

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ  
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

**ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΩΝ ΜΕΤΑΞΥ**  
**ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗΣ**  
**ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**  
**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ**

ΣΤΡΑΤΑΚΗ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ  
Μ.Π.Σ.Δ.Ο.Π. 9818

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Στόχοι Έρευνας	2
1.3 Τεκμηρίωση επιλογής θέματος	5
1.4 Διάρθρωση Εργασίας	10
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	
2.1 Πεδίο Έρευνας	11
2.2 Ορισμός Δείγματος Έρευνας και Προσέγγιση Διανομής Ερωτηματολογίου	12
2.3 Περιγραφή Ερωτηματολογίου	14
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ3: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	
3.1 Εργασιακή Ικανοποίηση: Έννοια και Περιεχόμενο	18
3.1.1 Θεωρίες Περιεχομένου	20
Θεωρία Πυραμίδας Αναγκών A.Maslow	20
Επιπλέον προσεγγίσεις θεωρίας αναγκών	24
Θεωρία Παραγόντων Υγιεινής – Υποκίνησης F.Herzberg	25
3.1.2 Θεωρίες Διαδικασίας	
Θεωρία Προσδοκιών	28
Θεωρία της Ισότητας	30
Ατομικές Αξίες και Εργασιακή Ικανοποίηση	32
3.1.3 Διαστάσεις Εργασιακής Ικανοποίησης	37
3.2 Οργανωσιακή Δέσμευση: Έννοια και Περιεχόμενο	
3.2.1. Ορισμοί και τύποι Οργανωσιακής Δέσμευσης	39
3.2.2 Συναισθηματική Δέσμευση & Μοντέλο πρόθεσης συμπεριφοράς	53
3.2.3 Δέσμευση Συμφέροντος – Θεωρία Becker	59
3.2.4 Αλληλοσυσχετίσεις τύπων δέσμευσης	66
3.2.5 Διαμορφωτές Οργανωσιακής Δέσμευσης	69
3.2.6 Χρονική Εξέλιξη Δέσμευσης	74
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ - ΑΠΟΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ</b>	79
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</b>	88
5.1 Προσέγγιση Επεξεργασίας Δεδομένων	89
5.2 Ανάλυση Δείγματος Έρευνας	89

5.2.1 Αριθμός και Ποσοστά Απαντηθέντων Ερωτηματολογίων	90
5.2.2 Σύνθεση Δείγματος Έρευνας	91
5.3 Γενική Εικόνα επιπέδων Εργασιακής Ικανοποίησης – Δέσμευσης – Αποχωρητικότητας συνολικά για την επιχείρηση.	95
5.3.1 Οργανωσιακή Δέσμευση & Διάθεση Αποχώρησης	95
5.3.2 Εργασιακή Ικανοποίηση	96
5.4 Διαφοροποίηση τιμών ικανοποίησης – δέσμευσης – διάθεσης αποχώρησης στα επιμέρους τμήματα της μονάδας	97
5.4.1 Συνολική Ικανοποίηση	98
5.4.2 Σχολιασμός Διαφοροποίησης Συνολικής Ικανοποίησης	99
5.4.3 Επιμέρους Συνιστώσες της Εργασιακής Ικανοποίησης	103
5.4.4 Δέσμευση	105
5.4.5 Σχολιασμός Διαφοροποίησης Επιπέδου Δέσμευσης ανά οργανωτικό τμήμα	106
5.4.6 Διάθεση Αποχώρησης	
5.5 Δράση Ρυθμιστικών Παραγόντων	116
5.5.1 Ρυθμιστικοί Παράγοντες & Εργασιακή Ικανοποίηση	118
5.5.2 Επίδραση Ρυθμιστικών Παραγόντων στη Διαμόρφωση Οργανωσιακής Δέσμευσης	125
5.5.3 Ρυθμιστικοί Παράγοντες & Διάθεση για Αποχώρηση	126
5.6 Ανάλυση Συσχετίσεων	127
5.7 Προτάσεις για Περαιτέρω έρευνα	132

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1	Ερωτηματολόγιο Έρευνας
Παράρτημα 2	Πίνακες Αποτελεσμάτων

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ, ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ & ΠΙΝΑΚΩΝ

### ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΧΗΜΑΤΟΣ	ΣΕΛΙΔΑ
Σχήμα 1: Οργανόγραμμα Ξενοδοχειακής Μονάδας 12	12
Σχήμα2: Μοντέλο Έρευνας 14	14
Σχήμα3: Μοντέλο Ανάπτυξης Εργασιακής Ικανοποίησης με βάση τη Θεωρία της Ισότητας (Wiener, 1982) 31	31
Σχήμα 4: Αξίες και Εύρος Ικανοποίηση (Πηγή, Edwin A. Locke, σελ 1306) 35	35
Σχήμα 5: Αξίες και βαθμός Ικανοποίησης (Πηγή, Edwin A. Locke1969) 36	36
Σχήμα 6: Μορφές Δέσμησης (Πηγή Harris & Eyoang, 1997) 41	41
Σχήμα 7: Συνιστώσες Οργανωσιακής Δέσμησης 48	48
Σχήμα 8: Συνιστώσες Δέσμησης Συμφέροντος 51	51
Σχήμα 9: Συγκεντρωτική Απεικόνιση Τύπων Οργανωσιακής Δέσμησης 52	52
Σχήμα 10: Μοντέλο Πρόθεσης Συμπεριφοράς (Υ.Wiener1982) 53	53
Σχήμα 11: Δράση Υποκειμενικών Προτύπων( Wiener1982) 55	55
Σχήμα 12: Κατηγοριοποίηση ατόμων με διαφορετική προδιάθεση για ανάπτυξη Οργ. Δέσμησης (Wiener1982) 56	56
Σχήμα 13: Διαμόρφωση Δέσμησης Συμφέροντος 62	62
Σχήμα 14: Επίδραση Δέσμησης Συμφέροντος στη Συναισθηματική Δέσμηση ( McGee & Ford, 1990) 67	67
Σχήμα 15: Επίδραση Συναισθηματικής Δέσμησης στη Δέσμηση Συμφέροντος ( McGee & Ford, 1990) 68	68
Σχήμα 16: Αλληλεπίδραση Συναισθηματικής Δέσμ. & Δέσμ. Συμφέροντος (McGee & Ford, 1990)	68
Σχήμα 17: Συσχέτιση ικανοποίησης – Δέσμησης – Διάθεσης Αποχώρησης (Stumpf 1984)	82
Σχήμα 18: Στάδια που οδηγούν στην απόφαση για αποχώρηση.	84
Σχήμα 19: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης Αναφορικά με τους παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση.	100
Σχήμα 20: Παράγοντες που επιδρούν στην Διαμόρφωση Δέσμησης Οφειλής	107
Σχήμα 21: Παράγοντες που επιδρούν στην Διαμόρφωση Δέσμησης Συμφέροντος	109
Σχήμα 22: Παράγοντες που επιδρούν στην Διαμόρφωση Δέσμησης Συμφέροντος	112

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΓΡΑΦΗΜΑΤΟΣ</b>	<b>ΣΕΛΙΔΑ</b>
Γράφημα 1: Ηλικιακή Σύνθεση Δείγματος	90
Γράφημα 2 : Σύνθεση Δείγματος με βάση το Φύλο	91
Γράφημα 3 : Σύνθεση Δείγματος με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης	92
Γράφημα 4 : Σύνθεση Δείγματος με βάση το χρόνο εργασίας στην επιχείρηση	93
Γράφημα 5 : Σύνθεση Δείγματος με βάση το χρόνο εργασίας στην ίδια θέση εργασίας	94
Γράφημα 6: Επίπεδο συνολικής Ικανοποίησης ανά οργανωτικό τμήμα	95
Γράφημα 7: Διαφοροποίηση Ικανοποίησης με Αντικείμενο Εργασίας στα τμήματα κουζίνα – εστιατόριο	101
Γράφημα 8 Διαφοροποίηση Δέσμευσης Συμφέροντος στα τμήματα κουζίνα – εστιατόριο	102
Γράφημα 9: Διαφοροποίηση Ικανοποίησης με αντικείμενο εργασίας στα τμήματα Κουζίνα–Εστιατόριο	104
Γράφημα 10: Διαφοροποίηση Ικανοποίησης με προϊστάμενο στα τμήματα Κουζίνα – Εστιατόριο	104
Γράφημα11: Διαφοροποίηση Δέσμευσης Συμφέροντος ανά οργανωτικό τμήμα	105
Γράφημα 12 Διαφοροποίηση Δέσμευσης Οφειλής ανά οργανωτικό τμήμα	106
Γράφημα 13: Διαφοροποίηση Συναισθηματικής Δέσμευσης στα τμήματα Εστιατόριο & Οροφοκομία	108
Γράφημα 14 : Διαφοροποίηση Δέσμευσης Συμφέροντος στα τμήματα Εστιατόριο & Οροφοκομία	108
Γράφημα 15 : Διαφοροποίηση Διάθεσης Αποχώρησης στα τμήματα Εστιατόριο & Οροφοκομία	108
Γράφημα 16: Διαφοροποίηση Ικανοποίησης με αντικείμενο εργασίας στα τμήματα Εστιατόριο & Οροφοκομία	110
Γράφημα17: Διαφοροποίηση διάθεσης αποχώρησης εργαζομένων ανά τμήμα	111
Γράφημα 18: Διαφοροποίηση Δέσμευσης Οφειλής μεταξύ τμημάτων	113
Γράφημα 19 Διαφοροποίηση Δέσμευσης Οφειλής μεταξύ τμημάτων	115
Γράφημα 20: Διαφοροποίηση Ικανοποίησης με Προϊστάμενο μεταξύ τμημάτων	115
Γράφημα 21: Ικανοποίηση με Αμοιβή ανά Ηλικία	18
Γράφημα 22: Διαφοροποίηση Συνολικής Ικανοποίησης Ανά φύλο	120
Γράφημα 23 : Ικανοποίηση με ευκαιρίες για εξέλιξη βάση χρόνου εργασίας στην επιχείρηση.	121
Γράφημα 24 : Ικανοποίηση με εξέλιξη βάση Χρόνου στη θέση εργασίας	124
Γράφημα 25 : Επίδραση Φύλου στη Δέσμευση Συμφέροντος	125
Γράφημα 25 : Επίδραση Φύλου στη Δέσμευση Συμφέροντος	126
Γράφημα 26: Επίδραση Ηλικίας στη διάθεση Αποχώρησης	127

