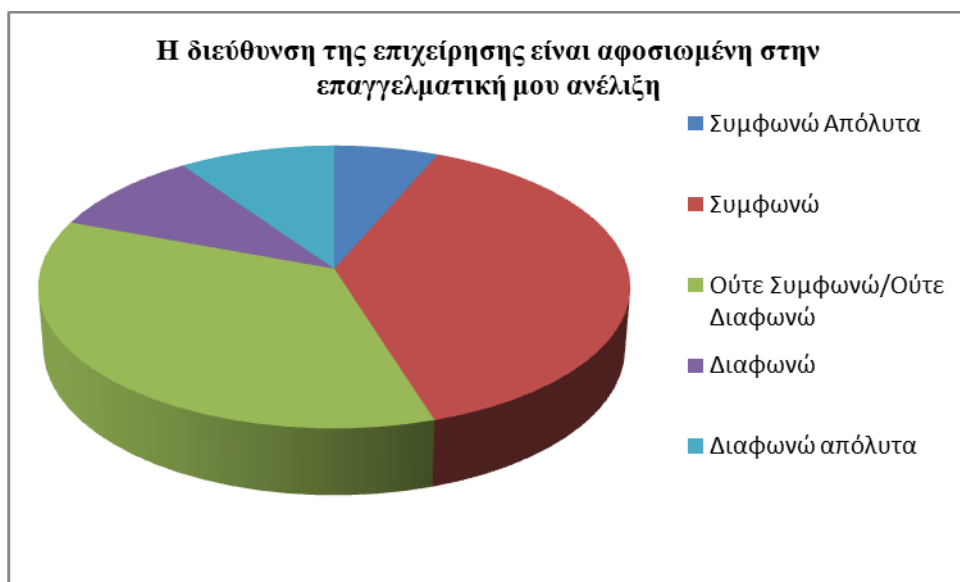
Λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρία των Marceaux, De Winnies και Sels (2012), οι οποίοι προτείνουν όπως η διοίκηση υιοθετεί πρακτικές χαλαρής διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ούτως ώστε να ικανοποιούνται οι βασικές ανάγκες των εργαζομένων (η ανάγκη της αυτονομίας, η ανάγκη του συσχετισμού και η ανάγκη της ικανότητας) στο ερωτηματολόγιο περιλήφθησαν ερωτήσεις με σκοπό να μετρηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με τις πρακτικές που ακολουθεί η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εν μέσω δυσχερειών που ταλανίζουν τις επιχειρήσεις λόγω της οικονομικής κρίσης.

Η πλειοψηφία των εργαζομένων (Διάγραμμα 12) εμφανίζεται ουδέτερη στην ερώτηση, εάν οι εργαζόμενοι έχουν ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης.



Διάγραμμα 12 – Ικανοποίηση ανάγκης αυτονομίας, συσχετισμού, ικανότητας

Ως προς την αφοσίωση της διοίκησης στην επαγγελματική ανέλιξη των εργαζομένων (Διάγραμμα 13), οι ερωτώμενοι εμφανίζονται διχασμένοι, καθώς το 38,71 τοις εκατό συμφωνεί, το 35,48% εμφανίζεται ουδέτερο, το 9,68% διαφωνεί, επίσης το 9,68% διαφωνεί απόλυτα, ενώ το 6,45 τοις εκατό συμφωνεί απόλυτα.



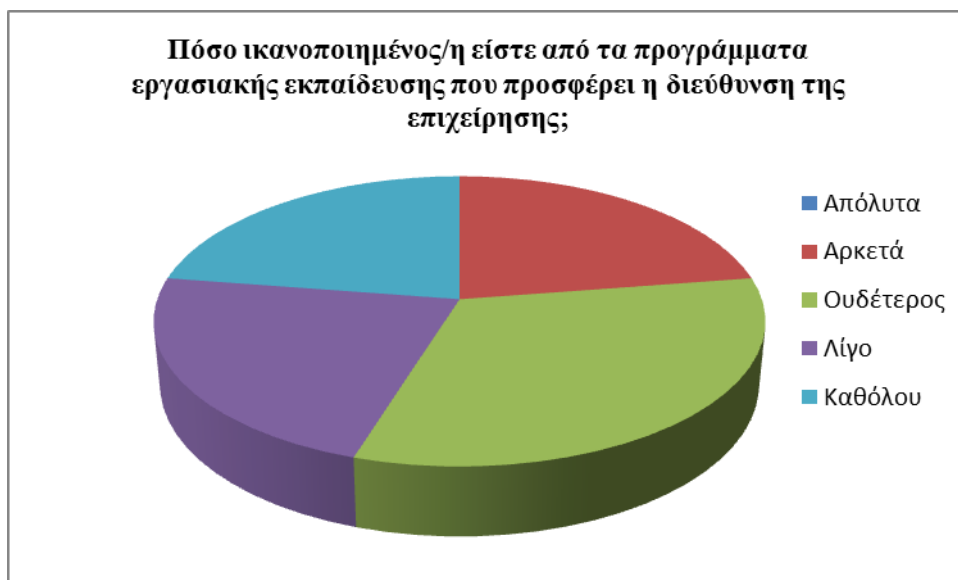
Διάγραμμα 13 – Ικανοποίηση ανάγκης αυτονομίας, συσχετισμού, ικανότητας

Επίσης όσον αφορά την ικανοποίηση των ερωτώμενων από τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης που τους δίνονται στην επιχείρηση (Διάγραμμα 14), οι ερωτώμενοι εμφανίζονται και πάλι διχασμένοι, αφού σε ποσοστό 38,71% δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι, 32,26% δηλώνουν ουδέτεροι, 19,35% δηλώνουν λίγο ικανοποιημένοι, 6,45% απόλυτα ικανοποιημένοι και 3,23% δηλώνουν καθόλου ικανοποιημένοι.



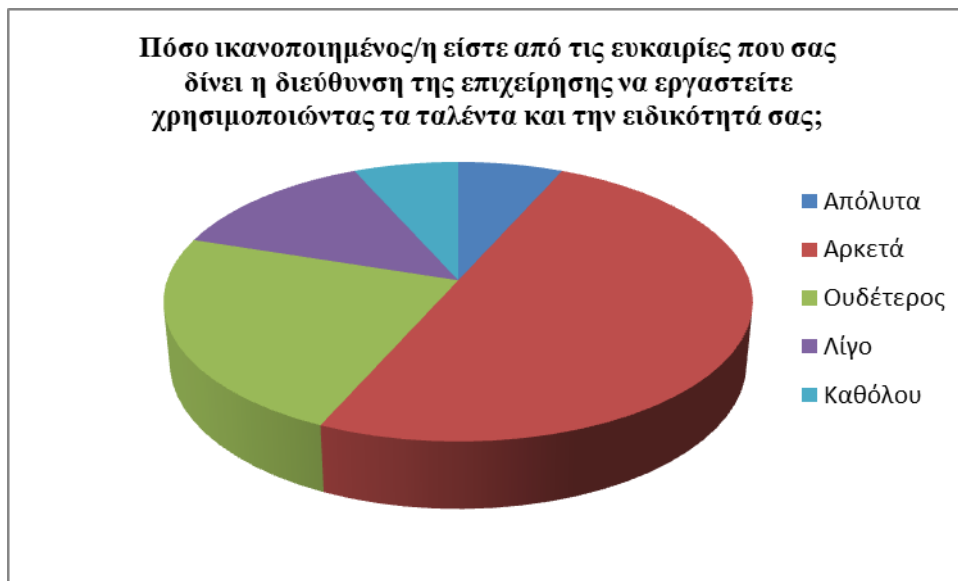
Διάγραμμα 14 – Ικανοποίηση ανάγκης αυτονομίας, συσχετισμού, ικανότητας

Ως προς το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από τα προγράμματα εργασιακής εκπαίδευσης που προσφέρει η διεύθυνση της επιχείρησης, το 0% δηλώνει απόλυτα ικανοποιημένο το 22,58 τοις εκατό δηλώνει αρκετά ικανοποιημένο, το 32,26% δηλώνει ουδέτερο, το 22,58% δηλώνει λίγο ικανοποιημένο και το 22,58% δηλώνει καθόλου ικανοποιημένο (Διάγραμμα 15).



Διάγραμμα 15 – Ικανοποίηση ανάγκης αυτονομίας, συσχετισμού, ικανότητας

Στην ερώτηση κατά πόσο οι ερωτώμενοι είναι ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες που τους δίνονται από τη διοίκηση να εργαστούν χρησιμοποιώντας τα ταλέντα και την ειδικότητά τους, ένα 50% δηλώνει αρκετά ικανοποιημένο (Διάγραμμα 16).



Διάγραμμα 16 – Ικανοποίηση ανάγκης αυτονομίας, συσχετισμού, ικανότητας

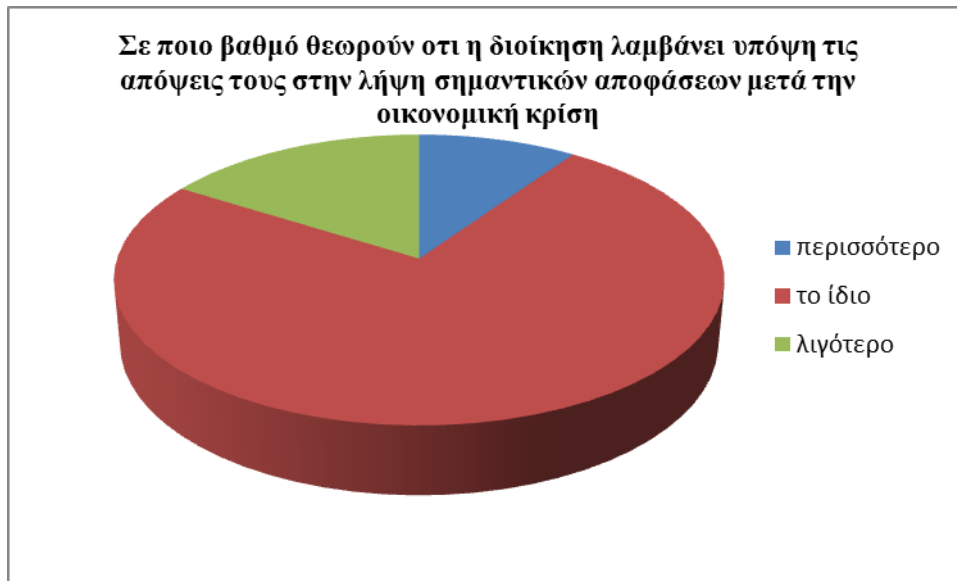
Από την άλλη, στην ερώτηση για το βαθμό στον οποίο είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από την επένδυση της διοίκησης στην εκπαίδευση και μόρφωσή τους, οι ερωτώμενοι εμφανίζονται διχασμένοι, καθώς το 29,03% εμφανίζεται ουδέτερο, το ίδιο ποσοστό εμφανίζεται λίγο ικανοποιημένο, το 19,35% εμφανίζεται αρκετά ικανοποιημένο, το 16,13% καθόλου ικανοποιημένο και το 6,45% εμφανίζεται απόλυτα ικανοποιημένο (Διάγραμμα 17).



Διάγραμμα 17 – Ικανοποίηση ανάγκης αυτονομίας, συσχετισμού, ικανότητας

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η άποψη της πλειοψηφίας των ερωτώμενων σύμφωνα με την οποία η οικονομική κρίση δεν φαίνεται να έχει επηρεάσει τη στάση της διεύθυνσης να λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των εργαζομένων στη λήψη σημαντικών αποφάσεων, αφού

το 74,19% απαντά πως μετά την οικονομική κρίση, η διεύθυνση λαμβάνει το ίδιο υπόψη τις απόψεις τους στη λήψη σημαντικών αποφάσεων (Διάγραμμα 18).



Διάγραμμα 18 – Ικανοποίηση ανάγκης αυτονομίας, συσχετισμού, ικανότητας

Τα παραπάνω ευρήματα καταδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι δεν φαίνεται να είναι ικανοποιημένοι από την υιοθέτηση πρακτικών χαλαρής διοίκησης ανθρώπινων πόρων, οι οποίες, όπως προτείνουν οι Marceaux, De Winnies και Sels (2012), συμβάλλουν στην επίτευξη της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού από την εργασία του και συγκεκριμένα, όσον αφορά την ικανοποίηση των αναγκών της αυτονομίας, του συσχετισμού και της ικανότητας. Προκύπτει συνεπώς, ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης έχει ένα δύσκολο ρόλο να επιτελέσει ούτως ώστε να βελτιώσει τις πρακτικές χαλαρής διοίκησης ανθρώπινων πόρων, η υιοθέτηση των οποίων φαίνεται να έχει επηρεαστεί λόγω της οικονομικής κρίσης.

5.3.2. Δέσμευση στον οργανισμό

Με γνώμονα την κρισιμότητα του ρόλου που καλείται να διαδραματίσει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων, δεδομένου του μεγάλου αριθμού μελετών που επιβεβαιώνουν την υπόθεση ότι οι υψηλά δεσμευμένοι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, γεγονός, που επηρεάζει θετικά την επίδοση του οργανισμού και εφόσον πολλοί συγγραφείς έχουν καταλήξει ότι η δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί οδηγό κλειδί για τις ατομικές στάσεις, συμπεριφορές, επιδόσεις, καθώς και της παραγωγικότητας, διατήρησης και

οικονομικής επίδοσης της επιχείρησης, με την παρούσα έρευνα επιχειρήθηκε η μέτρηση της δέσμευσης των εργαζομένων στην επιχείρηση.

Με βάση τα ευρήματα οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους εμφανίζονται δεσμευμένοι προς την επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

Συγκεκριμένα έχει καταδειχθεί πως (Διάγραμμα 19) οι ερωτώμενοι είναι στην πλειοψηφία τους περήφανοι για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Ως προς το ενδιαφέρον των ερωτώμενων απέναντι στα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση (Διάγραμμα 20) από τις απαντήσεις των ερωτώμενων καταδεικνύεται ότι στη συντριπτική πλειοψηφία τους επιδεικνύει αυξημένο ενδιαφέρον για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση λόγω της οικονομικής κρίσης.

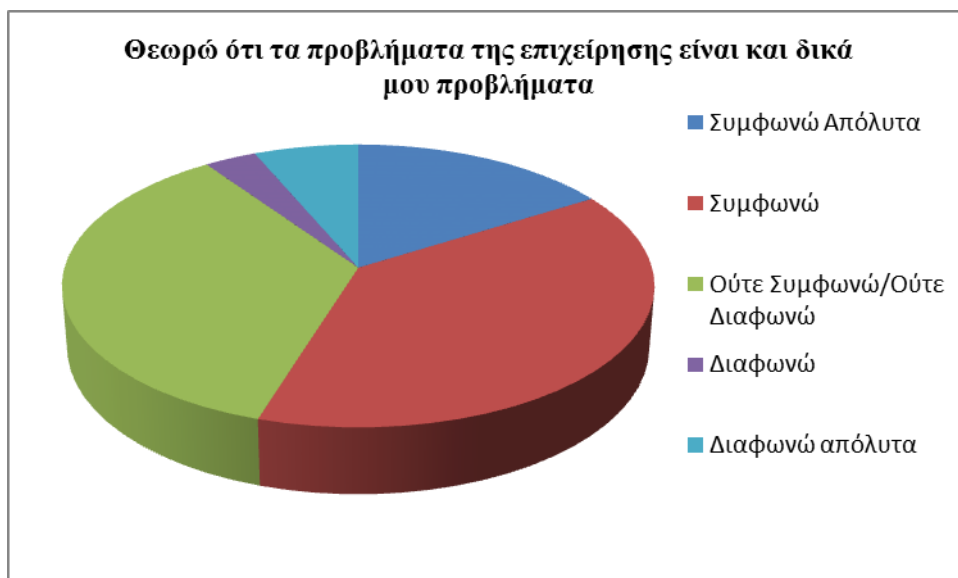


Διάγραμμα 19 – Δέσμευση στην Επιχείρηση



Διάγραμμα 20 – Δέσμευση στην Επιχείρηση

Ωστόσο, όσον αφορά το εάν οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι τα προβλήματα της επιχείρησης είναι και δικά τους προβλήματα, (Διάγραμμα 21), οι ερωτώμενοι εμφανίζονται ελαφρώς διαιρεμένοι, καθώς, 38,71% δηλώνει ότι συμφωνεί, το 35,48% δηλώνει ουδέτερο το 16,13% συμφωνεί απόλυτα, το 6,45% διαφωνεί απόλυτα, ενώ το 3,23% διαφωνεί.

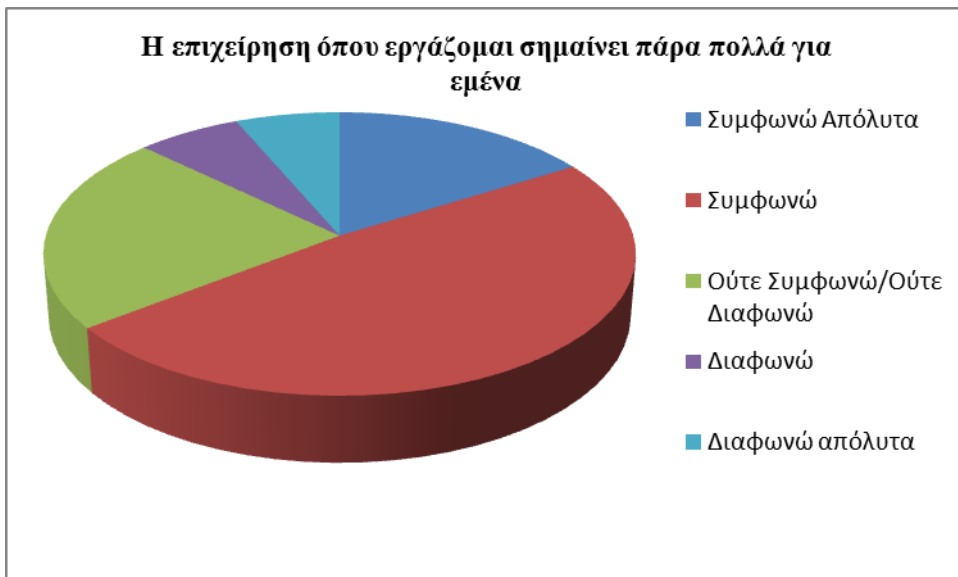


Διάγραμμα 21 – Δέσμευση στην Επιχείρηση

Στην ερώτηση κατά πόσον οι ερωτώμενοι νιώθουν συναισθηματικά δεμένοι με την επιχείρηση όπου εργάζονται (Διάγραμμα 22), η πλειοψηφία εμφανίζεται να συμφωνεί με την πιο πάνω πρόταση σε ποσοστό 67,74%, όπως επίσης και στην ερώτηση, εάν η επιχείρηση σημαίνει πάρα πολλά γι αυτούς, οι εργαζόμενοι εμφανίζονται να συμφωνούν με την πιο πάνω πρόταση σε ποσοστό 64,52% (Διάγραμμα 23).