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΙΝΑΚΑ	ΣΕΛΙΔΑ
Πίνακας 1: Ανάλυση Δείγματος Έρευνας	89
Πίνακας 2 : Ηλικιακή Σύθεση Δείγματος	90
Πίνακας 3 : Σύθεση Δείγματος με βάση το Φύλο	91
Πίνακας 4: Σύθεση Δείγματος με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης	92
Πίνακας 5: Σύθεση Δείγματος με βάση το χρόνο εργασίας στην επιχείρηση	93
Πίνακας 6: Σύθεση Δείγματος με βάση το χρόνο εργασίας στην ίδια θέση εργασίας	94
Πίνακας 7: Μέση τιμή Επιπέδων Ικανοποίησης συνολικά για την Ξενοδοχειακή Μονάδα	95
Πίνακας 8: Μέση τιμή Επιπέδων Δέσμευσης συνολικά για την Ξενοδοχειακή Μονάδα 95	95
Πίνακας 9: Αποτελέσματα Απονα ανάλυσης για τη Συνολική Ικανοποίηση ανά Οργανωτικό Τμήμα	98
Πίνακας 10 : Ανάλυση Παλινδρόμησης για Συνολική Ικανοποίηση	99
Πίνακας 11: Ανάλυση Διακύμανσης για διαπίστωση στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης μεταξύ των τμημάτων κουζίνα – εστιατόριο	101
Πίνακας 12: Αποτελέσματα Απονα Ανάλυσης για τη συνολική ικανοποίηση ανά φύλο στο τμήμα <b>Εστιατόριο</b>	102
Πίνακας 13: Αποτελέσματα Απονα Ανάλυσης για τη συνολική ικανοποίηση ανά φύλο στο τμήμα <b>Κουζίνα</b>	102
Πίνακας 14: Σύγκριση μέσων τιμών τμήματα Εστιατόριο – Οροφκομία (Αποτελέσματα απονα)	107
Πίνακας 15: Σύγκριση μέσων τιμών για τα τμήματα <b>Εστιατόριο &amp; Οροφκομία</b> (Αποτελέσματα απονα)	110
Πίνακας 16: Σύγκριση μέσων τιμών για τα τμήματα <b>Διοικητικό Προσωπικό &amp; Οροφκομία</b> (Αποτελέσματα απονα)	112
Πίνακας 17: Σύγκριση μέσων τιμών για τα τμήματα <b>Εστιατόριο &amp; Οροφκομία</b> (Αποτελέσματα απονα)	114
Πίνακας 18 : Ικανοποίηση με Αμοιβή ανά Ηλικία	118
Πίνακας 19: Πολλαπλές Συγκρίσεις Ικανοποίησης με Αμοιβή ανά ηλικία	
Πίνακας 20: Συνολική Ικανοποίηση ανά Φύλο	120
Πίνακας 21 : Ικανοποίηση με ευκαιρίες για εξέλιξη βάση χρόνου εργασίας στην επιχείρηση	121
Πίνακας 22: Πολλαπλές Συγκρίσεις Ικανοποίησης με Εξέλιξη βάση του χρόνου εργασίας την επιχείρηση.	122
Πίνακας 23 : Ικανοποίηση με εξέλιξη βάση Χρόνου στη θέση εργασίας	123
Πίνακας 24: Πολλαπλές Συγκρίσεις Ικανοποίησης με Εξέλιξη βάση του χρόνου στη θέση εργασίας.	124
Πίνακας 25: Επίδραση Φύλου στη Δέσμευση Συμφέροντος	125
Πίνακας 26 Επίδραση Ηλικίας στη διάθεση Αποχώρησης	126
Πίνακας 27: Πολλαπλές Συγκρίσεις Διάθεσης αποχώρησης βάση ηλικίας	126
Πίνακας 28: Ανάλυση Συσχετίσεων	127

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό κάθε επιχείρησης αποτελεί το θεμέλιο λίθο και τον αποφασιστικό παράγοντα ο οποίος υλοποιεί την επιχειρηματική αποστολή της και καθορίζει την ποιότητα των προϊόντων – υπηρεσιών που παρέχει.

Στις σημερινές ανταγωνιστικές συνθήκες, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα από τα βασικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα κάθε επιχείρησης καθώς οι γνώσεις, οι ικανότητες και η κουλτούρα που φέρει ο ανθρώπινος παράγοντας σε κάθε επιχείρηση, είναι από τις παραμέτρους που συνιστούν την ταυτότητα κάθε επιχείρησης δεν μπορούν να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό.

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες θέματα όπως η εργασιακή ικανοποίηση η οργανωσιακή δέσμευση και η δυνατότητα μιας επιχείρησης να συγκρατεί και να διατηρεί το προσωπικό της έχουν τύχει σημαντικής προσοχής και έχουν αποτελέσει αντικείμενο εκτενούς έρευνας.

Στη σύγχρονη αγορά εργασίας παρατηρείται το φαινόμενο της έντονης κινητικότητας εργαζομένων και της συχνής εναλλαγής εργοδοτών, φαινόμενα που σχετίζονται με αλλά και υποδηλώνουν μειωμένα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων από την αλληλεπίδραση με τις εργοδότης επιχειρήσεις καθώς και τη μείωση του βαθμού δέσμευσής τους με αυτές.

Η αδυναμία μιας επιχείρησης να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εργαζομένων της και να διατηρήσει το ανθρώπινο δυναμικό της αφενός υποδηλώνει εσωτερικές δυσλειτουργίες και λανθασμένους χειρισμούς εκ μέρους της, και αφετέρου έχει σημαντικές αρνητικές επιδράσεις στην εύρυθμη λειτουργία της.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων και η δημιουργία προϋποθέσεων για επιτυχή και μακροχρόνια σχέση συνεργασίας προβάλλει ως σημαντική πρόκληση στις σημερινές επιχειρηματικές δραστηριότητες.

## **1.2 ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στόχοι της παρούσας έρευνας είναι οι παρακάτω:

- Μέτρηση ικανοποίησης εργαζομένων αναφορικά με πέντε διαστάσεις της εργασίας τους.
- Μέτρηση της Οργανωσιακής Δέσμευσης (που όπως αναφέρεται και παρακάτω διακρίνεται σε τρεις μορφές: συναισθηματική συμφέροντος & οφειλής)
- Μέτρηση της Διάθεσης Παραμονής (Οργανωσιακή Πίστη) των εργαζομένων
- Συσχετισμό ικανοποίησης – δέσμευσης και πίστης εργαζομένων
- Ανάλυση επίδρασης ρυθμιστικών παραγόντων στο πλέγμα ικανοποίηση- δέσμευση – πίστη εργαζομένων

Παρακάτω παρουσιάζεται αναλυτικότερα το περιεχόμενο των παραπάνω θεματικών ενοτήτων που πρόκειται να μελετηθούν:

### **ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Οι εργαζόμενοι σε κάθε εργασιακό τους χώρο φέρουν ένα σύστημα αναγκών και προσδοκιών. Οι ανάγκες, προσδοκίες, καθώς και ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι αυτές ικανοποιούνται, διαμορφώνονται από ένα πολυδιάστατο σύστημα παραγόντων που έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία συναισθημάτων που κλιμακώνονται από την ικανοποίηση ως τη δυσαρέσκεια.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων απορρέει από το βαθμό στον οποίο οι ανάγκες και οι προσδοκίες τους ικανοποιούνται από το σύνολο των αλληλεπιδράσεων με την επιχείρηση.

Οι ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων αναλύονται με τη βοήθεια των θεωριών υποκίνησης και ηγεσίας.

Επιπλέον κατηγοριοποιούνται και μετρούνται με βάση το μοντέλο «Job Descriptive Index» (Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969).



Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο οι τομείς της αλληλεπίδρασης του ατόμου με την επιχείρηση συνοψίζονται στις παρακάτω πέντε κατηγορίες:

- Αντικείμενο εργασίας
- Σχέση με ανωτέρους
- Σχέση με συνεργάτες
- Δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης
- Αμοιβές (υλικές και μη)

### **ΔΕΣΜΕΥΣΗ – ΠΙΣΤΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Η δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί μια πολυδιάστατη ψυχολογική κατάσταση με την οποία ο εργαζόμενος διάκειται προς την επιχείρηση και μπορεί να λάβει διακριτό περιεχόμενο. Η δέσμευση των εργαζομένων στοιχειοθετείται από τρεις βασικές παραμέτρους:

- Ταύτιση με τις αρχές, τις αξίες και τους στόχους της επιχείρησης
- Θετική προδιάθεση για την καταβολή προσπάθειας και κυρίως σε βαθμό που υπερβαίνουν τις ελάχιστες – προδιαγεγραμμένες υποχρεώσεις του εργαζόμενου
- Ισχυρή προδιάθεση για συνέχιση της εργασιακής σχέσης με την εργοδότη εταιρεία.

Οι επιμέρους παράγοντες που συνθέτουν την ικανοποίηση των εργαζομένων έχουν διαφορετική επίδραση στη διαμόρφωση αισθημάτων δέσμευσης και πίστης, και θα επιχειρηθεί να γίνει συσχετισμός ανάμεσα στους παράγοντες ικανοποίησης που καθορίζουν τη δέσμευση και την πίστη των εργαζομένων.

Επιμέρους παράγοντες που βαρύνουν στη διαμόρφωση του αισθήματος δέσμευσης, οδηγούν δε τρεις διακριτούς τύπους δέσμευσης:

- **Συναισθηματική**
- **Συμφέροντος**
- **Ηθικής Υποχρέωσης –Οφειλής**

Θα επιχειρηθεί η μέτρηση της δέσμευσης των εργαζομένων όπως αυτή ορίζεται παραπάνω, και η ανάλυσή της ώστε να καθοριστεί ποιοι είναι οι βαθύτεροι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν αισθήματα δέσμευσης με την επιχείρηση

Επιπλέον, θα γίνει συσχετισμός ανάμεσα στους τύπους δέσμευσης των εργαζομένων και στη διάθεσή τους να συνεχίσουν τη συνεργασία με την επιχείρηση, ώστε να διερευνηθεί ποιος τύπος δέσμευσης είναι εκείνος που έχει περισσότερες πιθανότητες να εξασφαλίσει την πίστη του εργαζομένου στην επιχείρηση.

### **ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

Η ικανοποίηση των εργαζομένων δεν συναρτάται κατά τρόπο απόλυτο με τους παράγοντες εκείνους που άπτονται αμιγώς με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Τόσο οι ανάγκες όσο και η αντίληψη για το βαθμό κάλυψης τους από τον κάθε εργαζόμενο, καθορίζονται από ρυθμιστικούς παράγοντες που αφορούν προσωπικά στοιχεία.

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά κάθε εργαζόμενου (όπως για παράδειγμα το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, ο χρόνος εργασίας στην επιχείρηση και ο χρόνος παραμονής στην ίδια θέση εργασίας) επιδρούν στον τρόπο που αντιλαμβάνεται και αξιολογεί τις εμπειρίες που δέχεται από το εργασιακό του περιβάλλον και στη διαμόρφωση της Εργασιακής Ικανοποίησης, της Οργανωσιακής Δέσμευσης και της διάθεσης για παραμονή / αποχώρηση.

Έτσι, η ικανοποίηση δεν είναι ο μόνος παράγοντας που καθορίζει τη δέσμευση των εργαζομένων, καθώς οι παράγοντες που προαναφέρθηκαν μπορούν να παίξουν ρυθμιστικό ρόλο στη διαμόρφωση διαφόρων τύπων δέσμευσης.

Οι ρυθμιστικοί παράγοντες και ο ρόλος τους στη διαμόρφωση της ικανοποίησης, της δέσμευσης και της πίστης των εργαζομένων που διερευνούνται είναι:

- Ηλικία
- Φύλο
- Επίπεδο εκπαίδευσης
- Χρόνος Εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση
- Χρόνος εργασίας στην ίδια οργανωτική θέση
- Κατάταξη στην ιεραρχία της επιχείρησης,

### **1.3 ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΘΕΜΑΤΟΣ**

Η Εργασιακή Ικανοποίηση, η Οργανωσιακή Δέσμευση και η Οργανωσιακή Πίστη αποτελούν σημαντικούς παραμέτρους στη Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κάθε επιχείρησης.

Παρακάτω αναφέρονται συνοπτικά το πώς αυτοί οι τρεις παράγοντες σχετίζονται με και επηρεάζουν τη συμπεριφορά, παραμονή και συνεισφορά του εργαζόμενου.

#### **Εργασιακή Ικανοποίηση**

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνεται από τους Smith et al (1969) ως εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται το σύνολο των συναισθημάτων του εργαζομένου αναφορικά με τις εργασιακές εμπειρίες σε σχέση με εμπειρίες από προηγούμενες εργασίες, σύγχρονες προσδοκίες και εναλλακτικές επιλογές εργασίας.

Παρότι αρχικά η Ικανοποίηση Εργαζομένων είχε αντιμετωπιστεί ως μια ενιαία και μονοδιάστατη έννοια, έχει αναγνωριστεί ότι ο εργαζόμενος αντλεί την ικανοποίηση από μια πληθώρα παραγόντων. Οι πρώτες απόπειρες μελέτης του φαινομένου της Εργασιακής Ικανοποίησης πραγματοποιήθηκαν κατά τη δεκαετία του 1920 και έκτοτε το θέμα έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτεταμένων ερευνών, τόσο σε ερευνητικό επίπεδο (στους τομείς τις εργασιακής ψυχολογίας και της διοίκησης επιχειρήσεων) καθώς και σε πρακτικό επίπεδο (διευθύνσεις ανθρωπίνων πόρων, διοικητικοί φορείς κτλ).

Οι 3 βασικοί λόγοι που έχουν δώσει ώθηση στις εν λόγω μελέτες είναι ανθρωπιστικοί, οικονομικοί – επιχειρησιακοί & θεωρητικοί - ερευνητικοί.

- **ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ:**

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει βρεθεί ότι συσχετίζεται με την πνευματική και φυσική υγεία του ανθρώπου με αντίκτυπο στο γενικότερο αίσθημα ικανοποίησης του ατόμου από τη ζωή.

- **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΛΟΓΟΙ:**

Οι περισσότεροι εργοδότες θα επιθυμούσαν να παρέχουν στους εργαζομένους υψηλή ποιότητα εργασιακής ζωής και ικανοποίηση. Όμως, για να δικαιολογηθούν οι επενδύσεις πόρων σε αυτό τον τομέα, οι επιχειρήσεις συχνά αναζητούν στοιχεία και αποδείξεις που θα μαρτυρούν ότι οι διαδικασίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και οι οργανωτικές αλλαγές (που αποσκοπούν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης) αποδεικνύονται αποτελεσματικές και επικερδείς για την επιχείρηση (αύξηση της παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας, κερδοφορίας κτλ.).

Υπό αυτό το πρίσμα, η μέτρηση της ικανοποίησης ανά τμήμα ή/και ανά επίπεδο ιεραρχίας αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τη διεξαγωγή συγκρίσεων και την αναγνώριση περιοχών προς βελτίωση.

Ομάδες εργαζομένων που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης μπορούν να χρησιμεύσουν ως παραδείγματα προς μίμηση. Έτσι, αφού μελετηθούν οι παράγοντες – λόγοι που οδήγησαν σε αυτά τα υψηλά επίπεδα, να επιχειρηθεί να εφαρμοστούν παρόμοιες πρακτικές σε άλλα τμήματα της επιχείρησης.

Η παρακολούθηση της εργασιακής ικανοποίησης διαφόρων ομάδων (τμήματα, επίπεδα ιεραρχίας κτλ) διαχρονικά, μπορεί, επίσης, να αποδειχθεί ένα πολύτιμο εργαλείο για την αναγνώριση και αξιολόγηση των επιδράσεων διαφόρων αλλαγών - μεταβολών που ενδεχομένως λαμβάνουν χώρα στην εργασία. Είναι δυνατόν έτσι να βοηθηθεί η διοίκηση στο να αξιολογεί τα αποτελέσματα που έχουν οι ενέργειες στις οποίες κατά καιρούς προβαίνει, όσον αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων της.

Η συλλογή και ανάλυση αυτών των στοιχείων βοηθά τη διοίκηση να κάνει εμπειριστατωμένες επιλογές. Βοηθά επίσης στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται στην πολύπλοκη σχέση με την υποκίνηση και τις εργασιακές επιδόσεις.

Η αρχική αντίληψη που διαμορφώθηκε για την επίδραση της Ικανοποίησης στις εργασιακές επιδόσεις ήταν ότι η ικανοποίηση ήταν η αιτία διαμόρφωσης συμπεριφορών στο χώρο της εργασίας. Ο ικανοποιημένος εργαζόμενος θεωρείτο περισσότερο πρόθυμος και φιλόπρονος, και επομένως περισσότερο παραγωγικός. Παράδειγμα τέτοιων συμπερασμάτων αναφέρονται από τους Smith et al., (1969) οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων από τους προϊστάμενους τους ήταν υψηλότερες για τους εργαζόμενους οι οποίοι ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι.

Οι Bateman & Organ, (1983) διερεύνησαν τη σχέση ικανοποίησης – συνεργατικότητας και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι περισσότερο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι δείχνουν περισσότερο πρόθυμοι και ανοικτοί σε συνεργασίες. Σε άλλες έρευνες (Mangione & Quinn, 1975) τα ποσοστά ελαττωματικών προϊόντων και εργατικών ατυχημάτων συσχετίστηκαν αρνητικά με τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων.

Λόγω της σημαντικής σχέσης που έχει παρατηρηθεί ανάμεσα στην Εργασιακή Ικανοποίηση και στην ανάπτυξη συγκεκριμένων συμπεριφορών, υψηλά επίπεδα ικανοποίησης ενδέχεται να παίζουν αποφασιστικά θετικό ρόλο στην αντιμετώπιση φαινομένων όπως ο βαθμός στον οποίο τα άτομα απουσιάζουν από την εργασία τους και η διάθεσή τους να αποχωρήσουν από την επιχείρηση.(Sagie 1998, Cohen. A 1992, Gellatly 1995, Mathieu 1990b).

Εκτός από το ότι η Εργασιακή Ικανοποίηση διαμορφώνει συμπεριφορές, μια εξίσου ενδιαφέρουσα άποψη είναι το ότι η ικανοποίηση μπορεί να παίζει ρυθμιστικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την εργασιακή πραγματικότητα. Έτσι, το επίπεδο ικανοποίησης μπορεί να θεωρηθεί ως ένας «φακός » μέσα από τον οποίο ο εργαζόμενος φιλτράρει και ερμηνεύει τα γεγονότα και τις συνθήκες στο περιβάλλον εργασίας του.

Για παράδειγμα, η ανάθεση επιπλέον ευθυνών μπορεί να εκληφθεί από έναν ικανοποιημένο εργαζόμενο ως καλοπροαίρετη και να τον υποκινήσει, ενώ κάποιος δυσαρεστημένος εργαζόμενος είναι πιθανόν να το εκλάβει ως κακόβουλο τέχνασμα που θα του επιβαρύνει τις υπευθυνότητες, χωρίς να αμειφθεί για αυτό.