Διάγραμμα 22 – Δέσμευση στην Επιχείρηση



Διάγραμμα 23 – Δέσμευση στην Επιχείρηση

5.3.3. Δέσμευση στην Εργασία

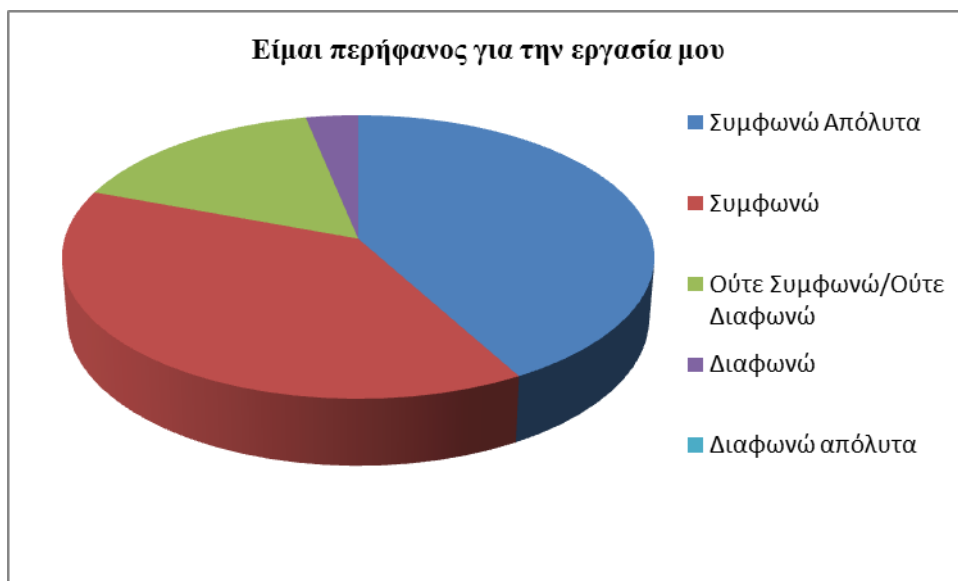
Παρά την οικονομική κρίση τα ευρήματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι οι ερωτώμενοι είναι δεσμευμένοι και προς την εργασία τους.

Συγκεκριμένα προκύπτουν τα εξής:

Ένα ποσοστό της τάξεως του 67,74%, όταν σηκώνεται το πρωί έχει διάθεση να πάει στην εργασία του (Διάγραμμα 24), ενώ η συντριπτική πλειοψηφία της τάξης του 80,65% των ερωτώμενων δηλώνουν περήφανοι για την εργασία τους (Διάγραμμα 25).



Διάγραμμα 24 – Δέσμευση στην Εργασία



Διάγραμμα 25 – Δέσμευση στην Εργασία

Όσον αφορά τον ενθουσιασμό των ερωτώμενων προς την εργασία τους (Διάγραμμα 26), εμφανίζονται σχεδόν διχασμένοι, με την ισχυρή πλειοψηφία της τάξεως του 51,61% να δηλώνει λίγο ενθουσιασμένη και το ποσοστό της τάξεως του 41,94% να δηλώνει πολύ ενθουσιασμένο και μόλις 6,45% να δηλώνει καθόλου ενθουσιασμένο.



Διάγραμμα 26 – Δέσμευση στην Εργασία

Εντούτοις, οι ερωτώμενοι συμφωνούν στη συντριπτική πλειοψηφία τους (87,09%) ότι αφιερώνουν όλη τους την ενέργεια στις εργασιακές τους αποστολές (Διάγραμμα 27). Επίσης, ως προς το εάν η εργασία τους εμπνέει ούτως ώστε να επιτύχουν τους επαγγελματικούς τους στόχους (Διάγραμμα 28), οι ερωτώμενοι στην πλειοψηφία τους (67,74%) δηλώνουν ότι συμφωνούν.

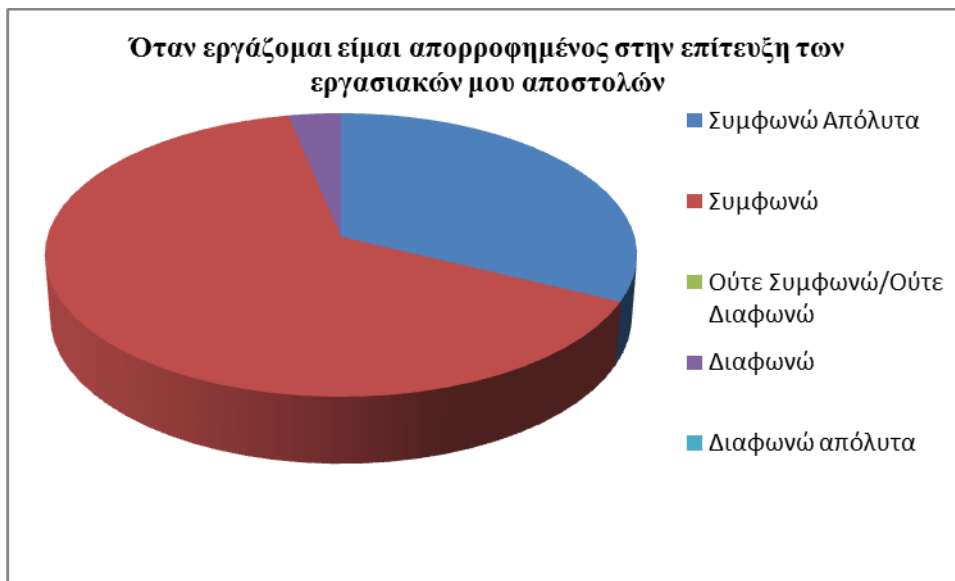
Συντριπτική είναι και η πλειοψηφία των ερωτώμενων (96,78%) που δηλώνει ότι όταν εργάζεται είναι απορροφημένη στην επίτευξη των εργασιακών της αποστολών (Διάγραμμα 29).



Διάγραμμα 27 – Δέσμευση στην Εργασία



Διάγραμμα 28 – Δέσμευση στην Εργασία



Διάγραμμα 29 – Δέσμευση στην Εργασία

Επομένως, ως προς το κεφάλαιο της δέσμευσης προκύπτει πως οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο δεσμευμένοι προς την εργασία τους σε σχέση με την δέσμευσή τους προς τον οργανισμό. Επομένως, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, ούτως ώστε να επιτύχει καλύτερη επίδοση εν μέσω οικονομικής κρίσης, θα ήταν αναγκαίο να ενισχύσει την δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό.

5.3.4. Αντίληψη Υποστήριξης από τον Οργανισμό

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ευρήματα που προκύπτουν ως προς την αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού για την στήριξη που δέχεται από μέρους της διοίκησης της επιχείρησης, σύμφωνα με τα οποία δεν καταδεικνύεται ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν ιδιαίτερη στήριξη από την διεύθυνση της επιχείρησης στην οποία εργάζονται.

Συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι εμφανίζονται διχασμένοι στην ερώτηση εάν η διεύθυνση εκτιμά τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Διάγραμμα 30), αφού το 51,69% δηλώνει ότι η διεύθυνση εκτιμά την συμβολή του στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, το 32,26% δηλώνει ουδέτερο, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 16,13% δηλώνει ότι δεν συμφωνεί με την παραπάνω πρόταση.



Διάγραμμα 30 – Αντίληψη Υποστήριξης από την Επιχείρηση

Σε ποσοστό 54,84% οι ερωτώμενοι συμφωνούν ότι η διεύθυνση λαμβάνει υπόψη τα προσωπικά τους πιστεύω, ένα ποσοστό της τάξεως του 29,03% δηλώνει ουδέτερο, ενώ το 16,13% διαφωνεί με αυτή την άποψη (Διάγραμμα 31).



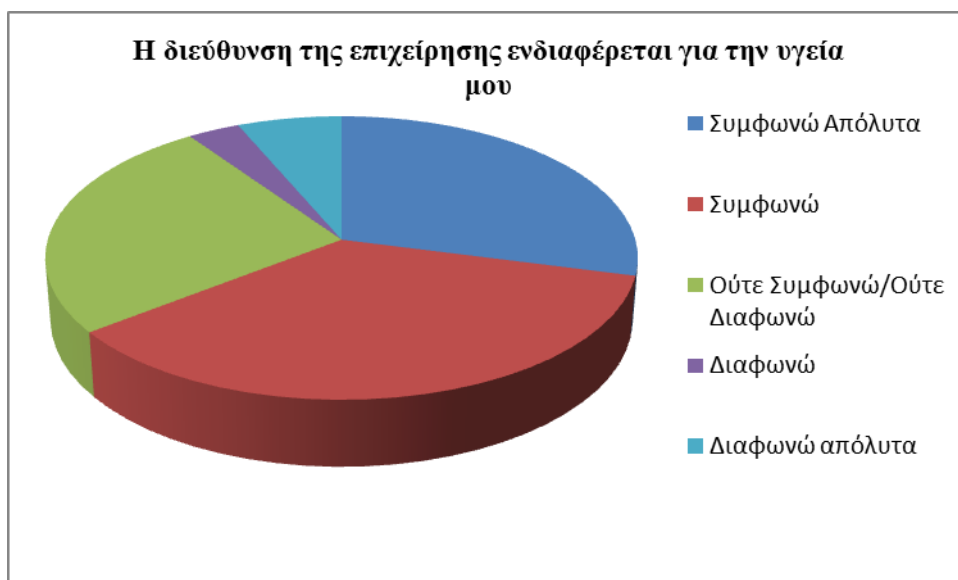
Διάγραμμα 31 – Αντίληψη Υποστήριξης από την Επιχείρηση

Στο ίδιο περίπου μήκος κύματος κινούνται οι ερωτώμενοι και στην ερώτηση κατά πόσον η διεύθυνση λαμβάνει υπόψη την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής τους ζωής (Διάγραμμα 32), αφού σε ποσοστό 45,16% συμφωνεί, σε ποσοστό 32,26% εμφανίζονται ουδέτεροι, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 22,58% διαφωνούν.



Διάγραμμα 32 – Αντίληψη Υποστήριξης από την Επιχείρηση

Ως προς το εάν η διεύθυνση της επιχείρησης ενδιαφέρεται για την υγεία του ανθρώπινου δυναμικού της (Διάγραμμα 33), η πλειοψηφία τους συμφωνεί, σε ποσοστό που αγγίζει το 64,51%, ενώ στη συντριπτική πλειοψηφία τους (74,19%) οι ερωτώμενοι δηλώνουν ότι θεωρούν ότι διεύθυνση της επιχείρησης ενδιαφέρεται για την ασφάλειά τους (Διάγραμμα 34).



Διάγραμμα 33 – Αντίληψη Υποστήριξης από την επιχείρηση



Διάγραμμα 34 – Αντίληψη Υποστήριξης από την επιχείρηση

Οι ερωτώμενοι εμφανίζονται κυρίως ουδέτεροι ως προς την συναισθηματική στήριξη που τους παρέχει η διοίκηση της επιχείρησης (Διάγραμμα 35) σε ποσοστό 38,71%, ενώ εκείνοι που συμφωνούν αγγίζουν το 41,93%.



Διάγραμμα 35 – Αντίληψη υποστήριξης από την επιχείρηση

Επομένως, από τα ευρήματα της έρευνας προκύπτει πως μολονότι, οι εργαζόμενοι είναι δεσμευμένοι προς την επιχείρηση και δεσμευμένοι κυρίως στην εργασία τους, δεν φαίνεται να θεωρούν ότι η διεύθυνση τους υποστηρίζει. Συγκεκριμένα, ενώ στην πλειοψηφία τους δηλώνουν ότι είναι περήφανοι για την εργασία τους, ότι είναι περήφανοι για την επιχείρηση όπου εργάζονται, δηλώνουν αρκετά έως απόλυτα ικανοποιημένοι από

την εργασία τους, θεωρούν ότι είναι επαρκείς στην εργασία τους, είναι ενθουσιασμένοι με την εργασία τους, θεωρούν τα προβλήματα της επιχείρησης και δικά τους προβλήματα, νιώθουν συναισθηματικά δεμένοι με την επιχείρηση, η επιχείρηση όπου εργάζονται σημαίνει πάρα πολλά για εκείνους, αφιερώνουν όλη τους την ενέργεια στις εργασιακές τους αποστολές, η εργασία τους εμπνέει ώστε να επιτύχουν τους επαγγελματικούς τους στόχους, επιθυμούν να συμμετέχουν σε προαιρετικές δραστηριότητες που βοηθούν στην εικόνα της επιχείρησης, επιθυμούν να συμμετέχουν σε όλες τις δραστηριότητες που διοργανώνει η επιχείρηση, εντούτοις, την ίδια ώρα στην πλειοψηφία τους δεν νιώθουν ότι η διεύθυνση του οργανισμού τους υποστηρίζει. Αφού δεν θεωρούν ότι η διεύθυνση λαμβάνει υπόψη της ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής τους ζωής, δεν θεωρούν ότι τους στηρίζει συναισθηματικά, δεν θεωρούν ότι τους συμπεριφέρεται δίκαια, δεν πιστεύουν ότι οι αποφάσεις που λαμβάνει η διεύθυνση είναι και προς το συμφέρον τους, δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, για τα προγράμματα εργασιακής εκπαίδευσης που προσφέρει η διεύθυνση της επιχείρησης, ούτε ιδιαίτερα ικανοποιημένοι δηλώνουν από την επένδυση της διοίκησης στην μόρφωσή τους.

Συνεπώς, η αρνητική επίδραση της οικονομικής κρίσης είναι εμφανής και στην αντίληψη των εργαζομένων ως προς την υποστήριξη που δέχονται από την διεύθυνση του οργανισμού. Το πρόβλημα συνεπώς που αντιμετωπίζει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ως προς το κεφάλαιο της αντίληψης υποστήριξης προς τον οργανισμό εξαιτίας της οικονομικής κρίσης είναι αξιοσημείωτο. Εφόσον η αντίληψη υποστήριξης από τον οργανισμό αποτελεί μεταβλητή που επηρεάζει την ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζομένων, ελλοχεύει ο κίνδυνος, εξαιτίας της μειωμένης αντίληψης υποστήριξης από τον οργανισμό, να μειωθεί και η ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζομένων, εάν λάβουμε υπόψη τις θεωρίες γύρω από την αρχή της κοινωνικής αμοιβαιότητας. Επομένως, ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι να αναπτύξει στρατηγικές και να υιοθετήσει πρακτικές που θα μεταδώσουν μηνύματα υποστήριξης προς το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρία της κοινωνικής αμοιβαιότητας και το ενδεχόμενο παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου, υπάρχει ο κίνδυνος, εφόσον οι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται ότι δέχονται την υποστήριξη της διοίκησης να ανταποδώσουν μειώνοντας την δέσμευσή τους προς την εργασία και τον οργανισμό.

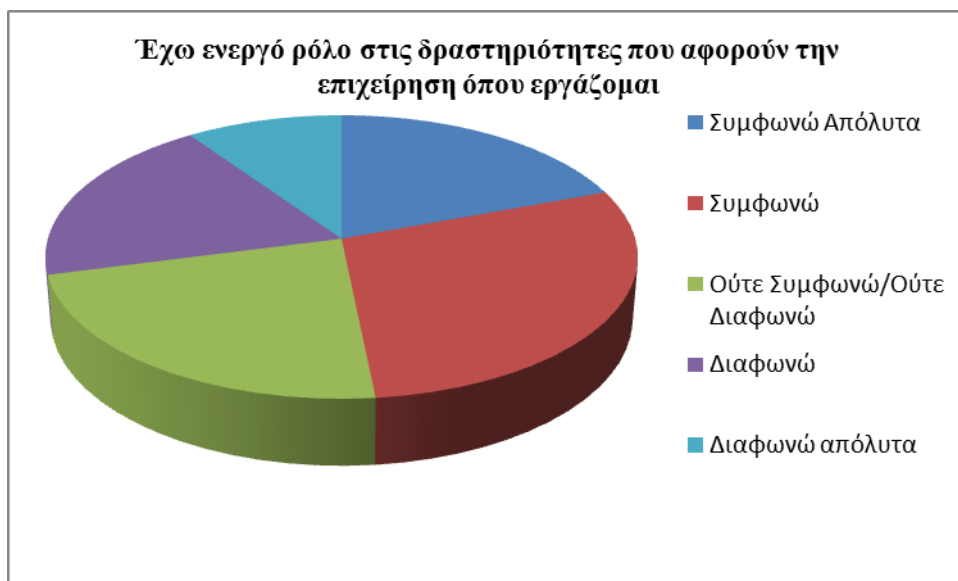
5.3.5. Συμπεριφορά Υψηκότητας προς τον Οργανισμό

Με αφετηρία την έρευνα των Buller και McEnoy (2012), σύμφωνα με την οποία η οργανωτική κουλτούρα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επίδοση του εργαζομένου και της επιχείρησης, προκύπτει η κρισιμότητα του ρόλου της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και ιδιαίτερα εν καιρώ οικονομικής κρίσης στην ανάπτυξη οργανωτικής κουλτούρας στον οργανισμό, αφού μελέτες έχουν καταδείξει ότι η επίδοση της επιχείρησης θα ενισχυθεί, όταν οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα έχουν κοινές αξίες, αξιώσεις και πεποιθήσεις που ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους και ικανότητες της επιχείρησης.

Προς αυτή την κατεύθυνση επιχειρήθηκε η συλλογή δεδομένων για να συναχθεί, εάν οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν συμπεριφορά υψηκότητας προς τον οργανισμό και όπως καταδείχθηκε υπάρχει σε ένα βαθμό ευθυγράμμιση των συμφερόντων των εργαζομένων με εκείνα της επιχείρησης.

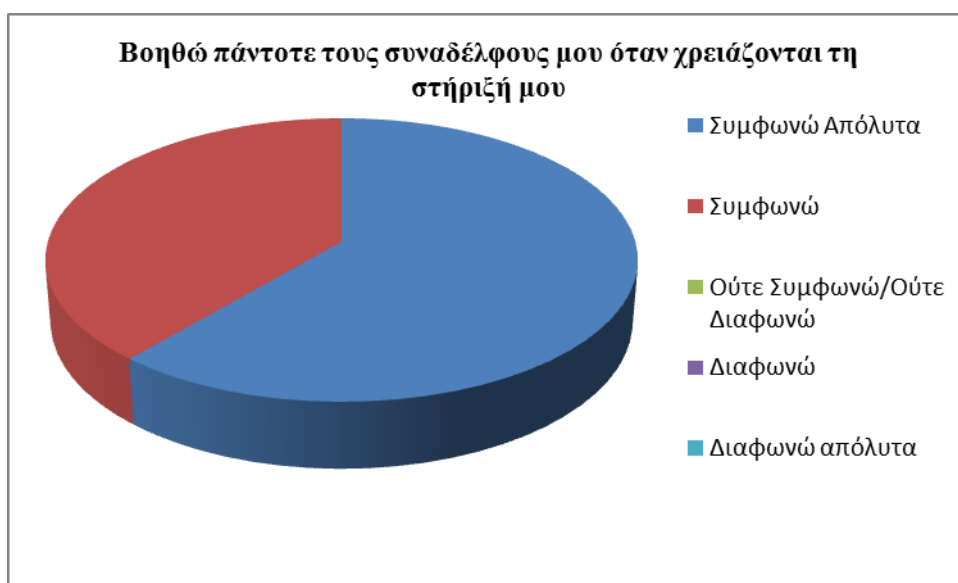
Εφόσον τα ευρήματα της έρευνας μας οδηγούν στην κατάληξη ότι οι εργαζόμενοι του εν λόγω οργανισμού είναι δεσμευμένοι στην εργασία τους, με βάση τα αποτελέσματα επιβεβαιώνεται ότι πράγματι οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται ως «υπήκοοι» του οργανισμού, αφού οι ερωτώμενοι φαίνεται να παρουσιάζουν και συμπεριφορά υψηκότητας προς τον οργανισμό.

Οι περισσότεροι εκ των εργαζομένων δηλώνουν ότι έχουν ενεργό ρόλο στις δραστηριότητες που αφορούν την επιχείρηση όπου εργάζονται, ενώ διχάζονται σε εκείνους που δηλώνουν ουδέτεροι και σε εκείνους που δηλώνουν πως δεν έχουν ενεργό ρόλο σε αυτές τις δραστηριότητες (συμφωνούν: 48,48%, ουδέτεροι: 22,58%, διαφωνούν: 29,03%) (Διάγραμμα 36).

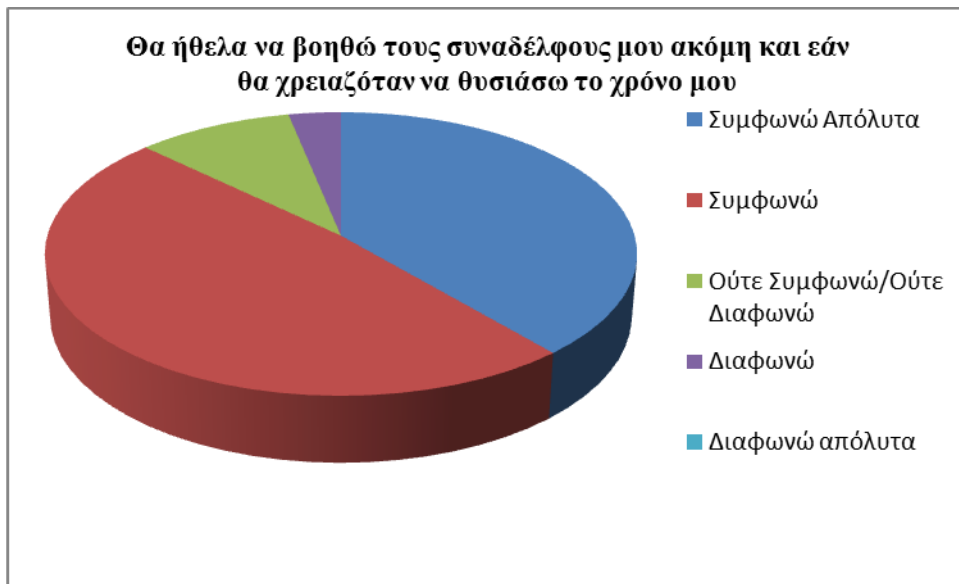


Διάγραμμα 36 – Συμπεριφορά Υψηκότητας προς τον Οργανισμό

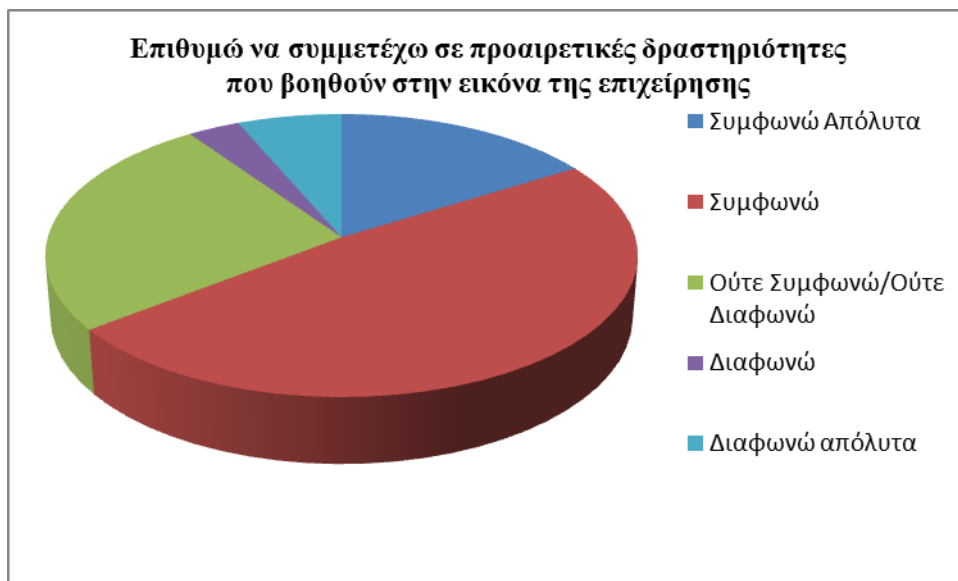
Σε ερώτηση κατά πόσο βοηθούν πάντοτε τους συναδέλφους τους, όταν χρειάζονται την στήριξή τους, οι ερωτώμενοι στο σύνολό τους συμφωνούν, με το 61,29% να συμφωνεί απόλυτα (Διάγραμμα 37). Επίσης, στη συντριπτική τους πλειοψηφία (87,10%), οι ερωτώμενοι δηλώνουν ότι θα ήθελαν να βοηθούν τους συναδέλφους, ακόμη και εάν χρειαζόταν να θυσιάσουν το χρόνο τους (Διάγραμμα 38). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων σε ποσοστό 64,52% συμφωνεί ότι επιθυμεί να συμμετέχει σε προαιρετικές δραστηριότητες που βοηθούν στην εικόνα της επιχείρησης (Διάγραμμα 39). Περαιτέρω, το 61,07% επιθυμεί να συμμετέχει σε όλες τις συναντήσεις που διοργανώνει η επιχείρηση (Διάγραμμα 40).



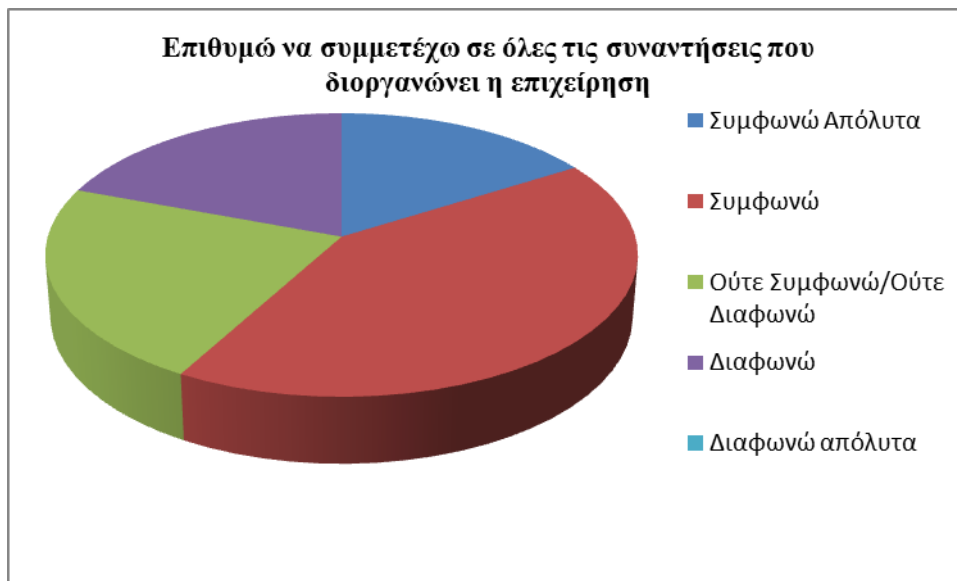
Διάγραμμα 37 – Συμπεριφορά υπηκοότητας στον οργανισμό



Διάγραμμα 38 – Συμπεριφορά Υπηκοότητας προς τον Οργανισμό



Διάγραμμα 39 – Συμπεριφορά Υπηκοότητας στον Οργανισμό



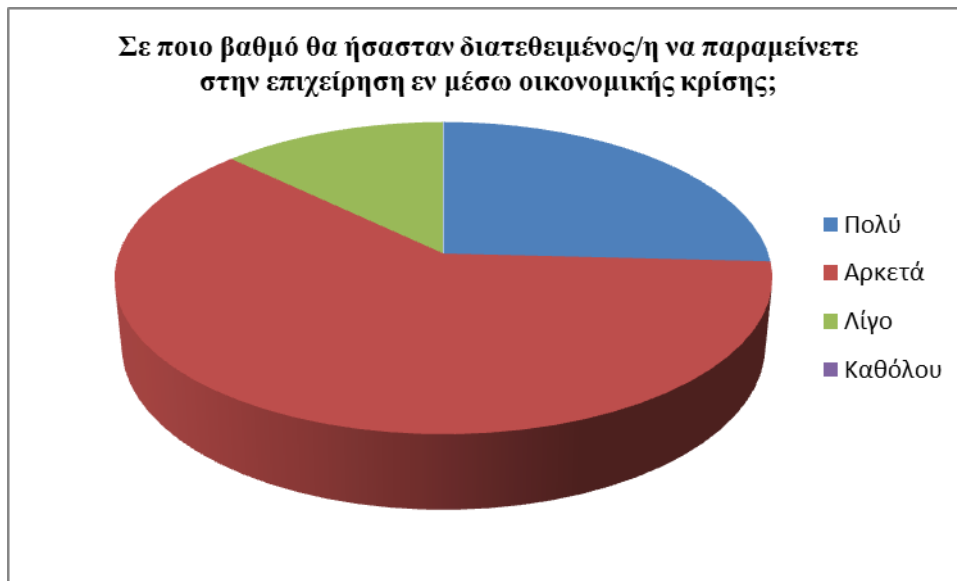
Διάγραμμα 40 – Συμπεριφορά Υψηκότητας στον Οργανισμό

Από τα πιο πάνω προκύπτει ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων μπορεί να διαδραματίσει ρόλο στην διατήρηση της συμπεριφοράς υψηκότητας στον οργανισμό, αναπτύσσοντας μία οργανωτική κουλτούρα, ούτως ώστε να εμπνεύσει τους εργαζομένους να ευθυγραμμίσουν τις αξίες, τα ενδιαφέροντα και τα συμφέροντά τους με εκείνα της διοίκησης, με επίκεντρο την ιδέα ότι αυτό που ωφελεί τον οργανισμό, ωφελεί και τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Επίσης, προκύπτει και σε αυτό το σημείο η επιτακτική ανάγκη όπως η διοίκηση ανθρώπινων πόρων υιοθετήσει στρατηγικές και πρακτικές ενίσχυσης της υποστήριξης προς το ανθρώπινο δυναμικό της, ούτως ώστε - αφού όπως έχει προκύψει από μεγάλο αριθμό μελετών η συμπεριφορά υψηκότητας προς τον οργανισμό έχει άμεση σχέση με την δέσμευση των εργαζομένων στην εργασία τους – να διατηρήσει τα επίπεδα συμπεριφοράς υψηκότητας προς τον οργανισμό. Επισημαίνεται και σε αυτό το σημείο η θεωρία της κοινωνικής αμοιβαιότητας, σύμφωνα με την οποία το ανθρώπινο δυναμικό θα ανταποδώσει στον οργανισμό με την αύξηση της προσπάθειάς του στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, όταν γίνει αποδέκτης συμπεριφοράς υποστήριξης από την διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Καθίσταται επομένως κρίσιμο, όπως η διοίκηση ανθρώπινων πόρων προβεί σε ενέργειες τόνωσης της υποστήριξης του ανθρώπινου δυναμικού της ή/και στην μετάδοση του μηνύματος ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για την ευημερία και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του.

5.3.6. Διατήρηση Ανθρώπινων Πόρων – Πρόθεση Αποχώρησης

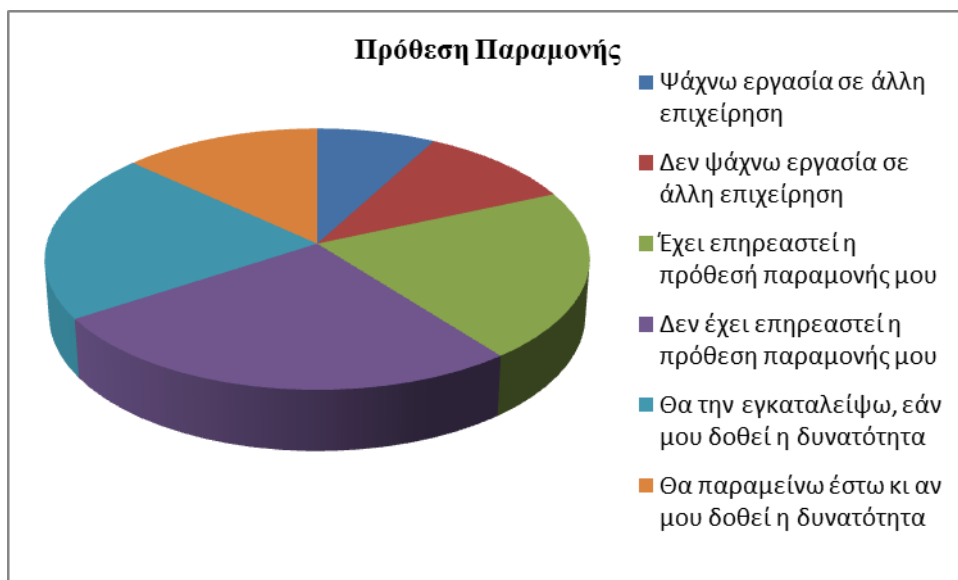
Η οικονομική κρίση φαίνεται να έχει επηρεάσει την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων, καθώς δεν φαίνονται διατεθειμένοι να εγκαταλείψουν την εργασία τους εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, αφού στη συντριπτική τους πλειοψηφία δηλώνουν ότι θα ήταν αρκετά διατεθειμένοι να παραμείνουν στην επιχείρηση εν μέσω οικονομικής κρίσης (61,29%) (Διάγραμμα 41).



Διάγραμμα 41 – Διατήρηση Ανθρώπινων Πόρων – Πρόθεση Αποχώρησης

Στο διάγραμμα 42 εμφανίζονται τα ευρήματα που προκύπτουν από τις δηλώσεις των ερωτώμενων ως προς την πρόθεσή τους να παραμείνουν στην επιχείρηση μετά και την οικονομική κρίση. Εντοπίζεται ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων επέλεξε να δηλώσει (33,33%) ότι η οικονομική κρίση δεν έχει επηρεάσει την πρόθεσή του να παραμείνει στην επιχείρηση όπου εργάζεται. Παρόλα αυτά, σε ποσοστό 26,67% οι ερωτώμενοι έχουν δηλώσει ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την πρόθεσή τους να παραμείνουν στην επιχείρηση, όπου εργάζονται. Ενώ προκύπτει και ότι ένα ποσοστό 26,67% δηλώνει ότι εάν του δοθεί η δυνατότητα θα εγκαταλείψει την επιχείρηση όπου εργάζεται. Περαιτέρω, σε ποσοστό 13,33% δηλώνουν ότι λόγω της οικονομικής κρίσης δεν ψάχνουν για εργασία σε διαφορετική επιχείρηση. Προκύπτει επομένως κάποιο ζήτημα ως προς τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Παρόλο που με βάση τα ευρήματα, οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους δηλώνουν ότι η οικονομική κρίση δεν έχει επηρεάσει την πρόθεσή τους να παραμείνουν στην επιχείρηση όπου εργάζονται, εντούτοις, δεν μπορεί να θεωρηθεί ευκαταφρόνητο το ποσοστό που δηλώνει ότι η οικονομική κρίση έχει

επιηρεάσει την πρόθεσή του να παραμείνει στην επιχείρηση όπου εργάζεται. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι δηλώνουν ότι εάν τους δοθεί η δυνατότητα θα εγκαταλείψουν την επιχείρηση όπου εργάζονται δεν έχουν στην πλειοψηφία τους δηλώσει ότι η οικονομική κρίση έχει επιηρεάσει την πρόθεσή τους να παραμείνουν στην επιχείρηση. Με βάση λοιπόν τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί, η οικονομική κρίση όντως δεν έχει επιηρεάσει την πρόθεση του ανθρώπινου δυναμικού να παραμείνει στην επιχείρηση όπου εργάζεται. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι απάντησαν στην πλειοψηφία τους ότι θα ήταν διατεθειμένοι να παραμείνουν στην εργασία τους λόγω της οικονομικής κρίσης. Προκύπτει, συνεπώς, ότι αν και εξαιτίας της οικονομικής κρίσης η επιχείρηση έχει την ικανότητα να διατηρήσει το ανθρώπινο δυναμικό της, εντούτοις, δεν σημαίνει κατ' ανάγκη ότι το προσωπικό είναι διατεθειμένο να παραμείνει λόγω της ικανοποίησης ή δέσμευσης στην επιχείρηση όπου εργάζεται, αντιθέτως, η οικονομική κρίση είναι εκείνη που το αναγκάζει να παραμείνει.



Διάγραμμα 42 – Διατήρηση Ανθρώπινων Πόρων – Πρόθεση Αποχώρησης

Με σημείο αναφοράς τους Ngo, H-Y., Turban, D., Lau, G-M., Lui, S-Y., (1998), σύμφωνα με τους οποίους οι πρακτικές διοίκησης υψηλής επίδοσης που περιλαμβάνουν τις ευκαιρίες προώθησης της καριέρας, την ομαδική εργασία, την εργασιακή ασφάλεια, την ισορροπία μεταξύ οικογένειας και εργασίας, την εκπαίδευση, την ενδυνάμωση και τις αμοιβές, διαφυλάσσουν την ύπαρξη και διατήρηση εργαζομένων με υψηλά επίπεδα ενέργειας, οι οποίοι νιώθουν απορροφημένοι και βυθίζονται με χαρά στην εργασία τους, επιχειρήθηκε ο εντοπισμός των λόγων που θα έκαναν τους εργαζόμενους να παραμείνουν στην επιχείρηση και των λόγων που θα τους έκαναν να εγκαταλείψουν την επιχείρηση

(Διαγράμματα 43 και 44 αντίστοιχα), ούτως ώστε να εξευρεθεί κατ' επέκταση ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων ως προς την εφαρμογή των πρακτικών αυτών εν καιρώ οικονομικής κρίσης, εφόσον η διατήρηση των δεσμευμένων εργαζόμενων και ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης είναι κρίσιμη, καθότι ενδέχεται να επιδείξουν υψηλής ποιότητας επίδοση στο χώρο εργασίας και να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους που αποτελούν τυπικές προϋποθέσεις για την επιτυχία της επιχείρησης.

Όσον αφορά τους λόγους που θα έκαναν τους ερωτώμενους να παραμείνουν στον οργανισμό:

Η πλειοψηφία (64,52%) δηλώνει ότι οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους αποτελεί λόγο παραμονής στην επιχείρηση όπου εργάζονται. Ακολουθεί ένα ποσοστό της τάξεως του 51,61% που δηλώνει ότι οι καλές σχέσεις με την διεύθυνση αποτελεί λόγο παραμονής στον οργανισμό. Αρκετοί από τους ερωτώμενους θεωρούν επίσης ως λόγο παραμονής τους το είδος της εργασίας τους (45,16%), όπως επίσης και τις απολαβές (41,94%), ενώ σε ποσοστό 38,71% δηλώνουν ότι η αφοσίωση στην επιχείρηση και οι ευκαιρίες ανέλιξης θα τους έκαναν να παραμείνουν.