- **ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ:**

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα στη μελέτη των θεωριών υποκίνησης και συμπεριφοράς. Για πολλούς ερευνητές, η εργασιακή ικανοποίηση έχει αντιμετωπιστεί ως αίτιο συμπεριφορών όπως η επίτευξη ποιοτικών στόχων εργασίας, συνεχής βελτίωση των χρησιμοποιούμενων πρακτικών εργασίας με πρωτοβουλία των εργαζομένων, συνεργασία κτλ. Άλλοι ερευνητές θεωρούν την ικανοποίηση ως αποτέλεσμα τέτοιων συμπεριφορών και θεωρούν ότι η ο εργαζόμενος οδηγείται στην ικανοποίηση όταν η θετική συμπεριφορά και συνεισφορά του επιβραβεύεται.

Σε κάθε περίπτωση η Εργασιακή Ικανοποίηση εμπλέκεται στη μελέτη θεωριών υποκίνησης και συμπεριφοράς.

### **Οργανωσιακή Δέσμευση**

Η οργανωσιακή δέσμευση έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτενούς θεωρητικής και ερευνητικής τεκμηρίωσης και μεγάλος αριθμός ερευνητών συγκλίνουν στη σοβαρότητα των αποτελεσμάτων που η οργανωσιακή δέσμευση ή η έλλειψή της επιφέρει.

Σύμφωνα με τον Hackett (1989) μη δεσμευμένοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν υψηλό βαθμό απουσιών από την εργασία τους (συχνές άδειες, αυξημένες απουσίες για λόγους υγείας, μεγάλη συχνότητα καθυστερημένων αφίξεων στο χώρο εργασίας).

Η οργανωσιακή δέσμευση έχει αναφερθεί ότι έχει σημαντικές επιδράσεις στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων (Katzell & Austin, 1992, Morris & Sherman 1981) και ωθεί τους εργαζόμενους να προσφέρουν με μεγαλύτερη προθυμία πέρα των τυπικών υποχρεώσεών τους (Mathieu & Zajac, 1990)

Επιπλέον, η οργανωσιακή δέσμευση θεωρείται ένας από τους βασικούς διαμορφωτές της Οργανωσιακής Πίστης (πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν στην επιχείρηση) (Mathieu & Zajac, 1990), και όπως περιγράφεται και στο κεφάλαιο 4 αποτελεί τον πιο ασφαλή παράγοντα πρόβλεψης της διάθεσης των εργαζομένων να παραμείνουν στην επιχείρηση ή να αποχωρήσουν από αυτή. (Porter, Crampon & Smith 1976, Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974, Koch & Steers, 1978).

### **Διάθεση Αποχώρησης**

Η διάθεση αποχώρησης που εκφράζουν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης συσχετίζεται θετικά με το ποσοστό των εργαζομένων που καταλήγουν να αποφασίσουν να διακόψουν την εργασιακή τους σχέση. (Abraham Sagie, 1998, Griffet, R., & Hom, P. 1995)

Η οικειοθελής απόφαση κάποιου εργαζομένου να αποχωρήσει από την εργασιακή του σχέση (και ο βαθμός στον οποίο αυτό το φαινόμενο αποκτά διαστάσεις εντός της επιχείρησης) επιφέρει αρνητικές συνέπειες, το κόστος των οποίων μπορεί να διακριθεί σε άμεσο και έμμεσο.

Στο άμεσο κόστος συμπεριλαμβάνονται ο κενός χρόνος που μεσολαβεί μέχρι την εκ νέου κάλυψη της θέσης εργασίας που δημιουργείται, οι ενέργειες επιλογής και προσέλκυσης νέου προσωπικού, το κόστος της εκπαίδευσης του νέου προσωπικού και ο νεκρός χρόνος που θα απαιτηθεί έως ότου ο νέος εργαζόμενος είναι σε θέση να ανταποκριθεί πλήρως στις απαιτήσεις της νέας του εργασίας (Birnbbaum, & Somers, M.J 1993).

Στο έμμεσο κόστος συμπεριλαμβάνονται οι συνέπειες από τη συμπεριφορά του εργαζομένου πριν αυτό αποχωρήσει (π.χ μειωμένη παραγωγικότητα, συχνές απουσίες, Bycio.P 1992), η δημιουργία αρνητικού κλίματος στους εναπομείναντες εργαζόμενους, η διατάραξη της εργασίας των υπόλοιπων εργαζομένων (δεδομένου ότι για κάποιο χρονικό διάστημα τα καθήκοντα αυτού που αποχωρεί μεταβιβάζονται εκτάκτως σε άλλους εργαζόμενους (Jackofsky, E. 1984).

## **1.4 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η Εργασία αποτελείται από 5 κεφάλαια:

### Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο περιγράφονται οι στόχοι της έρευνας, η τεκμηρίωση επιλογής του θέματος και η διάρθρωση της εργασίας.

### Κεφάλαιο 2: Μεθοδολογία Έρευνας

Παρουσιάζεται το γενικό πλαίσιο έρευνας, περιγράφεται το χρησιμοποιούμενο ερωτηματολόγιο και παρουσιάζεται το πεδίο έρευνας (η επιχείρηση στην οποία πραγματοποιήθηκε η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων).

### Κεφάλαιο 3: Θεωρητική Ανάλυση Αντικειμένων Έρευνας

Γίνεται αναλυτική θεωρητική τεκμηρίωση των ερευνούμενων αντικειμένων και ειδικότερα της Εργασιακής Ικανοποίησης, της Οργανωσιακής Δέσμευσης και του τρόπου με τον οποίο επιδρούν στη διάθεση του εργαζομένου για παραμονή ή αποχώρηση από την επιχείρηση.

### Κεφάλαιο 4: Συσχετισμός Ικανοποίησης – Δέσμευσης – Διάθεσης για Αποχώρηση

Παρουσιάζεται η βιβλιογραφική τεκμηρίωση για τον τρόπο με τον οποίο οι παράμετροι της ικανοποίησης, της δέσμευσης και της διάθεσης για αποχώρηση αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

### Κεφάλαιο 5: Παρουσίαση Αποτελεσμάτων - Συμπεράσματα

Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων

### Κεφάλαιο 6: Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Παρουσιάζονται τα τελικά συμπεράσματα και οι περιοχές που χρήζουν περαιτέρω έρευνας.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 2.1 ΠΕΔΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα με τη μέθοδο case study, πραγματοποιήθηκε σε ξενοδοχειακή μονάδα κατηγορίας 5 αστέρων (Deluxe), δυναμικότητας 300 κλινών, στην οποία απασχολούνται 180 πλήρους απασχόλησης εργαζόμενοι.

Η ξενοδοχειακή αυτή μονάδα αποτελεί τμήμα αλυσίδας 4 ξενοδοχείων, τα οποία βρίσκονται σε διάφορες περιοχές της Κρήτης, και λειτουργεί από το 1995.

Το σύνολο των μονάδων της αλυσίδας λειτουργεί με διαδικασίες που καλύπτουν τις προϋποθέσεις των προτύπων ISO 9001, και ISO 14000 βάση των οποίων και έχουν πιστοποιηθεί.

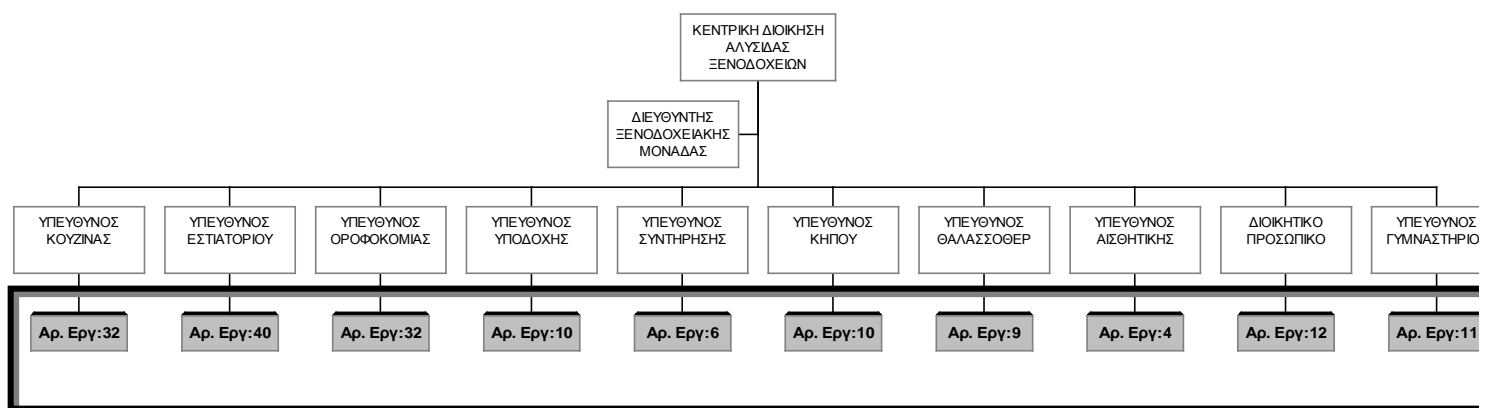
Δεδομένης της εφαρμογής των προτύπων ποιότητας ISO, η έρευνα σε τμήμα της συγκεκριμένης αλυσίδας ξενοδοχείων παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς δίνεται η δυνατότητα να αξιολογηθούν καίριοι τομείς της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση η οποία λειτουργεί βάση κριτηρίων ποιοτικής διαχείρισης.

Παρότι η αλυσίδα ξενοδοχείων απαρτίζεται όπως προαναφέρθηκε από 4 μονάδες, επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας ειδικά μια εξ αυτών, με κριτήριο τη συνεχή λειτουργία της (λειτουργεί καθόλη τη διάρκεια του έτους, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες μονάδες οι οποίες λειτουργούν κατά τη θερινή μόνο περίοδο).

## 2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε όλους τους εργαζόμενους, σε μη εποπτικά τμήματα στο εν λόγω ξενοδοχείο. όλων των τμημάτων (όπως απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της μονάδας–σχήμα 3).

Οργανόγραμμα Ξενοδοχειακής Μονάδας



Σχήμα 1: Οργανόγραμμα Ξενοδοχειακής Μονάδας

Η κωδικοποίηση των ερωτηματολογίων είναι τέτοια ώστε να επιτρέπει τη διάκριση μεταξύ των τμημάτων κατά τρόπο που να μην προκαλεί την καχυποψία των ερωτηθέντων σχετικά με τη διασφάλιση της ανωνυμίας.