Ως προς τους λόγους που θα τους έκαναν να εγκαταλείψουν τον οργανισμό:

Η συντριπτική πλειοψηφία (70,97%) δηλώνει ότι οι απολαβές αποτελούν λόγο αποχώρησης από την επιχείρηση, ενώ ακολουθεί ένα ποσοστό 51,61% που δηλώνει πως λόγο θα αποτελούσε το ωράριο. Οι ερωτώμενοι μοιράζονται σε ποσοστό 22,58% να δηλώνουν ότι το είδος της εργασίας τους και οι ευκαιρίες ανέλιξης αποτελούν λόγω εγκατάλειψης της επιχείρησης. Σημαντικά είναι τα ποσοστά που δηλώνουν ότι η κακή συνεργασία με τους συναδέλφους (35,48%) και η κακή συνεργασία με τη διεύθυνση (38,71%) θα τους έκανε να εγκαταλείψουν τον οργανισμό.



Διάγραμμα 43 – Διατήρηση Ανθρώπινων Πόρων – Πρόθεση Αποχώρησης



Διάγραμμα 44 – Διατήρηση Ανθρώπινων Πόρων – Πρόθεση Αποχώρησης

Ενόψει των πιο πάνω οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι για τους ερωτώμενους αποτελεί ύψιστης σημασίας λόγο παραμονής τους στην επιχείρηση η ικανοποίηση της ανάγκης του συσχετισμού, αφού οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους και την διεύθυνση αποτελεί στην πλειοψηφία τους λόγο παραμονής. Από την άλλη, η εφαρμογή των συστημάτων αμοιβών από την διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί επίσης ύψιστης σημασίας ζήτημα για τους εργαζομένους, αφού είναι συντριπτική η πλειοψηφία που θα εγκατέλειπε τον οργανισμό εξαιτίας των απολαβών.

Με βάση τους Ngo, Turban, Lau, και Lui, S-Y (1998), τα συστήματα αμοιβών επιδρούν στην συμπεριφορά των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η έρευνα των τελευταίων καταδεικνύει πως με τα κατάλληλα συστήματα αμοιβών οι επιχειρήσεις μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζομένους, ούτως ώστε να προβούν σε μεγαλύτερες προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η αμοιβή μπορεί να επηρεάσει την επίδοση, όταν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι οι προσπάθειες και η επίδοσή τους ανταμείβονται. Θα καταβάλουν επομένως μεγαλύτερες προσπάθειες για να αυξήσουν την επίδοσή τους.

Προκύπτει επομένως η ανάγκη, όπως η διοίκηση ανθρώπινων πόρων προχωρήσει σε υιοθέτηση καλύτερων συστημάτων αμοιβής των εργαζομένων, τόνωση της εργασιακής τους εκπαίδευσης και βελτίωση των συστημάτων παροχής επαγγελματικής ανέλιξης, ούτως ώστε να διατηρήσει το ανθρώπινο δυναμικό της. Είναι σημαντικό όπως η διοίκηση ανθρώπινων πόρων υιοθετήσει πρακτικές διοίκησης υψηλής επίδοσης που περιλαμβάνουν τις ευκαιρίες προώθησης της καριέρας, την ομαδική εργασία, την εργασιακή ασφάλεια, την ισορροπία μεταξύ οικογένειας και εργασίας, την εκπαίδευση και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, ούτως ώστε να διατηρήσει στον οργανισμό, εν μέσω οικονομικής κρίσης, ικανοποιημένους και δεσμευμένους ανθρώπινους πόρους.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

Από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνεται ότι ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην ενίσχυση της επίδοσης των εργαζομένων εν μέσω οικονομικής κρίσης είναι εξαιρετικά δύσκολος, λαμβάνοντας υπόψη το δύσκολο έως ανέφικτο, λόγω της μείωσης εσόδων, να υιοθετήσουν σε τέτοιες περιόδους χαλαρές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων και πρακτικές υψηλής επίδοσης.

Με βάση τα ευρήματα της έρευνας, επιβεβαιώνεται ότι η οικονομική κρίση έχει οδηγήσει σε μείωση της ικανοποίησης των εργαζομένων, όπως επίσης και την αυτονομία στον τρόπο διεξαγωγής της εργασίας των εργαζομένων. Ωστόσο δεν επιβεβαιώνεται η συσχέτιση μεταξύ επένδυσης στην επαγγελματική ανέλιξη των ανθρώπινων πόρων, αφού δηλώνουν ότι έχουν πολύ καλές σχέσεις με την επιχείρηση. Ως προς την ικανοποίηση της ανάγκης της ικανότητας επιβεβαιώνεται ότι έχει επηρεαστεί από την οικονομική κρίση, αφού οι εργαζόμενοι δηλώνουν επηρεασμένοι ως προς την επίτευξη των εργασιακών τους αποστολών εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Εντούτοις, δεν επιβεβαιώνεται ότι η ανάπτυξη της καριέρας επηρεάζει την ικανοποίηση της ανάγκης της ικανότητας, αφού οι εργαζόμενοι δηλώνουν πολύ επαρκείς στην εργασία τους, παρά το ότι δεν δηλώνουν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την επένδυση της επιχείρησης στην επαγγελματική τους ανέλιξη.

Από τα ευρήματα προκύπτει ότι οι ευκαιρίες εκπαίδευσης επηρεάζουν την ικανοποίηση της ανάγκης για αυτονομία, αφού οι εργαζόμενοι δεν δηλώνουν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την επένδυση της επιχείρησης στην εκπαίδευση και μόρφωσή τους και δηλώνουν παράλληλα ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την ικανοποίηση της ανάγκης για αυτονομία. Δεν επιβεβαιώνεται όμως, η συσχέτιση μεταξύ επένδυσης στην εκπαίδευση και μόρφωση και της ικανοποίησης της ανάγκης του συσχετισμού, αφού οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι έχουν πολύ καλές σχέσεις με τον οργανισμό.

Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαίωσαν την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ λήψης υπόψη των απόψεων των εργαζομένων ως προς τη λήψη σημαντικών αποφάσεων από την επιχείρηση και ικανοποίησης των βασικών αναγκών των εργαζομένων. Επιβεβαιώνεται περαιτέρω ότι η εφαρμογή χαλαρών πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων επηρεάζει τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων που πρέπει να ικανοποιούνται ούτως ώστε να επιδείξουν μεγαλύτερη ικανοποίηση προς την εργασία τους, αφού η μη υιοθέτησή τους

από την διοίκηση εξαιτίας της οικονομικής κρίσης οδηγεί σε μειωμένη ικανοποίηση της ανάγκης της αυτονομίας και μειωμένη ικανοποίηση της ανάγκης της ικανότητας.

Ενόψει των ανωτέρω επιβεβαιώνεται ο δύσκολος ρόλος που καλείται να διαδραματίσει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων εξαιτίας του δυσχερούς οικονομικού περιβάλλοντος στην υιοθέτηση χαλαρών πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Επιβεβαιώθηκε παράλληλα η συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και εμπιστοσύνης προς τον οργανισμό: Οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται ότι η διοίκηση λαμβάνει αποφάσεις που είναι προς το συμφέρον του οργανισμού. Από την άλλη, δεν εμπιστεύονται ότι η διοίκηση λαμβάνει αποφάσεις που είναι και προς το συμφέρον των ίδιων των εργαζομένων. Προκύπτει επίσης ότι νιώθουν ασφάλεια στην εργασία τους, αφού εμπιστεύονται την λήψη αποφάσεων που είναι προς το συμφέρον του οργανισμού. Εντούτοις, εξαιτίας του ότι δεν νιώθουν ότι δέχονται την υποστήριξη της διοίκησης σε αρκετά ζητήματα, δεν θεωρούν ότι οι αποφάσεις που λαμβάνει η διοίκηση είναι και προς το συμφέρον των εργαζομένων

Επιβεβαιώνεται ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τον οργανισμό, αφού δηλώνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία τους γενικότερα έχει επηρεαστεί λόγω της οικονομικής κρίσης και ταυτόχρονα δεν θεωρούν ότι οι αποφάσεις που λαμβάνει η διοίκηση είναι και προς το συμφέρον τους.

Επίσης προκύπτει πως η οικονομική κρίση ενδέχεται να οδηγήσει σε παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, αφού οι εργαζόμενοι δηλώνουν μείωση ικανοποίησης εξαιτίας οικονομικής κρίσης, όπως επίσης και αντίληψη για μειωμένη υποστήριξη από την διοίκηση του οργανισμού. Επιβεβαιώνεται επίσης ότι η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου επιδρά αρνητικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, αφού δηλώνουν μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία τους εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Επίσης με βάση τα ευρήματα δεν θεωρούν ότι η διοίκηση τους συμπεριφέρεται δίκαια. Προκύπτει επίσης και απώλεια εμπιστοσύνης, αν ληφθεί υπόψη ότι δεν θεωρούν ότι οι αποφάσεις που λαμβάνει η διοίκηση είναι και προς το συμφέρον τους. Ως προς τα εμπόδια στην πρόοδο των εργαζομένων, προκύπτει ότι επίσης υφίστανται, αφού τα προγράμματα ανάπτυξης της καριέρας, εκπαίδευσης και μόρφωσης των εργαζομένων δεν φαίνεται να ικανοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού

Από τα ευρήματα εντοπίστηκε ότι υπάρχει πράγματι συσχέτιση μεταξύ αντίληψης υποστήριξης από τον οργανισμό και ικανοποίησης από την εργασία. Οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την ικανοποίηση από την εργασία τους και την επίτευξη των εργασιακών τους αποστολών, ενώ δηλώνουν παράλληλα ότι δεν νιώθουν ότι λαμβάνουν την στήριξη της διοίκησης.

Προκύπτει επίσης ότι η οικονομική ύφεση έχει επηρεάσει την αντίληψη του εργαζομένου για την στήριξη που δέχεται από τον οργανισμό. Δεν επιβεβαιώθηκε η συσχέτιση μεταξύ αντίληψης υποστήριξης προς τον οργανισμό και δέσμευσης των εργαζομένων τόσο προς τον οργανισμό όσο και ως προς την εργασία τους: Αν και δεν αντιλαμβάνονται ότι δέχονται την υποστήριξη του οργανισμού, οι εργαζόμενοι δηλώνουν δεσμευμένοι προς την εργασία και τον οργανισμό. Επίσης δεν επιβεβαιώνονται τα όσα προβλέπονται από την θεωρία της κοινωνικής αμοιβαιότητας, περί ανταπόδοσης των ωφελημάτων ή και από την άλλη ανταπόδοσης της έλλειψης παροχής ωφελημάτων, αφού προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι του οργανισμού είναι δεσμευμένοι.

Η οικονομική κρίση έχει πράγματι επηρεάσει την αντίληψη των εργαζομένων ότι δέχονται την υποστήριξη του οργανισμού, δεν έχει επηρεάσει όμως την δέσμευσή τους προς τον οργανισμό, παρά την παραβίαση του ψυχολογικού τους συμβολαίου. Δεν επιβεβαιώθηκε η συσχέτιση μεταξύ δικαιοσύνης και δέσμευσης των εργαζομένων, αφού δεν θεωρούν ότι η διοίκηση τους συμπεριφέρεται δίκαια, παρά ταύτα δηλώνουν δεσμευμένοι προς τον οργανισμό και την εργασία τους

Επιβεβαιώθηκε ότι πράγματι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων, δεν έχει επηρεάσει όμως τη δέσμευσή τους, όπως επίσης δεν επιβεβαιώθηκε η συσχέτιση μεταξύ εμπιστοσύνης προς τον οργανισμό και δέσμευσης προς τον οργανισμό: Οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι δεν θεωρούν ότι οι αποφάσεις που λαμβάνει η διοίκηση του οργανισμού είναι και προς το συμφέρον τους. Προκύπτει εντούτοις ότι είναι δεσμευμένοι προς τον οργανισμό και την εργασία τους.

Τα ευρήματα επιβεβαίωσαν ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την αντίληψη των εργαζομένων ως προς την υποστήριξη που δέχονται από τον οργανισμό. Δεν επιβεβαιώθηκε όμως η συσχέτιση μεταξύ αντίληψης υποστήριξης προς τον οργανισμό και δέσμευσης. Οι εργαζόμενοι δηλώνουν ξεκάθαρα ότι δεν νιώθουν ότι δέχονται την υποστήριξη του οργανισμού, εντούτοις, με τις απαντήσεις τους προκύπτει η δέσμευσή τους προς τον οργανισμό και την εργασία τους.

Ως προς την συμπεριφορά υπηκοότητας προς τον οργανισμό τα ευρήματα επιβεβαιώνουν τη συσχέτισή της με τη δέσμευση προς την εργασία και τον οργανισμό, αφού οι εργαζόμενοι λειτουργούν, με βάση τις δηλώσεις τους, ως υπήκοοι του οργανισμού, ενώ παράλληλα προκύπτει ότι είναι δεσμευμένοι τόσο προς την εργασία όσο και προς τον οργανισμό. Παρά ταύτα, δεν επιβεβαιώθηκε ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη συμπεριφορά υπηκοότητας των εργαζομένων προς την εργασία και τον οργανισμό, αφού από τις απαντήσεις τους προκύπτει ότι ευθυγραμμίζουν το συμφέρον τους με το συμφέρον του οργανισμού, δρώντας σε μία κοινή οργανωτική κουλτούρα. Οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται με τρόπο που συμβαδίζει με τα συστατικά στοιχεία συμπεριφοράς υπηκοότητας προς τον οργανισμό.

Η πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων και συνεπώς η διατήρηση των ανθρώπινων πόρων έχει επηρεαστεί από την οικονομική κρίση, αφού αρκετοί δηλώνουν πως εξαιτίας της οικονομικής κρίσης δεν θα ήταν διατεθειμένοι να εγκαταλείψουν την επιχείρηση. Επιβεβαιώθηκε ωστόσο, ότι οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους, οι καλές σχέσεις με τη διοίκηση συσχετίζονται με την διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Όσον αφορά το κεφάλαιο διατήρηση των ανθρώπινων πόρων, ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού θα ήταν σημαντικός ούτως ώστε να αναπτυχθούν συστήματα αμοιβής της επίδοσης, η υιοθέτηση πρακτικών ενίσχυσης της επαγγελματικής ανέλιξης του προσωπικού, όπως και η υιοθέτηση ενός συστήματος λειτουργίας του ωραρίου, ούτως ώστε να επιτευχθεί κάποια ισορροπία μεταξύ εργασιακής και οικογενειακής ζωής.

Θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο ως προς το ζήτημα της μελλοντικής έρευνας να αναλυθεί κατά πόσον η υιοθέτηση από την διοίκηση ανθρώπινων πόρων πρακτικών χαλαρής διοίκησης όπως και η υιοθέτηση πρακτικών υψηλής επίδοσης θα μπορούσαν να ενισχύσουν την ικανοποίηση, δέσμευση και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς, σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Συγκεκριμένα, θα ήταν χρήσιμο να αποτελούσε αντικείμενο μελλοντικής έρευνας κατά πόσον οι πρακτικές υψηλής επίδοσης, αναπόσπαστο κομμάτι των οποίων αποτελούν, σύμφωνα με την έρευνα του Karatepe, η εκπαίδευση, η ενδυνάμωση και οι αμοιβές, μπορούν εν μέσω οικονομικής κρίσης να έχουν κάποιο αποτέλεσμα στην ενίσχυση των γνώσεων, των εργαζομένων, των προσόντων και των ικανοτήτων τους και αν μπορούν να αυξήσουν παρά την οικονομική κρίση την δέσμευση των εργαζομένων και την δυνατότητα διατήρησης στον οργανισμό αυτών των δεσμευμένων εργαζομένων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Agarwal, U., (2014), Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement, **Personnel Review**, Vol. 43 Iss 1 pp. 41 – 73, [online], διαθέσιμο στο: <<http://dx.doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>> [πρόσβαση: 1/12/2014, 21:44]

Bakker, A.B., 2011. An evidence-based model of work engagement. **Current Directions in Psychological Science** 20 (4), 265–269

Bakker, A.B., Demerouti, E., 2008. Towards a model of work engagement. **Career Development International** 13 (3), 209–223.

Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Taris, T.W., 2008. Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. **Work and Stress** 22 (3), 187–200

Bowling, N., (2007), Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination, **Journal of Vocational Behavior** 71 (2007) 167–185, [online], διαθέσιμο στο: www.sciencedirect.com [πρόσβαση: 16/11/2014, 18:49]

Buller, P., McEvoy, M., (2012), Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight, **Human Resource Management Review** 22 (2012) 43–56, [online], διαθέσιμο στο: <http://projeuni.ir/wp-content/uploads/2014/02/Strategy_aw98erg52df0.pdf> [πρόσβαση: 23/11/2014, 18:59]

Chiang, C-F., Wu, K-P., (2014), The influences of internal service quality and job standardization on job satisfaction with supports as mediators: flight attendants at branch workplace, **The International Journal of Human Resource Management**, 25:19, 2644–2666, DOI:10.1080/09585192.2014.884616, [online], διαθέσιμο στο: <<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.884616>> [πρόσβαση: 1/12/2014, 19:01]

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., Ketchen, D., 2006. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance **Personnel Psychology** 59 (3), 501–528 διαθέσιμο στο: <www.elsevier.com/locate/ijhosman> [πρόσβαση: 16/11/2014 12:26]

Cropanzano, R., Mitchell, M.S., 2005. Social exchange theory: an interdisciplinary review. **Journal of Management** 31 (6), 874–900.

Gagne', M. and Deci, R.M. (2005), "Self-determination theory and work motivation", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 26 No. 4, pp. 331-62.

Ghosh, P., Rai, A., Sinha, A., (2014), Organizational justice and employee engagement, **Personnel Review**, Vol. 43 Iss 4 pp. 628 – 652 [online], διαθέσιμο στο: <<http://dx.doi.org/10.1108/PR-08-2013-0148>> [πρόσβαση: 1/12/2014, 21:36]

Gruman, J., Saks, A., (2011), Performance management and employee engagement, **Human Resource Management Review** Volume 21, Issue 2, June 2011, Pages 123–136, διαθέσιμο στο: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482210000409>> [πρόσβαση: 16/11/2014, 12:45]

Jørgensen, F., Becker, K., (2015) Balancing organizational and professional commitments in professional service firms: the HR practices that matter, **The International Journal of Human Resource Management**, 26:1, 23-41, DOI:10.1080/09585192.2014.925947, [online], διαθέσιμο στο: <<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.925947>> [πρόσβαση: 1/12/2014 17:54]

Karatepe, O., (2013), High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement, **International Journal of Hospitality Management** 32 (2013) 132–140, [online], διαθέσιμο στο: <www.elsevier.com/locate/ijhosman> [πρόσβαση: 16/11/2014 12:26]

Lee, J., Chaudhry, A., Tekleab, A., (2014), An interactionist perspective on employee performance as a response to psychological contract breach, **Personnel Review**, Vol. 43 Iss 6

Marescaux, E., De Winne, S., Sels, L., (2012), HR practices and HRM outcomes: the role of basic need satisfaction, **Personnel Review**, Vol. 42 Iss 1 pp. 4 – 27 [online]

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002), 'Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences,' **Journal of Vocational Behavior**, 59, 1–33.

Ngo, H-Y., Turban, D., Lau, G-M., Lui, S-Y., (1998), Human Resource Practices and firm performance of multinational corporations: influences of country origin, **The International Journal of Human Resource Management**, 9:4, 632 – 652, DOI: 10.1080/095851998340937, διαθέσιμο στο: <<http://dx.doi.org/10.1080/095851998340937>> [πρόσβαση: 1/12/2014, 17:40]

Ohana, M., (2014), A multilevel study of the relationship between organizational justice and affective commitment, **Personnel Review**, Vol. 43 Iss 5 pp. 654 – 671, [online], διαθέσιμο στο: <<http://dx.doi.org/10.1108/PR-05-2013-0073>> [πρόσβαση: 1/12/2014, 21:29]

Paillé, P., Grima, F., Dufour, M-E., (2015) Contribution to social exchange in public organizations: examining how support, trust, satisfaction, commitment and work outcomes are related, **The International Journal of Human Resource Management**, 26:4, 520-546, DOI: 10.1080/09585192.2012.654809, [online], διαθέσιμο στο: <<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.654809>> [πρόσβαση: 1/12/2014, 17:49]

Rayton, B., Yalabik, Y., (2014), Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction, **The International Journal of Human Resource Management**, 25:17, 2382-2400, DOI: 10.1080/09585192.2013.876440, [online], διαθέσιμο στο: <<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.876440>> [πρόσβαση: 1/12/2014, 19:10]

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., Bakker, A.B., 2002. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies** 3 (1), 71–92

Stone, D.N., Deci, E.L. and Ryan M.R. (2009), “Beyond talk: creating autonomous motivation through self-determination theory”, **Journal of General Management**, Vol. 34 No. 3, p.p. 75 – 91

Sy, T., Tram, S., O’Hara, L., (2006), Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance, **Journal of Vocational Behavior** 68 (2006) 461–473, [online], διαθέσιμο στο: <www.sciencedirect.com> [πρόσβαση: 16/11/2014 18:52]

Ugwu, F., Onyishi, I., Rodríguez-Sánchez, A., (2014), Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment”, **Personnel Review**, Vol. 43 Iss 3 pp. 377 – 400 [online], διαθέσιμο στο: <<http://dx.doi.org/10.1108/PR-11-2012-0198>> [πρόσβαση: 1/12/2014, 21:39]

Wang, Y., (2015), Examining organizational citizenship behaviour of Japanese employees: a multidimensional analysis of the relationship to organizational commitment, **The International Journal of Human Resource Management**, 26:4, 425-444, DOI:10.1080/09585192.2011.560882, [online], διαθέσιμο στο: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.560882> [πρόσβαση: 1/12/2014, 17:46]

Wong, C-S., Law, K., (2002), The Effects of Leader and Follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study, **The Leadership Quarterly** 13 (2002) 243-274, [online], διαθέσιμο στο: <ElsevierScience.com> [πρόσβαση: 16/11/2014, 18:57]

Παράρτημα

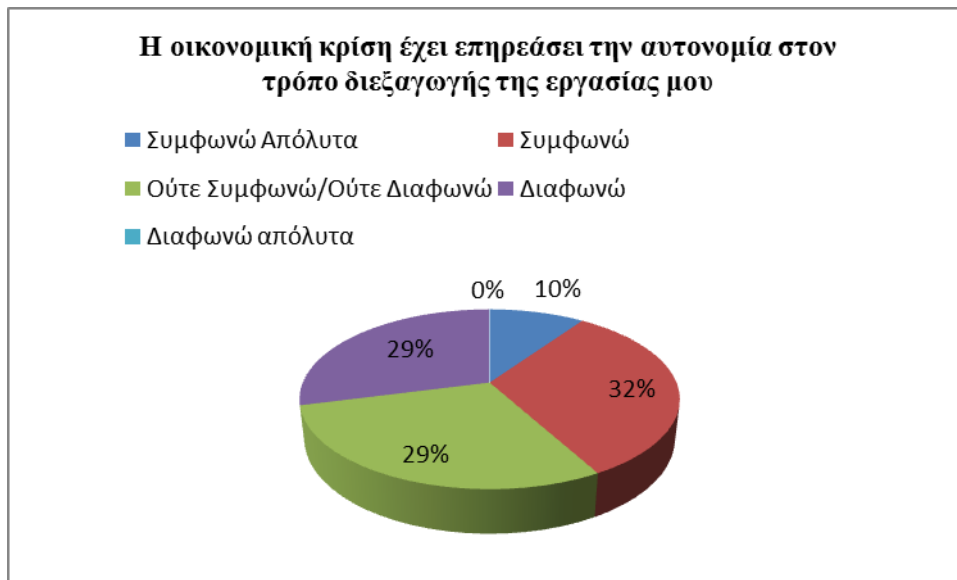
1. Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την ικανοποίηση από την εργασία μου

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
25.81%	32.26%	22.58%	19.35%	0%	3.37%	31



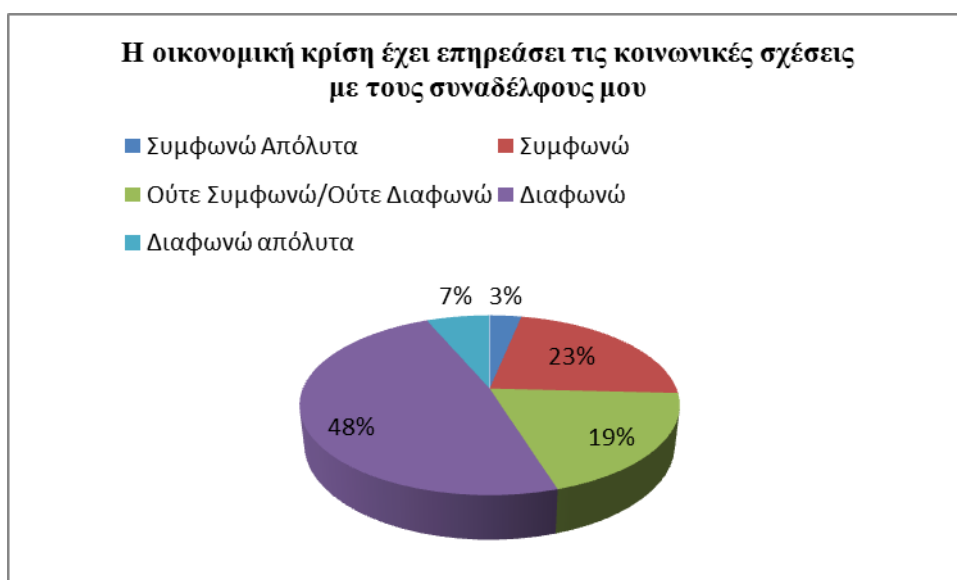
2. Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την αυτονομία στον τρόπο διεξαγωγής της εργασίας μου

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
9,68%	32,26%	29,03%	29,03%	0%	3,97	31



3. Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις κοινωνικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
3,23%	22,58%	19,35%	48,39%	6,45%	4,96	31



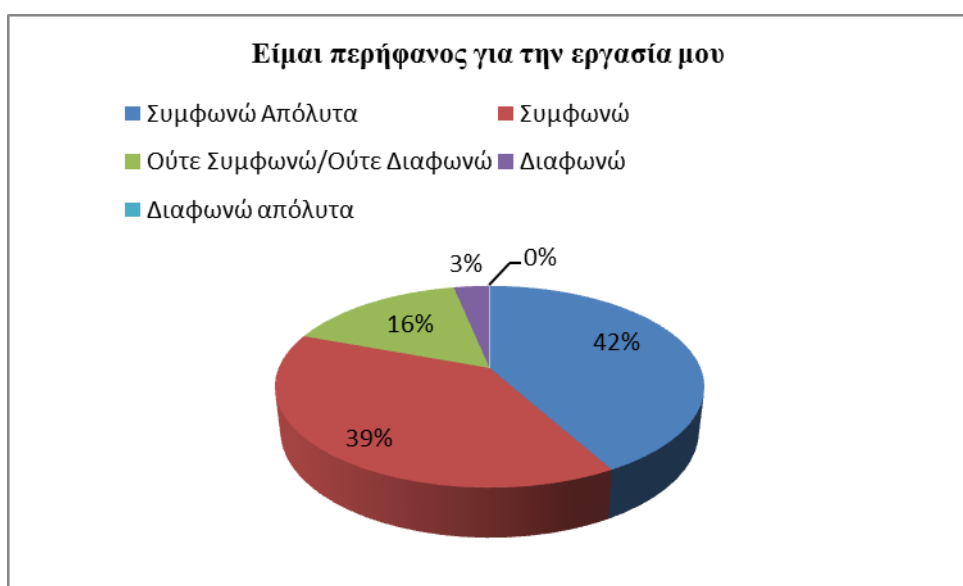
4. Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στην εργασία μου

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
29,03%	38,71%	16,13%	12,9%	3,23%	3,87	31



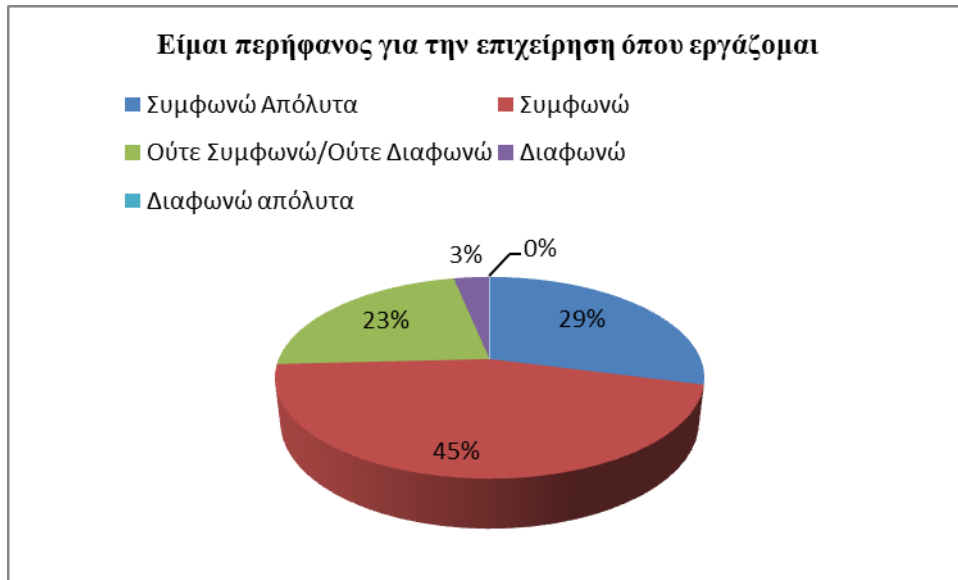
5. Είμαι περήφανος για την εργασία μου

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
41,94%	38,71%	16,13%	3,23%	0%	5,42	31



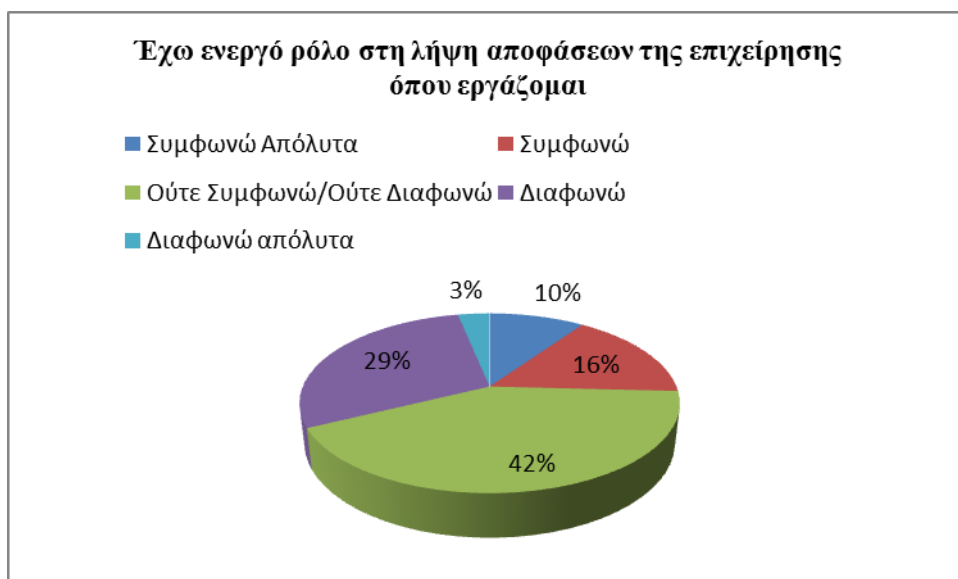
6. Είμαι περήφανος για την επιχείρηση στην οποία εργάζομαι

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
29,03%	45,16%	22,58%	3,23%	0%	5,19	31



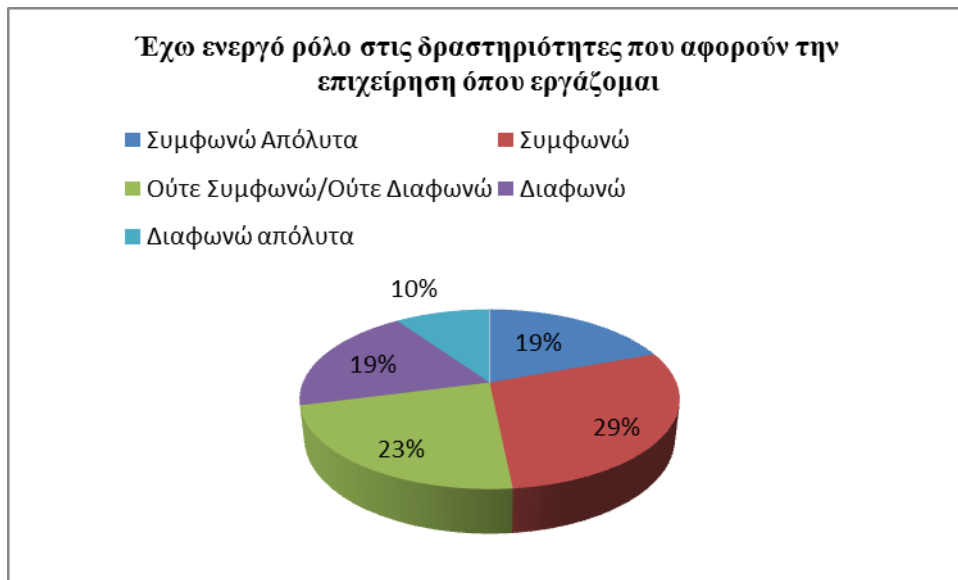
7. Έχω ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης όπου εργάζομαι

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
9,68%	16,13%	41,94%	29,03%	3,23%	4,31	31



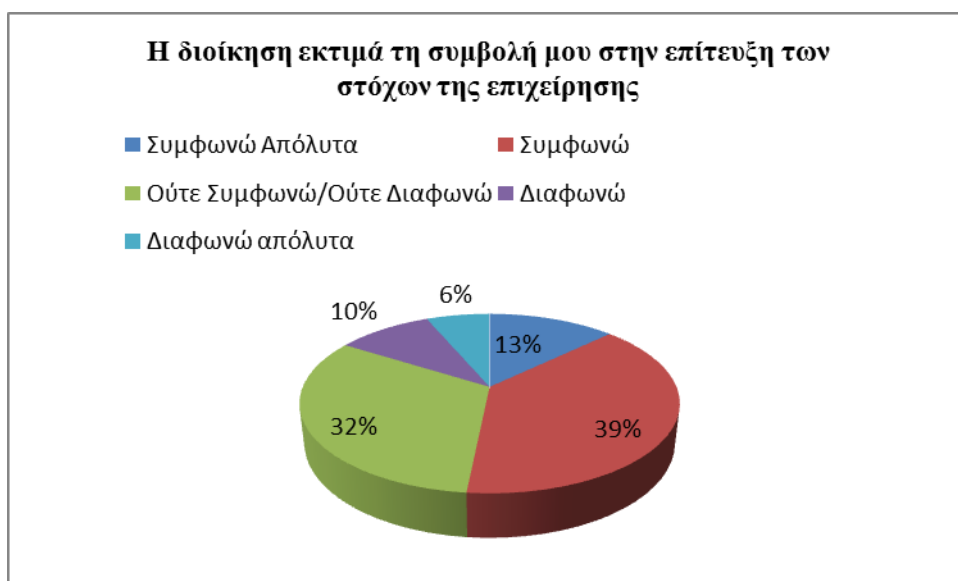
8. Έχω ενεργό ρόλο στις δραστηριότητες που αφορούν την επιχείρηση όπου εργάζομαι

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
19,35%	29,03%	22,58%	19,35%	9,68%	1,94	31



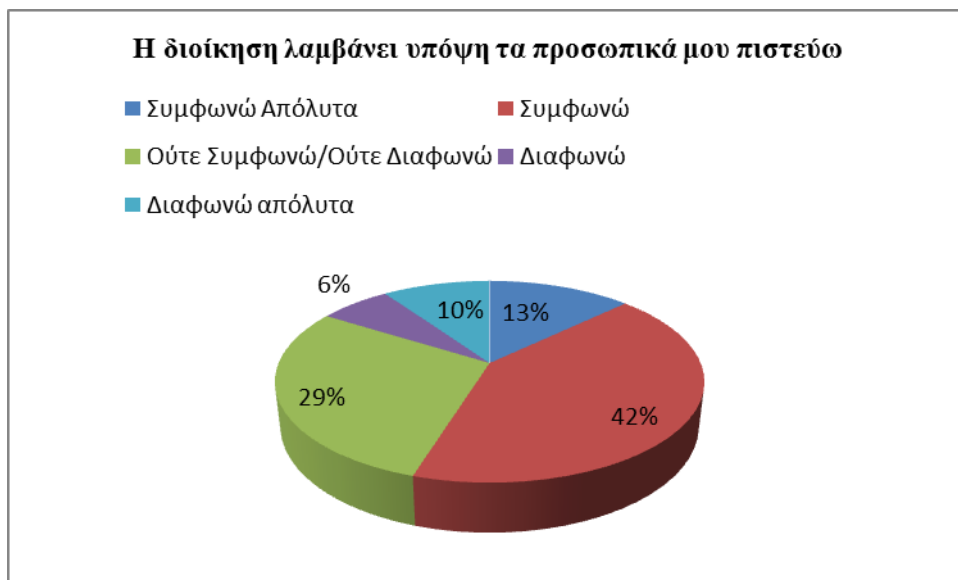
9. Η διεύθυνση εκτιμά τη συμβολή μου στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
12,9%	38,71%	32,26%	9,68%	6,45%	4,02	31