Ιδιαίτερα θετική ήταν η Συμμετοχή της Διοίκησης στην διανομή των ερωτηματολογίων στους εργαζόμενους της μονάδας και στην καθοδήγησή τους για την ορθή και ειλικρινή απάντησή τους.

Συγκεκριμένα, μετά από την έγκριση της Κεντρικής Διοίκησης της αλυσίδας ξενοδοχείων, ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας ενημέρωσε σχετικά τους Προϊστάμενους των τμημάτων και ζήτησε την εποικοδομητική τους συνεργασία.

Οι προϊστάμενοι τμημάτων παρέλαβαν τα ερωτηματολόγια που αφορούσαν τους εργαζόμενους των τμημάτων τους και τα οποία έφεραν κατάλληλη κωδικοποίηση με βάση την οποία ήταν δυνατός ο διαχωρισμός τους μετά από τη συμπλήρωση και συλλογή τους.

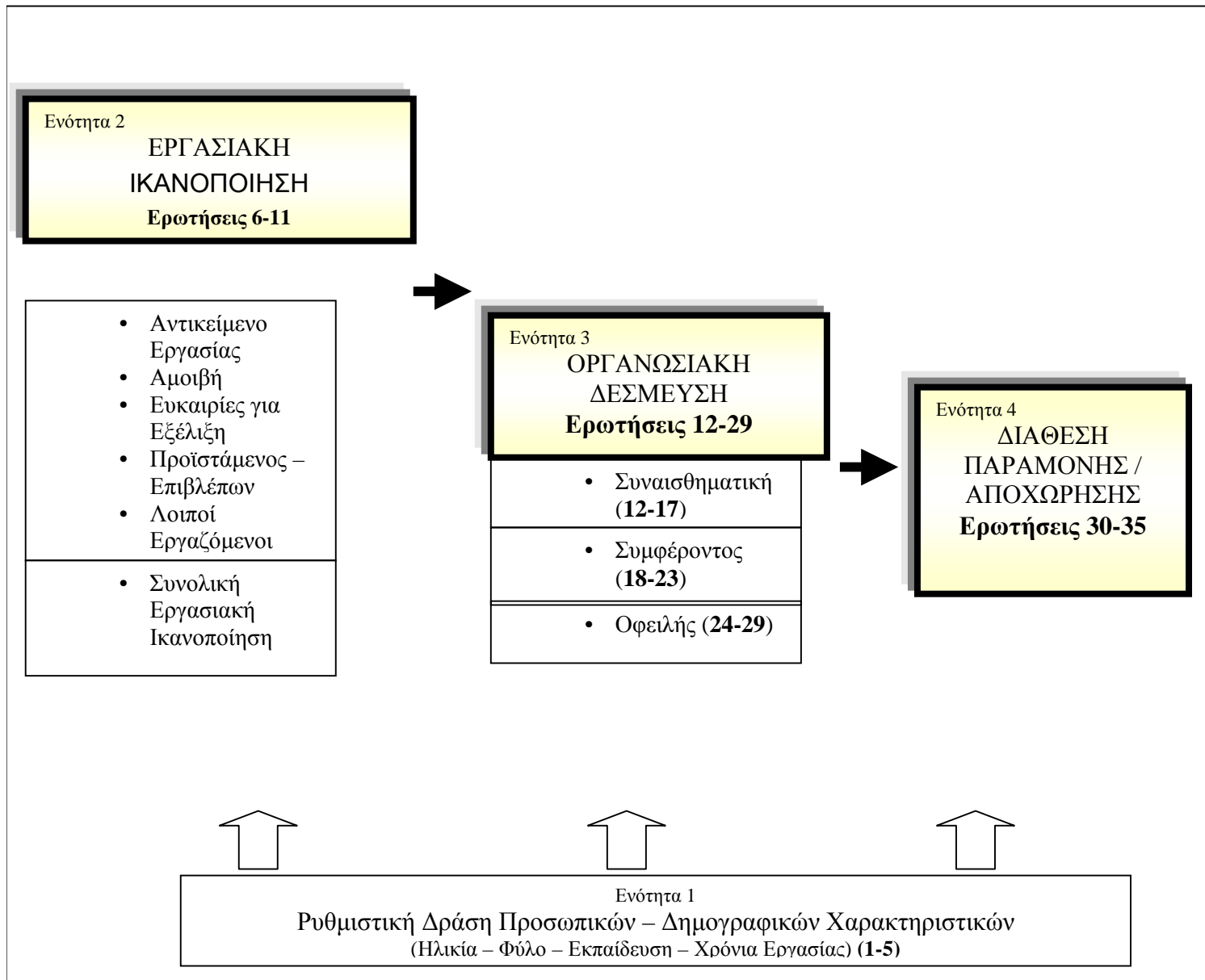
Η διανομή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε την ίδια μέρα στους εργαζόμενους όλων των τμημάτων.

Η συλλογή όλων των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε την επόμενη ημέρα σε κάλπη η οποία είχε τοποθετηθεί σε προκαθορισμένο σημείο του Ξενοδοχείου.

Διαβεβαιώσεις για τη διασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων δόθηκαν τόσο προφορικά από τους προϊστάμενους των τμημάτων προς τους εργαζόμενους, καθώς και γραπτά στο εισαγωγικό εξώφυλλο του ερωτηματολογίου στο οποίο τονίστηκε η προσέγγιση της έρευνας για ανώνυμη διαχείριση των απαντηθέντων ερωτηματολογίων.

### 2.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο που καταρτίστηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας αποτελείται από τις παρακάτω 4 ενότητες και η αντιστοιχία ερωτήσεων – αντικείμενου έρευνας απεικονίζεται στο σχήμα 1:



Σχήμα2: Μοντέλο Έρευνας

Αναλυτικότερα:

### **1<sup>η</sup> Ενότητα (Ερωτήσεις 1-5) : Προσωπικά – Δημογραφικά Χαρακτηριστικά**

Οι πρώτες 5 ερωτήσεις αποσκοπούν στη συλλογή προσωπικών – δημογραφικών στοιχείων των εργαζομένων ώστε να μελετηθεί η επίδρασή τους στην ικανοποίηση, δέσμευση και αποχωρητικότητα τους. Συγκεκριμένα, ζητούνται οι παρακάτω πληροφορίες:

Ηλικία,

Φύλο,

Επίπεδο Εκπαίδευσης,

Χρόνια που εργάζονται στη συγκεκριμένη Ξενοδοχειακή Μονάδα & χρόνος που παραμένουν στην παρούσα θέση εργασίας.

### **2<sup>η</sup> Ενότητα (Ερωτήσεις 6-11) Εργασιακή Ικανοποίηση**

Οι ερωτήσεις 6 έως 11 αποσκοπούν στη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και συγκεκριμένα για τους τομείς (ερωτήσεις 6-10):

Περιεχόμενο εργασίας

Αμοιβή

Ευκαιρίες για εξέλιξη

Προϊστάμενος / Επιβλέπων

Λοιποί Εργαζόμενοι του Ξενοδοχείου

& επιπλέον με τη βοήθεια της ερώτησης 11 αξιολογείται η ικανοποίηση των εργαζομένων συνολικά για την εργασία τους στην επιχείρηση.

Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο Job Descriptive Index (JDI) το οποίο έχει δημιουργηθεί από τους (Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). Η συγκεκριμένη μεθοδολογία μέτρησης της Εργασιακής Ικανοποίησης έχει ευρέως χρησιμοποιηθεί και ελεγχθεί και θεωρείται από τους ερευνητές μια εκ των πλέον επιτυχημένων προσεγγίσεων μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.

### **3<sup>η</sup> Ενότητα (12-29) : Οργανωσιακή Δέσμευση**

Με τη βοήθεια των ερωτήσεων 12-29 αξιολογείται η δέσμευση των εργαζομένων. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται βασίζεται στο εργαλείο μέτρησης της Οργανωσιακής Δέσμευσης που αναπτύχθηκε από τους Mowday, Steers, Porter (1979) και **παρατίθεται στο παράρτημα Α**. Οι ερωτήσεις παρέχονται σε κλίμακα Lickert ( κλίμακα συμφωνίας – διαφωνίας 7 μονάδων)

Αναλυτικότερα η δέσμευση των εργαζομένων καταγράφεται και αξιολογείται σε τρία επίπεδα:

- **Συναισθηματική Δέσμευση** (Ερωτήσεις 12-17).
- **Δέσμευση Συμφέροντος** (Ερωτήσεις 18-23)
- **Δέσμευση Οφειλής** (Ερωτήσεις 24-29)

Όλοι οι παραπάνω τύποι δέσμευσης περιγράφονται αναλυτικά στη θεωρητική τεκμηρίωση της Οργανωσιακής Δέσμευσης Κεφ 3.2 )

Το παραπάνω ερωτηματολόγιο τυγχάνει σημαντικής αποδοχής και εκτίμησης στη διεθνή βιβλιογραφία (Cohen, 1992, Wilson 1991, Lee & Johnson 1991, Beck & Wilson, 2000 ) και έχει αναφερθεί υψηλός βαθμός αξιοπιστίας του (Cronbach's alpha, 0.91) (Beck & Wilson, 2000).

### **4<sup>η</sup> Ενότητα (Ερωτήσεις 30-35) : Διάθεση Αποχώρησης**

Η τελευταία ενότητα αποσκοπεί στο να αξιολογήσει τη διάθεση των εργαζομένων να παραμείνουν ή να αποχωρήσουν από την παρούσα εργασιακή τους σχέση. Και αυτή η κατηγορία ερωτήσεων είναι σε μορφή κλίμακας Lickert ( κλίμακα συμφωνίας – διαφωνίας 7 μονάδων).