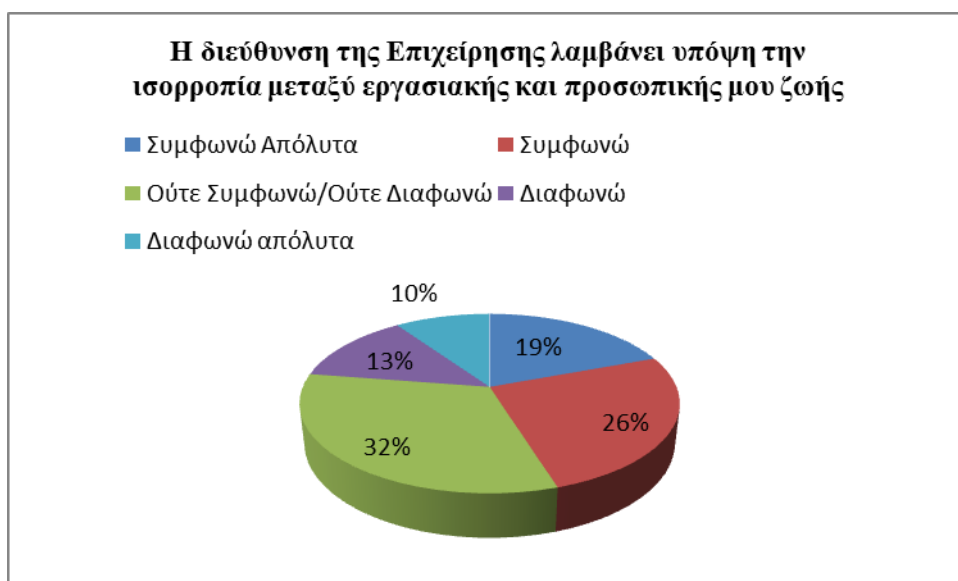
10. Η διεύθυνση της επιχείρησης λαμβάνει υπόψη τα προσωπικά μου πιστεύω

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
12,9%	41,94%	29,03%	6,45%	9,68%	4,17	31



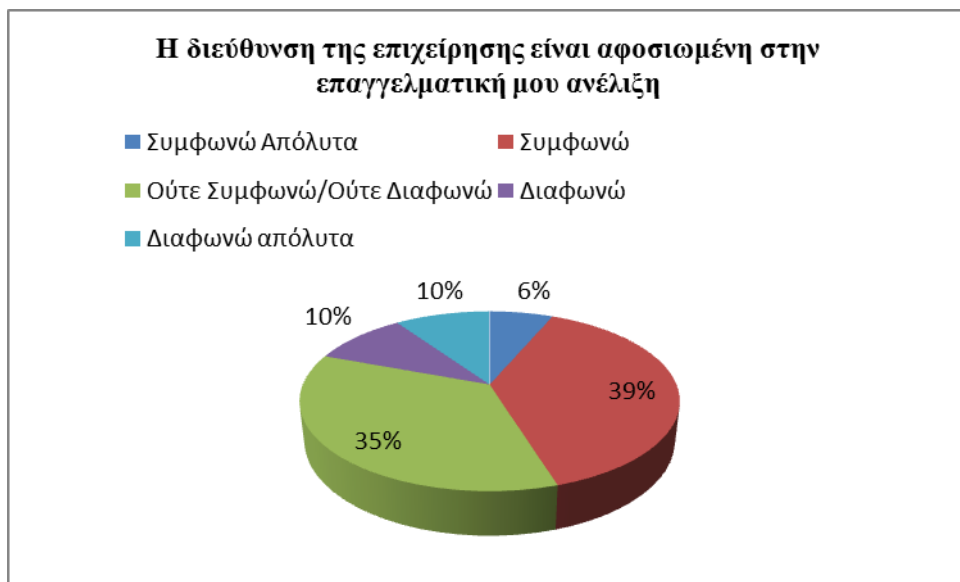
11. Η διεύθυνση λαμβάνει υπόψη την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής μου ζωής

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
19,35%	25,81%	32,26%	12,9%	9,68%	2,56	31



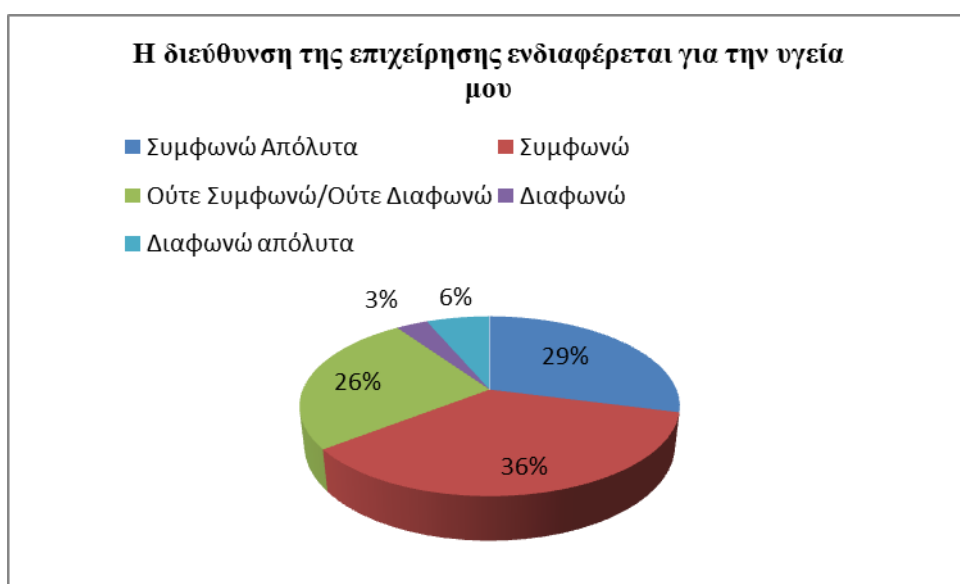
12. Η διεύθυνση της επιχείρησης είναι αφοσιωμένη στην επαγγελματική μου ανέλιξη

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
6,45%	38,71%	35,48%	9,68%	9,68%	4,35	31



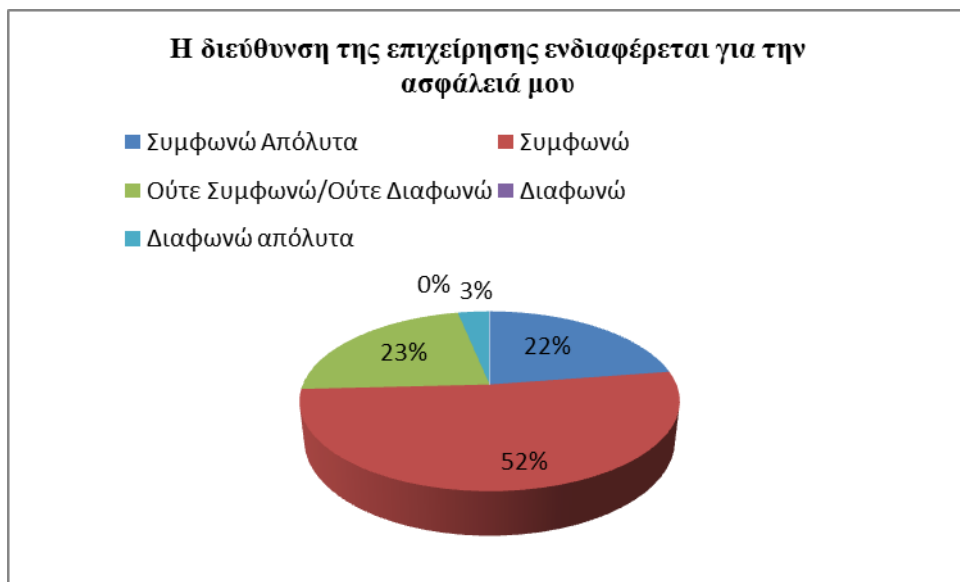
13. Η διεύθυνση της επιχείρησης ενδιαφέρεται για την υγεία μου

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
29,03%	35,48%	25,81%	3,23%	6,45%	3,97	31



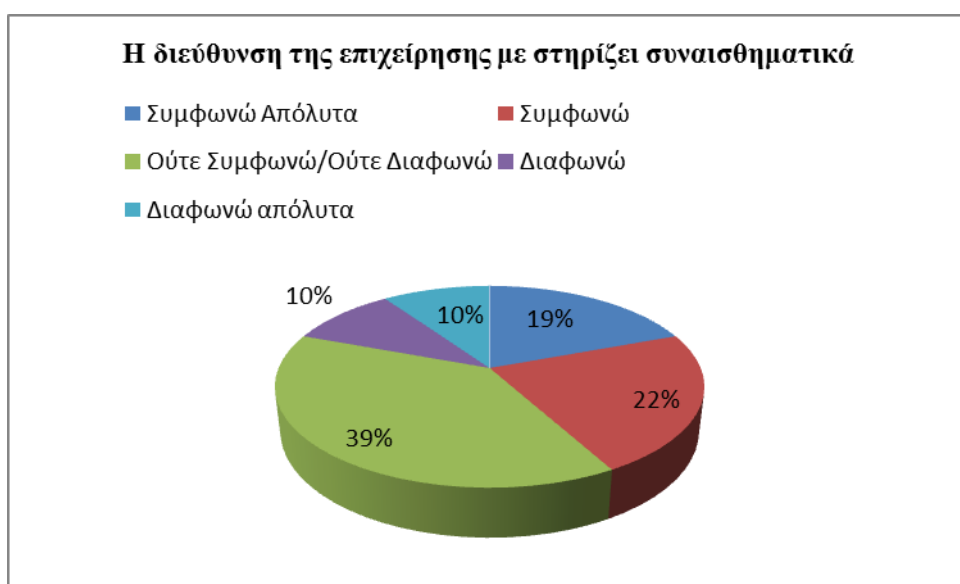
14. Η διεύθυνση της επιχείρησης ενδιαφέρεται για την ασφάλειά μου

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
22,58%	51,61%	22,58%	0%	3,23%	5,71	31



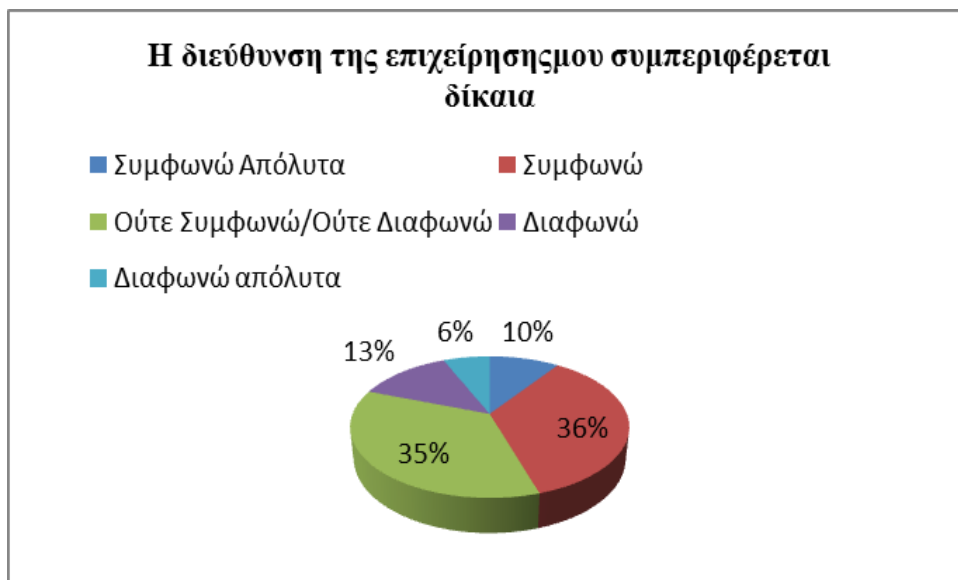
15. Η διεύθυνση της επιχείρησης με στηρίζει συναισθηματικά

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
19,35%	22,58%	38,71%	9,68%	9,68%	3,31	31



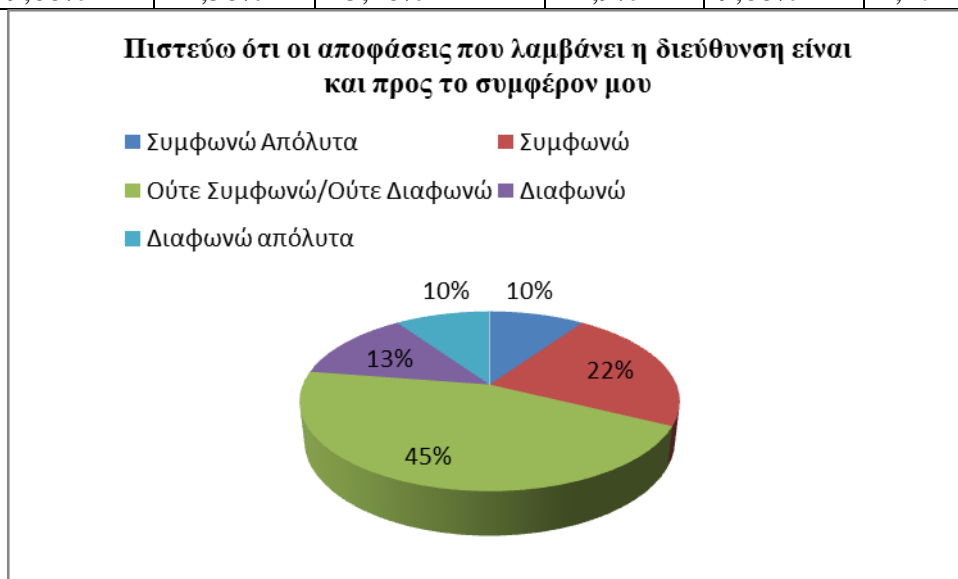
16. Η διεύθυνση της επιχείρησής μου συμπεριφέρεται δίκαια

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
9,68%	35,48%	35,48%	12,9%	6,45%	3,97	31



17. Πιστεύω ότι οι αποφάσεις που λαμβάνει η διεύθυνση είναι και προς το συμφέρον μου

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
9,68%	22,58%	45,16%	12,9%	9,68%	4,17	31



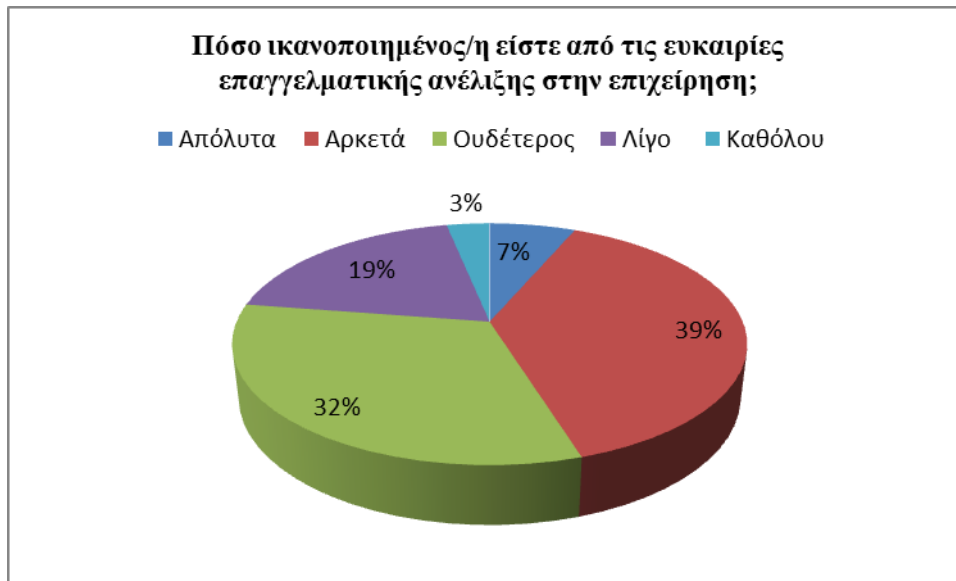
18. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με το είδος της εργασίας σας;

Απόλυτα	Αρκετά	Ουδέτερος	Λίγο	Καθόλου	Τυπική απόκλιση	Σύνολο
19,35%	61,29%	12,9%	6,45%	0%	6,71	31



19. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης στην επιχείρηση;

Απόλυτα	Αρκετά	Ουδέτερος	Λίγο	Καθόλου	Τυπική απόκλιση	Σύνολο
6,45%	38,71%	32,26%	19,35%	3,23%	4,31	31



20. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τα προγράμματα εργασιακής εκπαίδευσης που προσφέρει η διεύθυνση της επιχείρησης;

Απόλυτα	Αρκετά	Ουδέτερος	Λίγο	Καθόλου	Τυπική απόκλιση	Σύνολο
0%	22,58%	32,26%	22,58%	22,58%	3,31	31



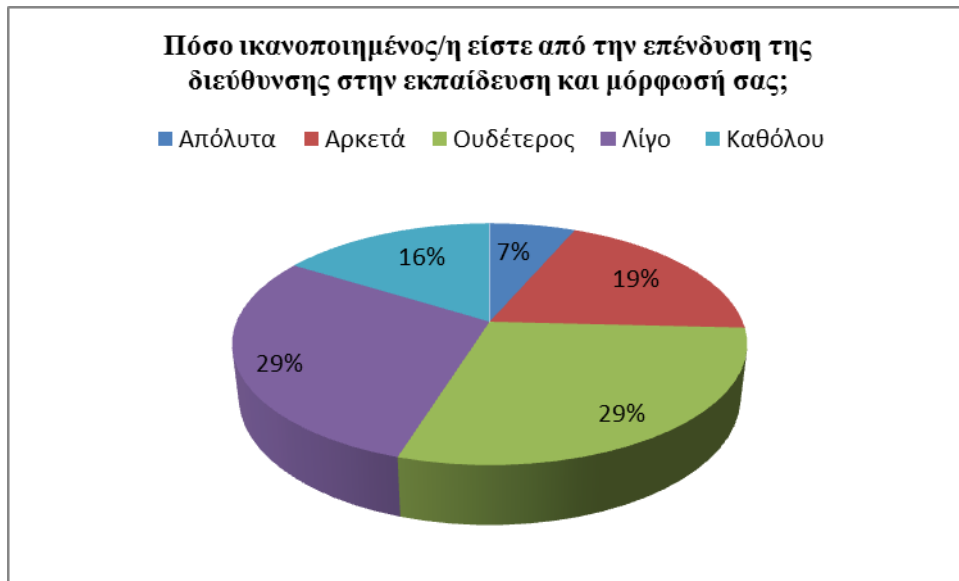
21. Πόσο ικανοποιημένος /η είστε από τις ευκαιρίες που σας δίνει η διεύθυνση της επιχείρησης να εργαστείτε χρησιμοποιώντας τα ταλέντα και την ειδικότητά σας;

Απόλυτα	Αρκετά	Ουδέτερος	Λίγο	Καθόλου	Τυπική απόκλιση	Σύνολο
6,67%	50%	23,33%	13,33%	6,67%	4,86	31



22. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την επένδυση της διεύθυνσης στην εκπαίδευση και μόρφωσή σας;

Απόλυτα	Αρκετά	Ουδέτερος	Λίγο	Καθόλου	Τυπική απόκλιση	Σύνολο
6,45%	19,35%	29,03%	29,03%	16,13%	2,64	31



23. Πώς έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση την ανάγκη σας να ανήκετε σε μία ομάδα στο χώρο εργασίας;

Πολύ Θετικά	Θετικά	Καμία Αλλαγή	Αρνητικά	Πολύ Αρνητικά	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
3,23%	16,13%	70,97%	9,68%	0%	8,08	31



24. Σε ποιο βαθμό έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση την ικανότητά σας να εκφράζετε τις απόψεις σας όσον αφορά την εργασία σας στους συναδέλφους σας;

Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
3,23%	19,35%	45,16%	32,26%	4,82	31



25. Σε ποιο βαθμό έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση την ικανότητά σας να φέρετε σε πέρας τις αποστολές της εργασίας σας;

Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
12,9%	35,48%	29,03%	22,58%	2,59	31



26. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση θα λάβει αξιόπιστες αποφάσεις για το μέλλον της επιχείρησης;

Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
22,58%	64,52%	6,45%	6,45%	7,39	31



27. Παρακαλώ επιλέξτε την πρόταση που σας εκφράζει καλύτερα

Νιώθω πολύ επαρκής στην εργασία μου	Νιώθω λίγο επαρκής στην εργασία μου	Δεν νιώθω καθόλου επαρκής στην εργασία μου	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
64,52%	35,48%	0%	8,18	31



28. Παρακαλώ επιλέξτε την πρόταση που σας εκφράζει καλύτερα

Είμαι πολύ ενθουσιασμένος με την εργασία μου	Είμαι λίγο ενθουσιασμένος με την εργασία μου	Δεν είμαι καθόλου ενθουσιασμένος με την εργασία μου	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
41,94%	51,61%	6,45%	6,0231	



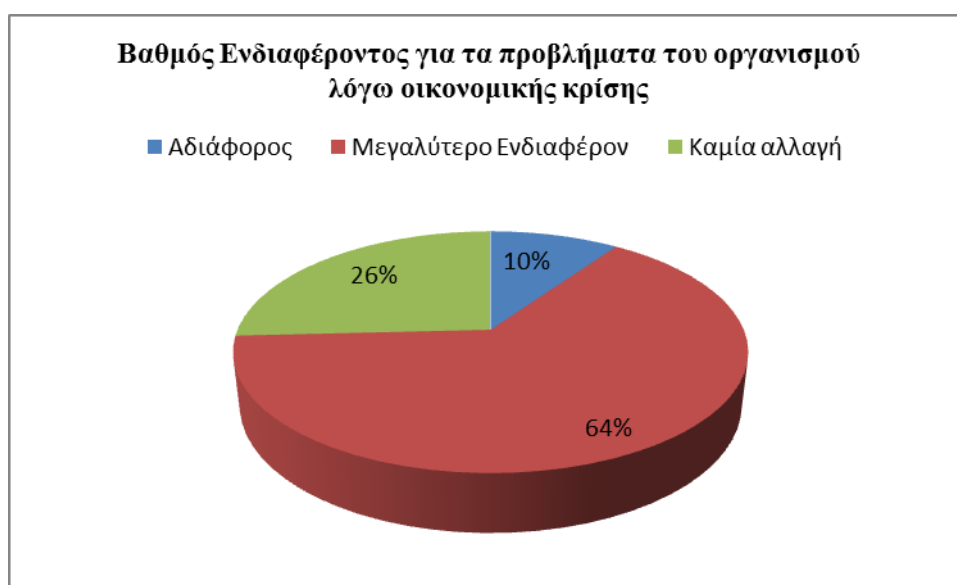
29. Παρακαλώ επιλέξτε την πρόταση που σας εκφράζει καλύτερα

Μετά την οικονομική κρίση η διεύθυνση λαμβάνει περισσότερο υπόψη τις απόψεις μου στην λήψη σημαντικών αποφάσεων	Μετά την οικονομική κρίση η διεύθυνση λαμβάνει το ίδιο υπόψη τις απόψεις μου στην λήψη σημαντικών αποφάσεων	Μετά την οικονομική κρίση η διεύθυνση λαμβάνει λιγότερο υπόψη τις απόψεις μου στη λήψη σημαντικών αποφάσεων	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
9,68%	74,19%	16,13%	8,99	31



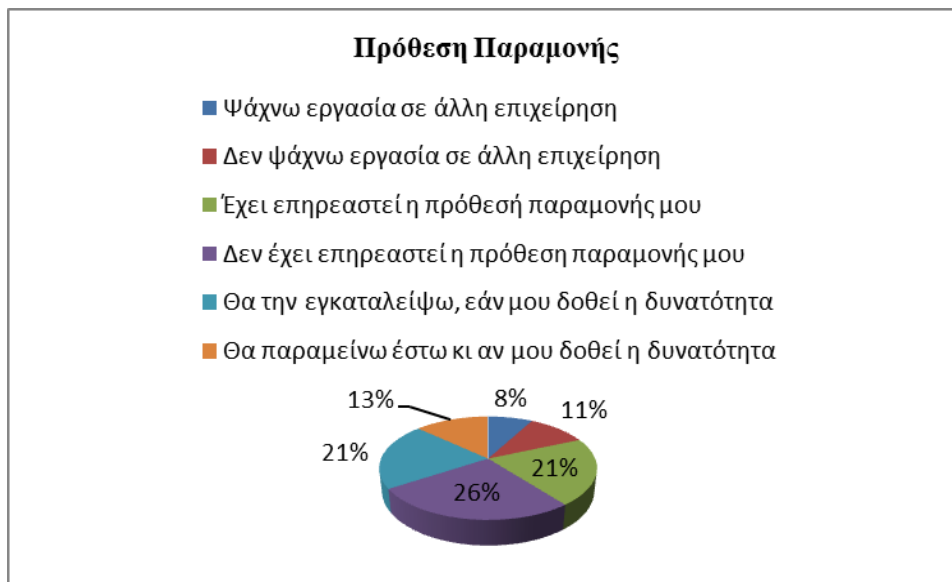
30. Παρακαλώ επιλέξτε την πρόταση που σας εκφράζει καλύτερα

Η οικονομική κρίση με έχει κάνει αδιάφορο για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση	Η οικονομική κρίση με έχει κάνει να ενδιαφέρομαι για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση	Η οικονομική κρίση δεν έχει επηρεάσει καθόλου το ενδιαφέρον μου για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
9,68%	64,53%	35,81%	7,13	31



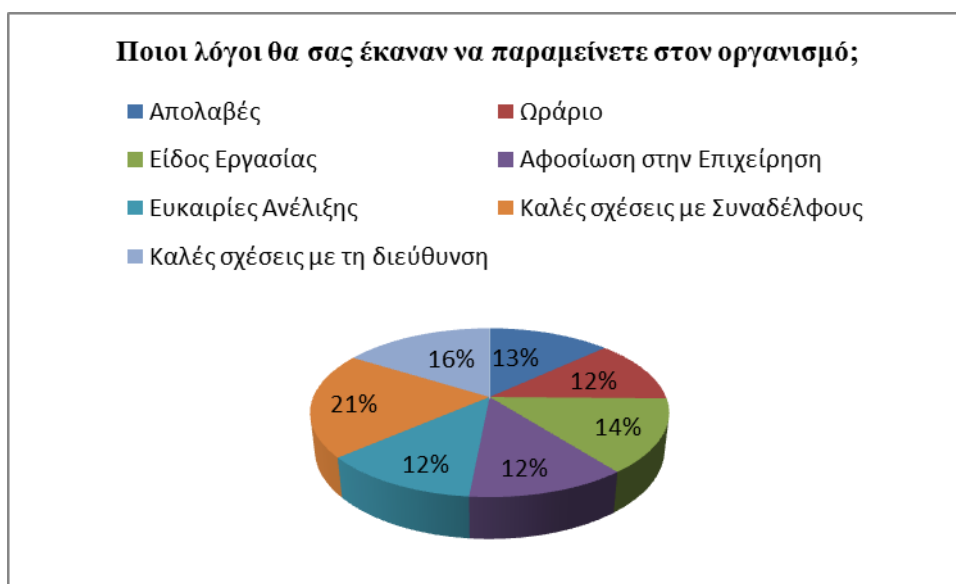
31. Παρακαλώ επιλέξτε την πρόταση ή τις προτάσεις που σας εκφράζουν καλύτερα

Λόγω της οικονομικής κρίσης ψάχνω για εργασία σε άλλη επιχείρηση	Λόγω της οικονομικής κρίσης δεν ψάχνω εργασία σε άλλη επιχείρηση	Η οικονομική ή κρίση έχει επηρεάσει την πρόθεσή μου να παραμείνω στην επιχείρηση	Η οικονομική ή κρίση δεν έχει επηρεάσει την πρόθεσή μου να παραμείνω στην επιχείρηση	Εάν μου δοθεί η δυνατότητα, θα εγκαταλείψω την επιχείρηση	Θα παραμείνω έστω κι αν μου δοθεί η δυνατότητα να την εγκαταλείψω	Σύνολο
10%	13,33%	26,67%	33,33%	26,67%	16,67%	30



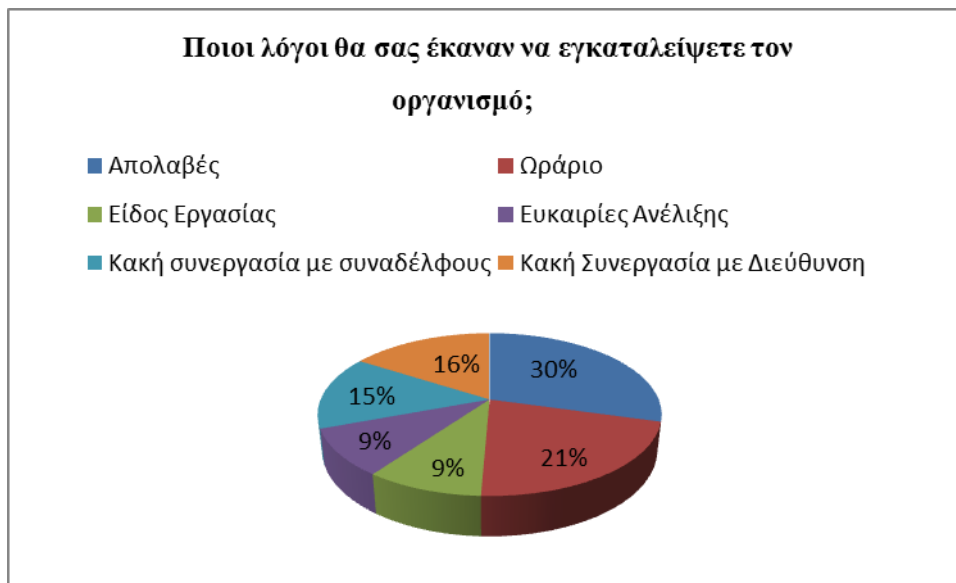
32. Ποιοι λόγοι θα σας έκαναν να μείνετε στην επιχείρηση όπου εργάζεστε (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία επιλογές);

Απολαβές	Ωράριο	Είδος Εργασίας	Αφοσίωση στην Επιχείρηση	Ευκαιρίες Ανέλιξης	Καλές σχέσεις με Συναδέλφους	Καλές σχέσεις με τη διεύθυνση	Σύνολο
41,94%	38,71%	45,16%	38,71%	38,71%	64,52%	51,61%	31



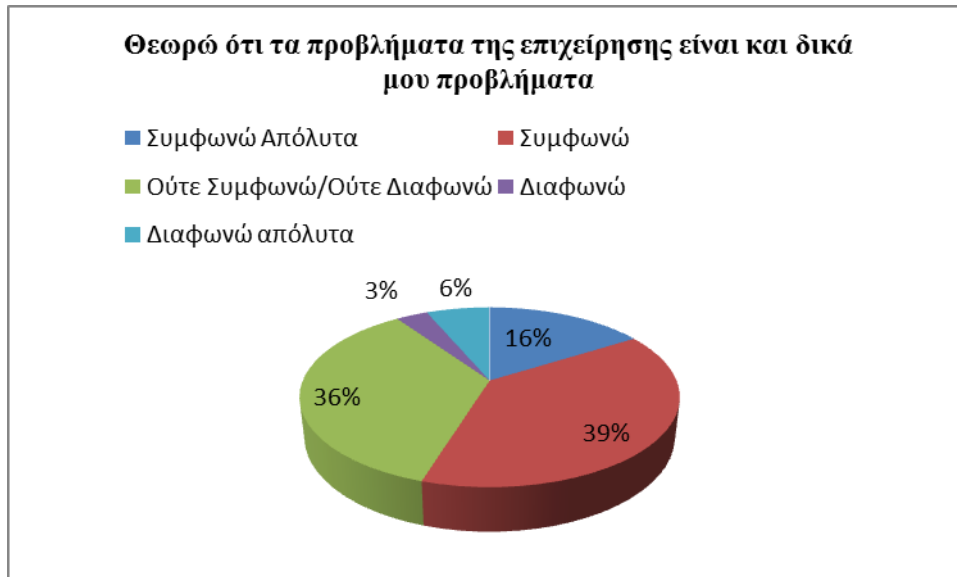
33. Ποιοι λόγοι θα σας έκαναν να εγκαταλείψετε την επιχείρηση όπου εργάζεστε (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία επιλογές);

Απολαβές	Ωράριο	Είδος Εργασίας	Ευκαιρίες Ανέλιξης	Κακή συνεργασία με συναδέλφους	Κακή Συνεργασία με Διεύθυνση	Σύνολο
70,97%	51,61%	22,58%	22,58%	35,48%	38,71%	31



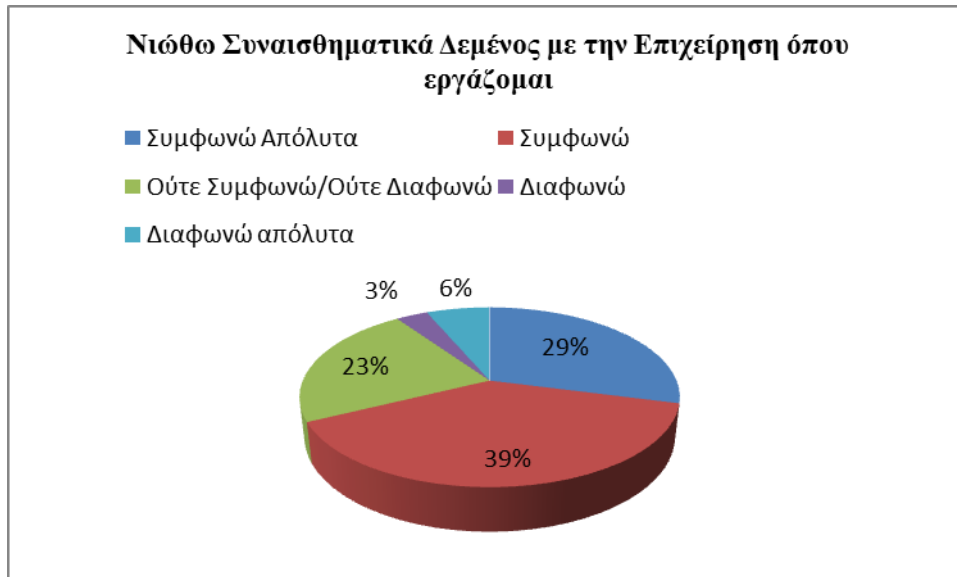
34. Θεωρώ ότι τα προβλήματα της επιχείρησης είναι και δικά μου προβλήματα

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
16,13%	38,71%	35,48%	3,23%	6,45%	4,53	31



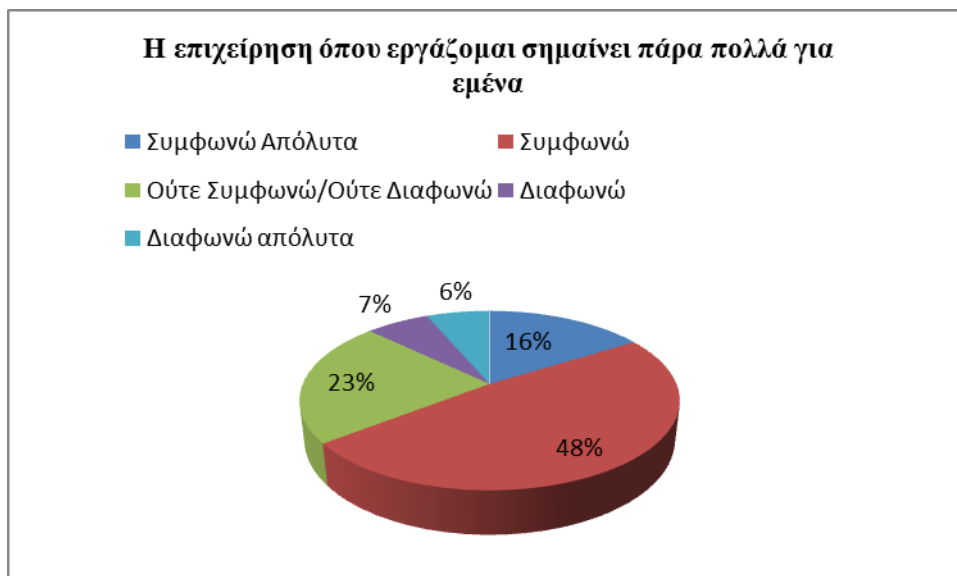
35. Νιώθω συναισθηματικά δεμένος με την επιχείρηση όπου εργάζομαι

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
29,03%	38,71%	22,58%	3,23%	6,45%	4,17	31



36. Η επιχείρηση όπου εργάζομαι σημαίνει πάρα πολλά για μένα

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
16,13%	48,39%	22,58%	6,45%	6,45%	4,79	31



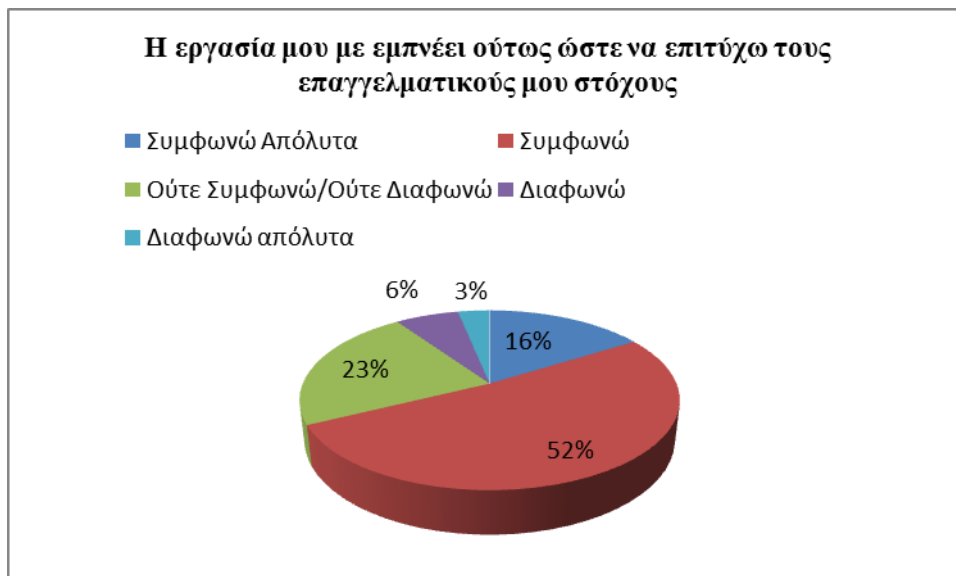
37. Αφιερώνω όλη μου την ενέργεια στις εργασιακές μου αποστολές

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
29,03%	58,06%	6,45%	3,23%	3,23%	6,62	31