Το ερωτηματολόγιο μέτρησης της Διάθεσης Αποχώρησης προέρχεται από σχετική μελέτη των J.Meyer et al. και χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αξιοπιστίας (Cronbach's alpha = 0.89) ( J.P.Meyer, N.J.Allen, C.A.Smith 1993)

### **5<sup>η</sup> Ενότητα (Ανοικτές Ερωτήσεις)**

Οι δύο τελευταίες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι ανοικτές ερωτήσεις και ζητούν από τους εργαζόμενους να αναφέρουν τους 3 σημαντικότερους λόγους για τους οποίους χαίρονται που εργάζονται καθώς και τους 3 σημαντικότερους λόγους που τους προκαλούν δυσαρέσκεια για την εργασία τους στη συγκεκριμένη Ξενοδοχειακή Μονάδα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 3.1 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ: ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει περιγραφεί με ένα μεγάλο αριθμό ορισμών. Οι δόκιμοι ορισμοί της Εργασιακής Ικανοποίησης που έχουν επικρατήσει στη βιβλιογραφία (Hersberg, Mausner, Peterson & Carwell, 1957, Locke, 1976, Scarpello and Campbell, 1983), συγκλίνουν στην προσέγγιση ότι η ικανοποίηση είναι η συναισθηματική απάντηση σε αντιμετωπιζόμενες καταστάσεις και ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι το ενιαίο συναίσθημα της ικανοποίησης που προκύπτει όταν ληφθούν υπόψη όλες οι (οι κρίσιμες) εργασιακές καταστάσεις. Επιπλέον, η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης έχει προσεγγιστεί με τη βοήθεια της έννοιας της **στάσης** των εργαζομένων απέναντι στις παραμέτρους της εργασιακής τους σχέσης. (Abraham Sagie, 1998)

Σε γενικές γραμμές έχουν επικρατήσει δυο προσεγγίσεις για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Η πρώτη προσέγγιση αντιμετωπίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα ενιαίο και μονοδιάστατο φαινόμενο και η μέτρηση αναφέρεται στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση που μετράται με μία ή περισσότερες παραμέτρους (Quinn & Shepard, 1974, Kunin, 1955, Scarpello & Campbell, 1983). Αυτή η γενικευτική προσέγγιση μελετά παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση και παρέχει ένα γενικό δείκτη χωρίς να εξειδικεύει το πεδίο έρευνας σε μερικότερους τομείς.

Η δεύτερη προσέγγιση αντιμετωπίζει την Εργασιακή Ικανοποίηση ως ένα πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο για να αντιμετωπιστεί, να μετρηθεί και να διερευνηθεί αναλύεται στις επιμέρους συνιστώσες από τις οποίες αποτελείται. Προς αυτή την κατεύθυνση ερευνητές έχουν καταλήξει σε εργαλεία μέτρησης των ειδικότερων συστατικών στοιχείων της Εργασιακής Ικανοποίησης. (Cross 1973, Smith et al., 1969, Vroom, 1964, Warr & Routledge, 1969, Weiss, Dawis & Lofquist, 1967).



Το πλεονέκτημα που προσφέρει η δεύτερη προσέγγιση είναι ότι λαμβάνει υπόψη της το γεγονός πως η ικανοποίηση προσδιορίζεται από ένα αριθμό αλληλοεξαρτώμενων μεταβλητών όπως: ρόλοι, υπευθυνότητες, σχέσεις και αμοιβές και επομένως είναι δυνατόν να παρουσιαστούν διαφορετικές ή και αντίθετες εκφάνσεις της ικανοποίησης στις επιμέρους διαστάσεις της εργασίας. Για παράδειγμα είναι πιθανόν κάποιος εργαζόμενος να είναι εξαιρετικά ικανοποιημένος από τη σχέση με τους συνεργάτες του και συγχρόνως να είναι έντονα δυσαρεστημένος από κάποιο άλλο τομέα της εργασίας του όπως οι προϊστάμενοι του και οι ευκαιρίες που έχει για εξέλιξη. (Locke, 1969).

Επιπρόσθετα, και σε αντίθεση με τη γενίκευση της πρώτης προσέγγισης, η δεύτερη δίνει τη δυνατότητα να γίνει λεπτομερής ανάλυση των πηγών της ικανοποίησης ή της δυσαρέσκειας. Έτσι είναι δυνατόν να ανιχνευτούν καθοριστικές διαφορές σε επιμέρους τομείς για εργαζόμενους που παρουσιάζουν συνολικά παρεμφερή επίπεδα ικανοποίησης.

Από τις πρώτες μόλις μελέτες της εργασιακής ικανοποίησης έχει γίνει σαφές ότι αυτή αφορά ένα ευρύ πεδίο θεμάτων τα οποία μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε ενότητες και που ανάλογα με αντικείμενο της εκάστοτε έρευνας ο αριθμός τους κυμαίνεται από 2 έως 20 κατηγορίες. (Locke, 1969).

Οι έρευνες και θεωρίες που πραγματεύονται το αντικείμενο της εργασιακής ικανοποίησης μπορούν να διαχωριστούν σε δύο γενικές κατευθύνσεις:

- **Τις Θεωρίες Περιεχομένου &**
- **Τις Θεωρίες Διαδικασίας**

**Οι θεωρίες περιεχομένου** επιχειρούν να αναγνωρίσουν το αντικείμενο των παραγόντων που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση.

**Οι θεωρίες διαδικασίας** επιχειρούν να αναγνωρίσουν και να διερευνήσουν είδη και κατηγορίες μεταβλητών (όπως ανάγκες, αξίες, προσδοκίες, αντιλήψεις κτλ) που σχετίζονται με την πρόκληση συναισθημάτων ικανοποίησης καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι μεταβλητές αλληλοσυσχετίζονται για να δώσουν ως τελικό αποτέλεσμα την εργασιακή ικανοποίηση.

Από τις εν λόγω θεωρίες (Διαδικασίας & Περιεχομένου ) αναπτύσσονται παρακάτω οι πιο σημαντικές, από την άποψη του ενδιαφέροντος που προκάλεσαν στους θεωρητικούς / ερευνητές και της έκτασης εφαρμογής των προτάσεών τους στον εργασιακό χώρο.

### **3.1.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ**

Βασικοί υποστηρικτές της θεωρίας περιεχομένου είναι οι A.Maslow και F. Hersberg οι οποίοι προσδιορίζουν τη διαμόρφωση της ικανοποίησης ως αποτέλεσμα επιτυχούς υποκίνησης του εργαζομένου.

Με τη θεωρία της υποκίνησης ο A. Maslow προσδιορίζει τις ανάγκες του εργαζόμενου που εφόσον ικανοποιηθούν οδηγούν στην εργασιακή του ικανοποίηση. Επιπλέον, υποστήριξε στην άποψη ότι η κάλυψη των αναγκών του ατόμου ως εργαζόμενου οδηγεί στην εργασιακή του ικανοποίηση, δίδουν οι Lofquist & Dawis, 1969, Morse 1953, Porter, 1962, Schaffer 1953, Wofford, 1971, Mc Clelland, 1987.

### **ΘΕΩΡΙΑ ΠΥΡΑΜΙΔΑΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (A.MASLOW)**

Πολλοί ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι η ικανοποίηση του εργαζομένου καθορίζεται από το βαθμό στον οποίο η εργασία εκπληρώνει ή επιτρέπει την **εκπλήρωση των αναγκών του** ( Dole,C.,& Schroeder,R,2001, Lofquist & Dawis, 1969, Morse 1953, Porter, 1962, Schaffer 1953, Wofford, 1971).Μια από τις πρώτες προσεγγίσεις για τη θεωρητική τεκμηρίωση της Εργασιακής Ικανοποίησης με βάση την κάλυψη των αναγκών του ατόμου – εργαζομένου τέθηκε από τη θεωρία της πυραμίδας των αναγκών του Maslow (1954).

Οι ψυχολόγοι μιλούν συνήθως για τις ανθρώπινες ανάγκες με κριτήριο κάποιο τύπο ιεραρχίας αναγκών. Αν και ο αριθμός & το περιεχόμενο των επιπέδων στα οποία κλιμακώνονται οι ανθρώπινες ανάγκες είναι δυνατόν να ποικίλλουν η ιεραρχία που πρότεινε ο Abraham Maslow (1954) είναι αντιπροσωπευτική και περιλαμβάνει τους παρακάτω τύπους αναγκών:

**Φυσιολογικές ανάγκες:** είναι οι ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ατόμου, όπως η τροφή, η ενδυμασία η στέγη κλπ. Όσο μένουν ανικανοποίητες οι ανάγκες αυτές, το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου, γιατί αναβολή της ικανοποίησης των αναγκών αυτών κάνει προβληματική την επιβίωση.

**Ανάγκες για ασφάλεια:** Αναφέρονται σε συναισθήματα φόβου απέναντι στους φυσικούς κινδύνους και στην αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών. Τέτοιες είναι π.χ οι ανάγκες για εξασφάλιση μιας σταθερής εργασίας επαγγελματική αποκατάσταση, κοινωνική ασφάλιση κτλ.

Διακρίνονται δύο τύποι ασφάλειας: η φυσική και η οικονομική καθώς το άτομο επιθυμεί καταρχήν να επιτύχει ένα επίπεδο διαβίωσης που θεωρεί λογικό και σκόπιμο και από τη στιγμή που ένα άτομο φτάσει σε ένα δεδομένο οικονομικό και βιοτικό επίπεδο, θέλει να εξασφαλίσει την παραμονή του σε αυτό.

**Κοινωνικές ανάγκες.** Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον και έχει ανάγκη να συναναστρέφεται άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις, να προσφέρει αλλά και να απολαμβάνει εκτίμηση, κατανόηση, αγάπη, παραδοχή.

**Ανάγκες για αυτοεκτίμηση.** Στο επίπεδο αυτό προβάλλει επιτακτική η ανάγκη για εκτίμηση, τόσο από το ίδιο το άτομο προς τον εαυτό του όσο και από το περιβάλλον του. Αυτό σημαίνει ότι στο επίπεδο αυτό το άτομο επιθυμεί να αποκτήσει αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, αναγνώριση, δύναμη.