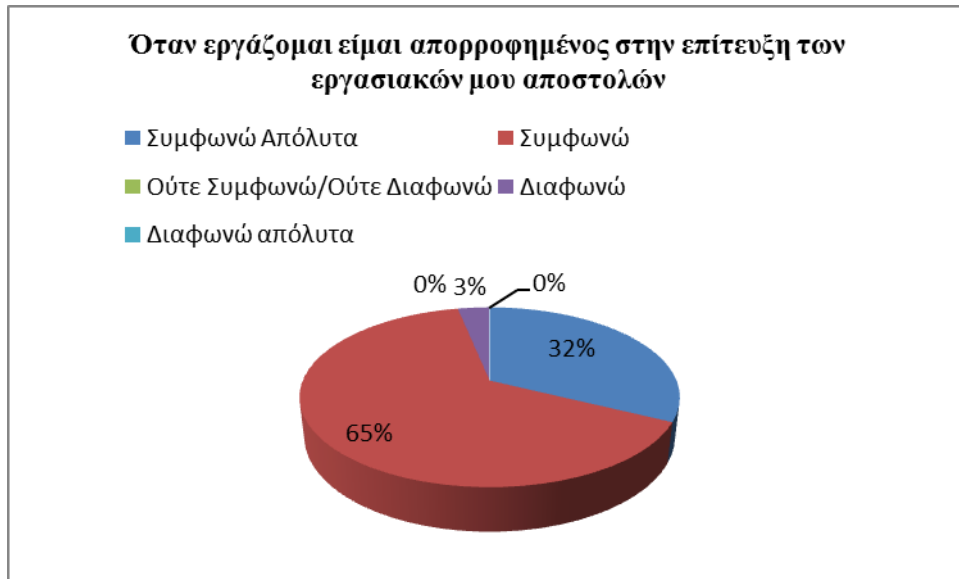
38. Η εργασία μου με εμπνέει ώστε να επιτύχω τους επαγγελματικούς μου στόχους

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
16,13%	51,61%	22,58%	6,45%	3,23%	5,34	31



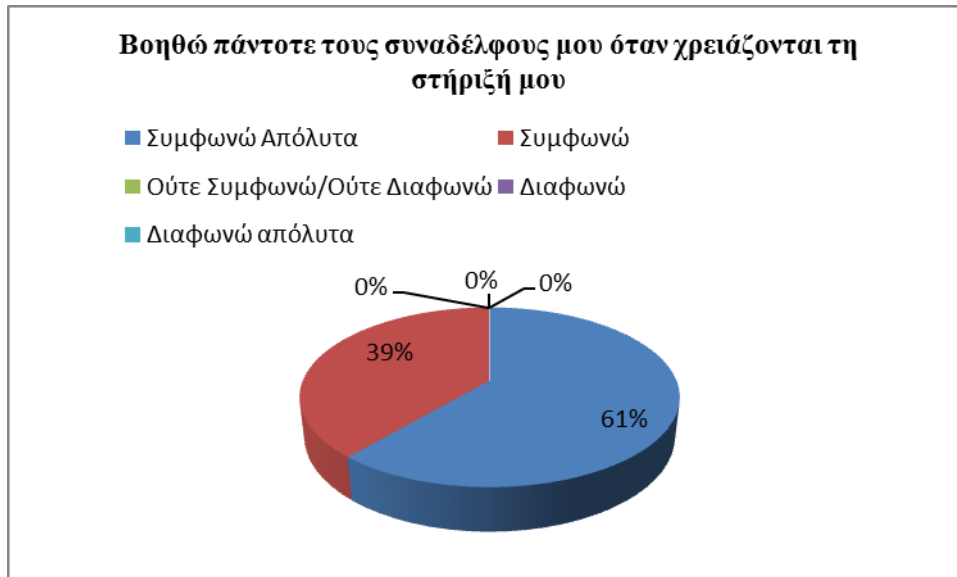
39. Όταν εργάζομαι είμαι απορροφημένος στην επίτευξη των εργασιακών μου αποστολών

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
32,26%	64,52%	0%	3,23%	0%	7,86	31



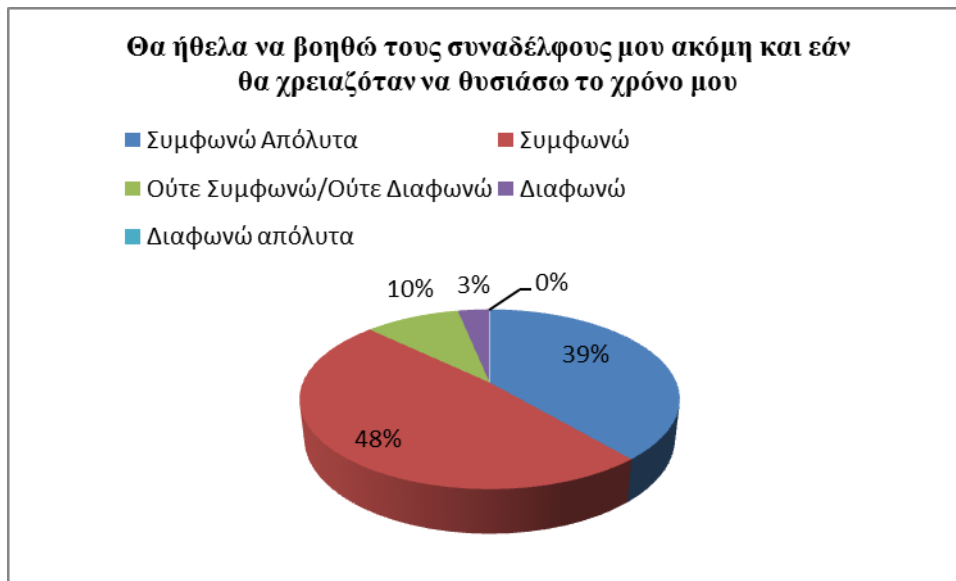
40. Βοηθώ πάντοτε τους συναδέλφους μου όταν χρειάζονται την στήριξή μου

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
61,29%	38,71%	0%	0%	0%	7,91	31



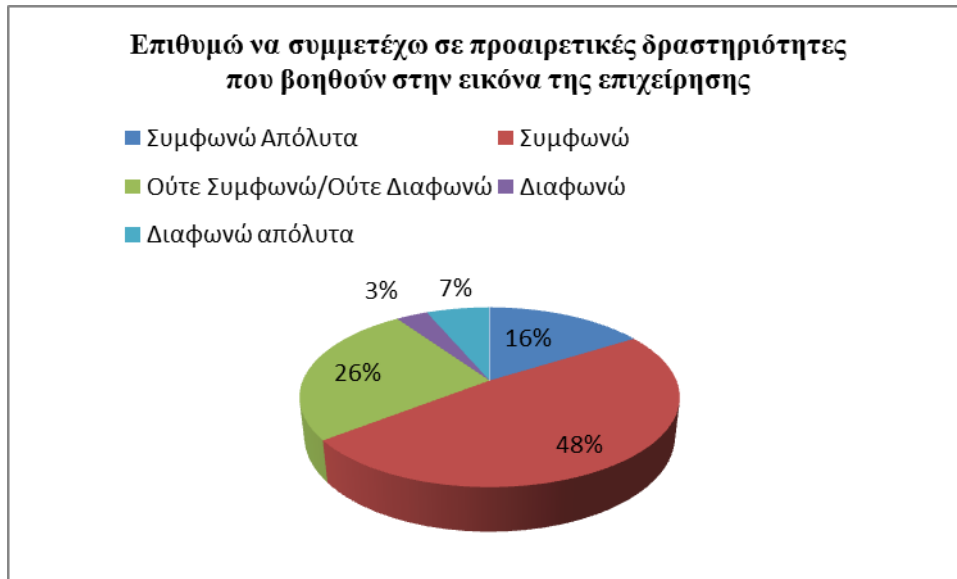
41. Θα ήθελα να βοηθώ τους συναδέλφους μου, ακόμη και εάν χρειαζόταν να θυσιάσω το χρόνο μου

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
38,71%	48,39%	9,68%	3,23%	0%	6,11	31



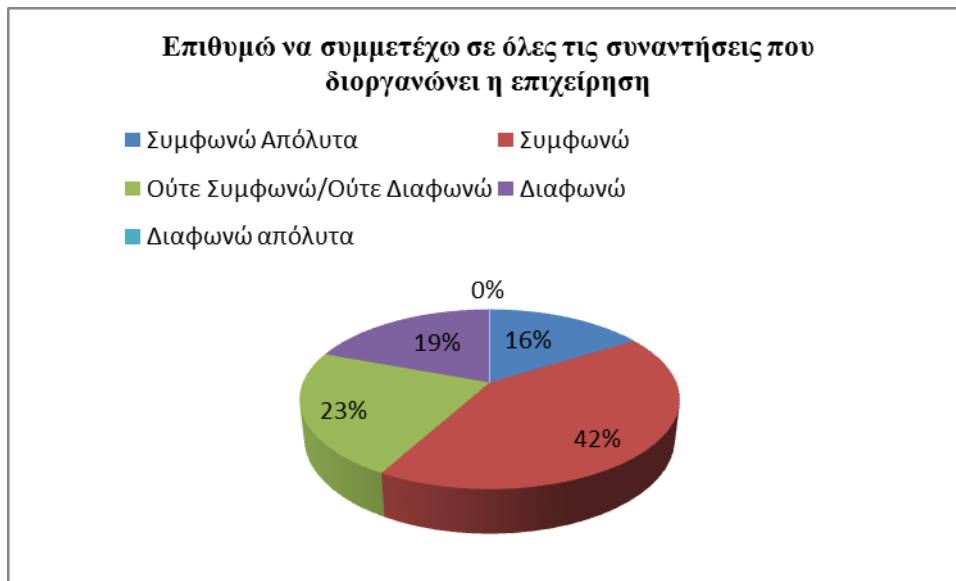
42. Επιθυμώ να συμμετέχω σε προαιρετικές δραστηριότητες που βοηθούν στην εικόνα της επιχείρησης

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
16,13%	48,39%	25,81%	3,23%	6,45%	5,04	31



43. Επιθυμώ να συμμετέχω σε όλες τις συναντήσεις που διοργανώνει η επιχείρηση

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
16,13%	41,94%	22,58%	19,35%	0%	4,17	31



44. Σε ποιο βαθμό θα ήσασταν διατεθειμένος/η να παραμείνετε στην εργασία σας εν μέσω οικονομικής κρίσης;

Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου	Τυπική απόκλιση	Σύνολο
25,81%	61,29%	12,9%	0%	7,08	31



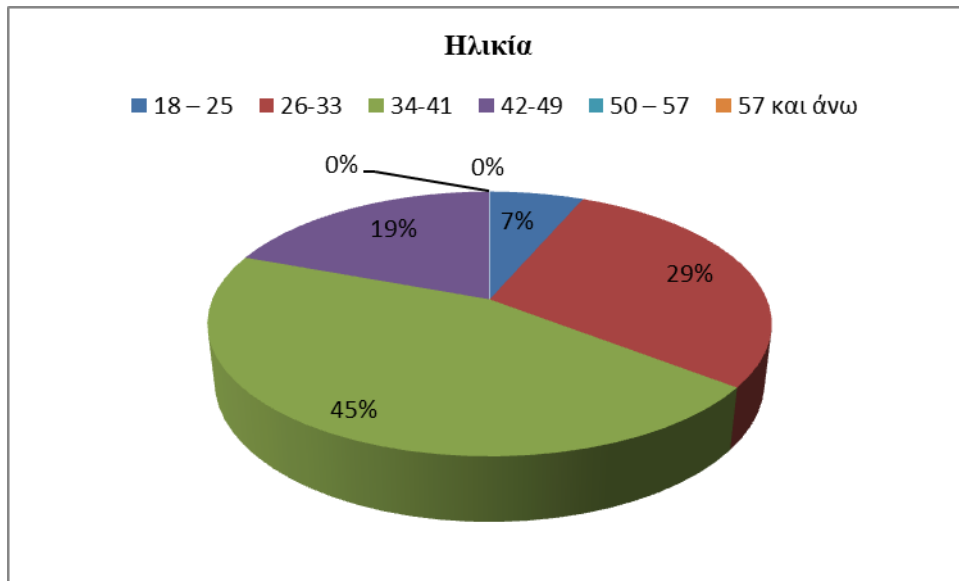
45. Φύλο

Άνδρας	Γυναίκα	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
45,16%	53,84%	1,5	31



46. Ηλικία

18 – 25	26-33	34-41	42-49	50 – 57	57 και άνω	Τυπική απόκλιση	Σύνολο
6,45%	29,03%	45,16%	19,35%	0	0	5,11	31



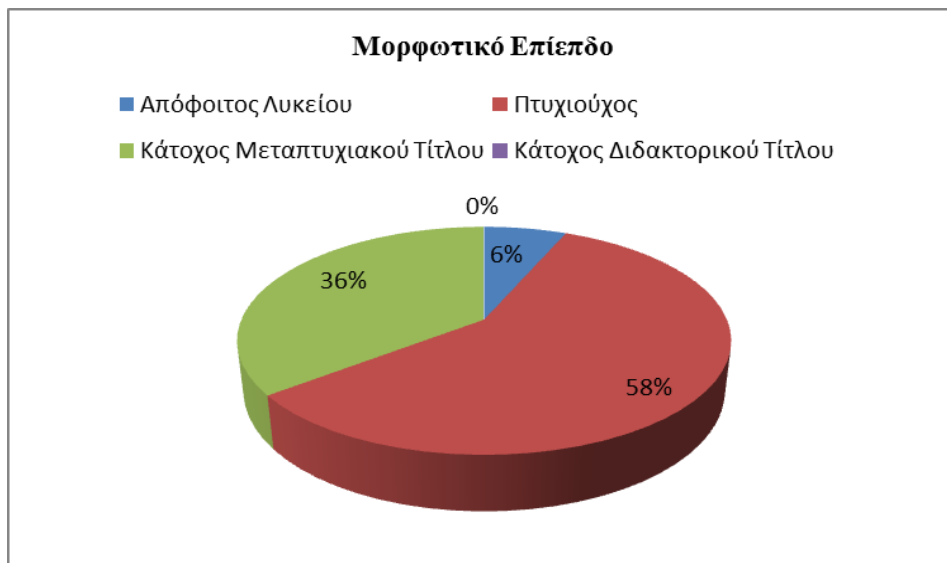
47. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος	Παντρεμένος χωρίς παιδί	Παντρεμένος με παιδί/παιδιά	Άγαμος με παιδί/παιδιά	Τυπική απόκλιση	Σύνολο
61,29%	9,68%	29,03%	0%	7,26	31



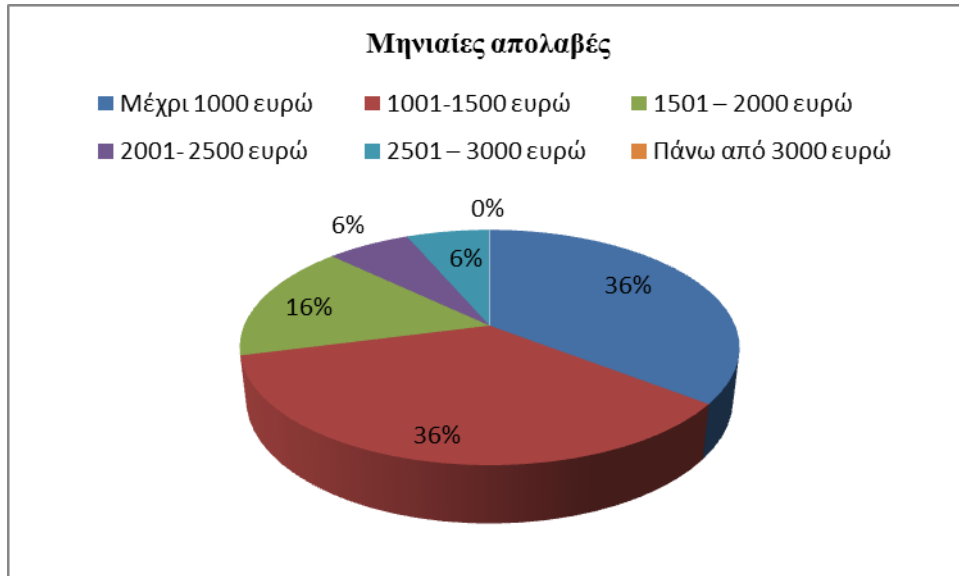
48. Μορφωτικό επίπεδο

Απόφοιτος Λυκείου	Πτυχιούχος	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
6,45%	58,06%	35,48%	0%	7,22	31



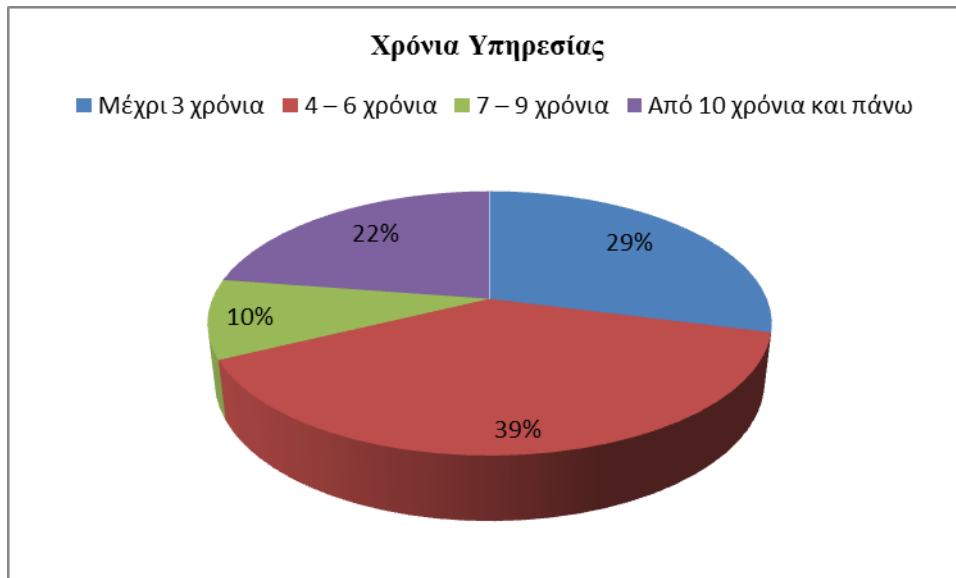
49. Μηνιαίες απολαβές

Μέχρι 1000 ευρώ	1001-1500 ευρώ	1501 – 2000 ευρώ	2001-2500 ευρώ	2501 – 3000 ευρώ	Πάνω από 3000 ευρώ	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
35,48%	35,48%	16,13%	6,45%	6,45%	0%	4,37	31



50. Χρόνια υπηρεσίας

Μέχρι 3 χρόνια	4 – 6 χρόνια	7 – 9 χρόνια	Από 10 χρόνια και πάνω	Τυπική Απόκλιση	Σύνολο
29,03%	38,71%	9,68%	22,58%	3,27	31



51. Θέση στην επιχείρηση

Υπάλληλος	Διοικητικός Υπάλληλος	Διευθυντικό Στέλεχος	Τυπική απόκλιση	Σύνολο
70,97%	6,45%	22,58%	8,5	31