**Ανάγκες για αυτοεκπλήρωση.** Ο Maslow υποστηρίζει ότι, ακόμα και αν ικανοποιηθούν οι παραπάνω ανάγκες, το άτομο είναι πιθανόν να παραμείνει ανικανοποίητο και ίσως δυσαρεστημένο εκτός αν πετύχει τους στόχους που έθεσε και αν εκπληρώσει τα ιδανικά του. «Ένα άτομο πρέπει να είναι αυτό που έχει τη δυνατότητα να είναι», τονίζει χαρακτηριστικά ο Maslow. Αυτό σημαίνει ότι ικανοποιώντας και αυτό το επίπεδο αναγκών, το άτομο έχει πετύχει την ανάπτυξη όλων των δυνατοτήτων του, έχει ολοκληρώσει τους στόχους και τις φιλοδοξίες του, καθώς και την προσωπικότητά του. (Locke 1969)

Η ιεράρχηση αυτών των αναγκών δύναται να διαφοροποιείται βάση των προσωπικών ιδιαιτεροτήτων κάθε ατόμου, ανάλογα με τις προσωπικές

αξιολογήσεις και εκτιμήσεις του, με το κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον στο οποίο ανήκει ή ακόμα και με άλλους υποκειμενικούς παράγοντες.

Επίσης και ο χρόνος μετάβασης από το ένα επίπεδο στο άλλο διαφέρει μεταξύ διαφορετικών ατόμων. Στο ερώτημα «πότε θα επιδιώξει το άτομο την ικανοποίηση των αναγκών του αμέσως επόμενου επιπέδου» δεν μπορεί να δοθεί σίγουρη απάντηση (Locke 1969).

Θεωρητικά το άτομο θα επιδιώξει την ικανοποίηση των αναγκών του επόμενου επιπέδου όταν έχει ικανοποιήσει σε αρκετό (κατά τα τη γνώμη του βαθμό) τις ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου. Είναι επίσης πολύ πιθανόν το άτομο να μη βιώσει όλες τις κατηγορίες των αναγκών που περιγράφηκαν παραπάνω.

Αυτό θα εξαρτηθεί από τις ατομικές του ιδιαιτερότητες όπως ο χαρακτήρα, η προσωπικότητά, το περιβάλλον του (οικογενειακό – φιλικό – επαγγελματικό), το μορφωτικό και κοινωνικό του επίπεδο, η ηλικία του (Locke, 1969).

Σύμφωνα με τον Maslow το πιο στρατηγικό στοιχείο υποκίνησης της συμπεριφοράς στην εργασία είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και η ανάγκη για ασφάλεια (*συχνά κατατάσσονται κάτω από τον τίτλο «οικονομικές ανάγκες» καθώς αναγνωρίζεται ότι μπορούν να ικανοποιηθούν με την αμοιβή*).

Όσπου να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες δεν μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία υποκίνησης οι ανάγκες ανωτέρου επιπέδου. Πραγματικά, εάν το επίπεδο του μισθού ενός εργαζομένου είναι τόσο χαμηλό ώστε να αντιμετωπίζει προβλήματα στην ικανοποίηση βασικών φυσιολογικών αναγκών και της ανάγκης για ασφάλεια, υπάρχουν πολύ λίγες πιθανότητες να αντιδράσει σε κίνητρα που έχουν αναπτυχθεί για την ικανοποίηση των κοινωνικών, ψυχολογικών αναγκών ή αναγκών για αυτοεκπλήρωση. (Locke, 1969).

Θα χρειαστεί για αυτό να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες μέσω ενός επαρκούς και σχετικά ασφαλούς μισθού, πριν καταβληθούν προσπάθειες για αποτελέσματα σε άλλες κατευθύνσεις.

Από τη στιγμή που θα ικανοποιηθεί μια ανάγκη επαρκώς, μειώνεται η σημασία της σαν ισχυρό στοιχείο υποκίνησης σε σχέση με άλλες ανάγκες. Μια ανάγκη σπάνια ικανοποιείται πλήρως και σπάνια παύει τελείως να αποτελεί στοιχείο υποκίνησης. Παρόλα αυτά, όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται

ότι η αμοιβή του είναι ανάλογη με τον τύπο της εργασίας που κάνει, ότι είναι λογική και ότι θα συνεχίσει να την εισπράττει, οι παραπέρα προσπάθειες υποκίνησής του σε υψηλά επίπεδα επίδοσης μόνο με τη χρηματική αμοιβή, δεν θα έχουν πλήρη επιτυχία. Η έστω και προσωρινή ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών μειώνει τη σημασία τους, καθιστώντας πιο σημαντικές άλλες ανάγκες (Locke, 1969).

Ο τύπος και η ένταση των αναγκών ποικίλλουν από άτομο σε άτομο. Για έναν εργαζόμενο για παράδειγμα οι οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες είναι δυνατόν να ικανοποιηθούν σχετικά εύκολα, όχι όμως και οι ανάγκες για αναγνώριση, κύρος, κτλ. Για κάποιον άλλο, η ανάγκη να ανήκει και να είναι αποδεκτό και σημαντικό μέλος μιας ομάδας, μπορεί να έχει μεγαλύτερη σημασία. (Locke, 1969).

Η ιδέα της ανάπτυξης της ιεραρχίας αναγκών του Maslow αποτέλεσε σταθμό στη θεωρία της διοίκησης. Μπορεί σύμφωνα με τον Locke (1969) να χαρακτηριστεί ως «βασική θεωρία» αφού γύρω από αυτή οικοδομήθηκε ολόκληρη σχεδόν η θεωρία οργάνωσης και διοίκησης όταν εγκαταλείφθηκαν οι κλασικές απλοποιημένες αντιλήψεις της εποχής του Taylor σύμφωνα με τις οποίες, κύριος υποκινητικός παράγοντας είναι ο οικονομικός.

Οι αντιλήψεις εκείνες ανταποκρίνονταν στα προβλήματα της εποχής του μεσοπολέμου, αλλά δεν μπορούσαν να εξηγήσουν τη συμπεριφορά του εργαζομένου στα μεταπολεμικά χρόνια. Η θεωρία των αναγκών ως προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης έχει εξελιχθεί από έναν σημαντικό αριθμό ερευνητών.

Η πρώτη σημαντική εξέλιξη στη θεωρία του Maslow ήρθε με τη θεωρία του Frederick Herzberg και από άλλες θεωρίες όπως θα αναφερθεί παρακάτω αλλά σε κάθε περίπτωση ο Maslow έθεσε τις πρώτες βάσεις για την θεωρητική τεκμηρίωση της εργασιακής ικανοποίησης, ως κάλυψη των διαφορετικών και κλιμακούμενων αναγκών κάθε ατόμου.

### **ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ**

Ο Lock (1969) υπογραμμίζει ότι οι ανάγκες είναι αντικειμενικές απαιτήσεις για την ύπαρξη και εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού και υφίστανται ανεξάρτητα από το αν ο άνθρωπος συνειδητά γνωρίζει για την ύπαρξή τους και επιθυμεί την πλήρωσή τους. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα ακούσιων φυσικών αναγκών του ανθρώπου που ενώ είναι κρίσιμες για την επιβίωσή του σε μεγάλο ποσοστό το άτομο δεν έχει συνειδητή αντίληψή τους.

Ο McClelland (1961) υποστηρίζει ότι τρεις είναι οι ανάγκες που υποκινούν το άτομο: η ανάγκη για **δύναμη**, η ανάγκη για **συνεργασία** και αλληλεπίδραση και η ανάγκη για **επίτευγμα**.

Εφόσον οι παραπάνω ανάγκες όπως τις θέτει σε προτεραιότητα κάθε άτομο ικανοποιούνται στα πλαίσια της εργασιακής του σχέσης, προκύπτει η **Εργασιακή του Ικανοποίηση**.

Αναλυτικότερα:

A) Τα άτομα τα οποία αισθάνονται έντονη την ανάγκη για απόκτηση **δύναμης**, ικανοποιούνται από την εργασία τους εφόσον αυτή τους δίνει την ευκαιρία να ασκούν σε άλλους επιρροή και έλεγχο. (Άνθρωποι στους οποίους κυριαρχεί η ανάγκη για απόκτηση δύναμης επιζητούν διευθυντικές θέσεις, είναι καλοί συζητητές, αποφασιστικοί, ειλικρινείς, πρακτικοί, απαιτητικοί και αρέσκονται να διδάσκουν και να μιλούν δημόσια μπροστά σε κοινό).

B) Τα άτομα που αισθάνονται έντονη την ανάγκη για **συνεργασία και αλληλεπίδραση** ικανοποιούνται από την εργασία τους εφόσον τους παρέχει τη δυνατότητα να ανήκουν σε ομάδες και να δρουν μέσω αυτών.

Γ) Τα άτομα που αισθάνονται έντονη την ανάγκη για **επίτευγμα**, επιθυμούν έντονα την επιτυχία. Εργαζόμενοι στους οποίους είναι κυρίαρχη αυτή η ανάγκη ικανοποιούνται από την εργασία τους εφόσον αυτή τους παρέχει την ευκαιρία να θέτουν δύσκολους και ρεαλιστικούς στόχους και να αναλαμβάνουν την ευθύνη των έργων τους. Τέτοιοι τύπου εργαζομένων επιθυμούν την κριτική των έργων τους και εργάζονται σκληρά για να επιτύχουν τους στόχους τους.

Η διάκριση μεταξύ των διαφορετικών αναγκών σηματοδοτεί σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση και τους παράγοντες της εργασίας που καθορίζουν και την ικανοποίηση των εργαζομένων. (McClelland 1961)

Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον ίδιο ερευνητή, εργαζόμενοι οι οποίοι υποκινούνται από την ανάγκη για επίτευγμα είναι τελείως ακατάλληλοι για εργασίες ρουτίνας και εργασίες που εμποτεύονται στενά.

Για τα αυτούς το χρήμα παύει να είναι ο πρωταρχικός παράγοντας ικανοποίησης. Βέβαια οι χρηματικές ανταμοιβές είναι ευπρόσδεκτες, αλλά κυρίως σαν μέσο επιβεβαίωσης και αναγνώρισης των επιδόσεων τους. Την ικανοποίηση και το συναίσθημα της αυτοεκπλήρωσης και ολοκλήρωσης που αισθάνονται αυτά τα άτομα όταν επιτυγχάνουν τους στόχους τους δεν είναι δυνατόν να τους προσφέρει καμιά χρηματική ανταμοιβή.

### **ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΥΓΙΕΙΝΗΣ – ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ (F.HERZBERG)**

Ο Frederick Herzberg είναι από τους πρώτους ερευνητές που προσδιόρισε τους παράγοντες εκείνους που προκαλούν ευνοϊκή στάση προς την εργασία και τους διέκρινε από εκείνους που προκαλούν δυσμενή στάση, αυξάνοντας ή μειώνοντας αντίστοιχα την ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του.

Σύμφωνα με τον F.Herzberg (1959), το αντικείμενο της υποκίνησης είναι διπτό και περιλαμβάνει τους παράγοντες **υγιεινής** και τους παράγοντες **υποκίνησης**: Ο Herzberg τους ονομάζει **παράγοντες υγιεινής**, ενώ τους δεύτερους **υποκινητικούς παράγοντες**.

Στη συνέχεια παρατίθεται η θεωρία του Herzberg όπως μεταφέρεται από τον Locke (1969).

#### **Υποκινητικοί παράγοντες:**

Οι **Υποκινητικοί Παράγοντες** οδηγούν στην ανάπτυξη θετικής στάσης και ενεργούν σαν ατομικά κίνητρα. Ενώ οι παράγοντες υγιεινής ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και την ανάγκη για ασφάλεια, οι

υποκινητικοί παράγοντες συνδέονται με τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες και τις ανάγκες για αυτοεκπλήρωση.

Ο Herzberg απομόνωσε τους εξής παράγοντες οι οποίοι προκαλούν υψηλού βαθμού **ικανοποίηση** στον εργαζόμενο.

- Το **επίτευγμα**: το να εκτελεί ο εργαζόμενος το έργο του με επιτυχία, να δίδει τις σωστές λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν καθώς και να έχει αίσθηση της δημιουργίας.
- Η **αναγνώριση** των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος :Οτιδήποτε θεωρείται από τον εργαζόμενο πως αποτελεί επιβράβευση των προσπαθειών που καταβάλλει. Η αναγνώριση αυτή μπορεί να είναι υλική (αύξηση μισθού) ή ηθική (δημόσιος έπαινος ,επιδοκιμασία των ενεργειών του) προέρχεται από οποιονδήποτε (πελάτη, προϊστάμενο, συναδέλφους κλπ).
- Η **εργασία αυτή καθ'αυτή** , δηλαδή τα καθήκοντα που έχει αναλάβει να εκτελέσει ο εργαζόμενος (αντικείμενο και περιεχόμενο εργασίας)
- Η **υπευθυνότητα** δηλαδή περισσότερη ευθύνη και εξουσία για την εκτέλεση της εργασίας του.
- Η **πρόοδος**, δηλαδή η προώθηση και η άνοδος του εργαζόμενου στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης.

Ο Herzberg θεωρεί ότι οι παράγοντες αυτοί έχουν άμεση σχέση με την ίδια την εργασία του ατόμου και υποστηρίζει ότι υποκινούν το άτομο προς υψηλές επιδόσεις. Για το λόγο αυτό ονομάζει τους παράγοντες αυτούς **υποκινητικούς**.

#### Παράγοντες Δυσαρέσκειας – Παράγοντες Υγιεινής

Οι **παράγοντες δυσαρέσκειας ή υγιεινής**, αφορούν τις παραμέτρους οι οποίες παρότι όταν υπάρχουν σε επαρκή βαθμό αποτρέπουν τη δυσαρέσκεια, δεν έχουν σαν αποτέλεσμα τη θετική στάση και την υποκίνηση.

Η έλλειψή τους προκαλεί συναισθήματα δυσαρέσκειας, ενώ η παρουσία τους δεν αποτελεί αναγκαστικά πηγή ικανοποίησης ώστε να υποκινηθεί το άτομο προς θετικότερες στάσεις και συμπεριφορές.



Για το λόγο αυτό οι παράγοντες υγιεινής είναι **προληπτικοί**. Μπορούν να προλάβουν τη δυσαρέσκεια αλλά δεν ενεργούν σαν προσωπικά κίνητρα για την υποκίνηση των εργαζομένων σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας.

Όπως μάλιστα σημειώνει ο Herzberg, με βάση τους παράγοντες υγιεινής, τα άτομα είναι δυνατόν να φτάσουν σε ένα ουδέτερο σημείο στην κλίμακα ικανοποίησης – δυσαρέσκειας.

Βασικοί παράγοντες δυσαρέσκειας αποτελούν σύμφωνα με τον Herzberg οι εξής:

- **Η πολιτική και διοίκηση της επιχείρησης:** ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη και διευθύνεται η επιχείρηση (π.χ αρνητικό παράγοντα αποτελεί η κακή οργάνωση των καναλιών επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση, ανεπαρκής εξουσιοδότηση, κ.λ.π)
- **Οι συνθήκες εργασίας:** Φυσικές συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας (εργονομία, εξαερισμός, φωτισμός ,τεχνολογία κτλ)
- **Οι διαπροσωπικές σχέσεις:** οι κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται με συνεργάτες, προϊσταμένους και υφισταμένους.
- **Ο μισθός:** το ύψος των αποδοχών καθώς και η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη για τις απολαβές που δέχεται.
- **Η ηγεσία:** η ικανότητα ή ανικανότητα του προϊσταμένου, η δίκαιη ή άδικη συμπεριφορά του, η διάθεση του να διδάξει ή όχι τους υφισταμένους του, καθώς και η διάθεσή του να εξουσιοδοτήσει ή όχι.
- **Η εξασφάλιση – σιγουριά της απασχόλησης.**

### **3.1.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ**

Όπως προαναφέρθηκε, οι θεωρίες διαδικασίας επιχειρούν να αναγνωρίσουν και να διερευνήσουν είδη και κατηγορίες μεταβλητών (όπως ανάγκες, αξίες, προσδοκίες, αντιλήψεις κτλ) που σχετίζονται με την πρόκληση συναισθημάτων ικανοποίησης καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι μεταβλητές αλληλοσυσχετίζονται για να δώσουν ως τελικό αποτέλεσμα την εργασιακή ικανοποίηση. Τέτοια μοντέλα αποκαλούνται από τους Campbell, Dunnette, Lawler & Weick (1970) θεωρίες διαδικασίας.

Παρότι όλες οι θεωρητικές προσεγγίσεις συγκλίνουν στο ότι οι συναισθηματικές αντιδράσεις του ατόμου προκαλούνται και εξαρτώνται από την αλληλεπίδραση του ατόμου με το περιβάλλον του, υπάρχουν διαφορετικές απόψεις για το ποια πνευματική διαδικασία καθορίζει αυτές τις αντιδράσεις.

Σύμφωνα με τον Locke οι **προσδοκίες, οι ανάγκες και οι αξίες** είναι οι βασικοί διαμορφωτές συναισθηματικών αντιδράσεων μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνεται και **η εργασιακή ικανοποίηση**.

### **ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ**

Έχει υποστηριχτεί ότι η διαμόρφωση των συναισθημάτων επομένως και της ικανοποίησης εξαρτάται από τη διαφορά μεταξύ του τι ερεθίσματα και εμπειρίες λαμβάνει το άτομο από το περιβάλλον του σε σχέση με το τι προσδοκά. (Ilgen 1971, Mc Celland, Atkinson, Clark & Lowell, 1953, Spector, 1956).

Σύμφωνα με τον Locke (1969), η αντίδραση του ατόμου σε γεγονότα που του συμβαίνουν και δεν εξαρτώνται από αυτόν και την ποιότητα των οποίων δεν είχε προβλέψει, χαρακτηρίζονται από τον παράγοντα της έκπληξης. Το αν η έκπληξη είναι ευχάριστη ή δυσάρεστη, εξαρτάται από το αν η απόκλιση από τις αντίστοιχες προσδοκίες είναι θετική ή αρνητική.

Όταν το άτομο προσδοκά ένα ευχάριστο γεγονός μπαίνει σε μια διαδικασία προσμονής του και πρόβλεψης των θετικών του συνεπειών. Στην περίπτωση που τελικά το ευχάριστο γεγονός δεν πραγματοποιηθεί το

αίσθημα της *απαξίωσης* και της απογοήτευσης θα είναι ισχυρότερο σε σύγκριση με την απογοήτευση που θα προκαλούσε εάν το γεγονός δεν ήταν προσδοκώμενο μια και η αντίθεση του επιθυμητού και του πραγματικού έχει γίνει σαφέστερη και κατά συνέπεια οξύτερη.

Κατά ανάλογο τρόπο, όταν το άτομο αναμένει μη επιτυχία στη λήψη μιας αξίας, αναπτύσσει μηχανισμούς άμυνας και χειρισμού του μη επιθυμητού αποτελέσματος οι οποίοι ελαττώνουν την επικείμενη απογοήτευση. (Locke 1969)

Σημαντική συμβολή στο θέμα της **πρόβλεψης της στάσης** απέναντι στην εργασία **ή και της εργασιακής ικανοποίησης και συμπεριφοράς** προσφέρει ο Vroom (1970) με τη «Θεωρία των Προσδοκιών». Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ένας εργαζόμενος ωθείται προς **θετική στάση και** αποδοτική συμπεριφορά όταν υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να συμβούν τα παρακάτω:

- α) Οι προσπάθειες του να οδηγήσουν σε υψηλές επιδόσεις, **(Προσδοκία)**
- β) Η υψηλή αυτή επίδοση να οδηγήσει σε αποτελέσματα **(Οργανικότητα)** και
- γ) υπάρχουν ενδείξεις ότι τα αποτελέσματα αυτά θα είναι **ελκυστικά για τον εργαζόμενο (Προτίμηση)**.

Αναλυτικότερα, το μοντέλο που διαμόρφωσε ο Vroom αποτελείται από τα παρακάτω κύρια στοιχεία:

**Προσδοκία:** Σαν προσδοκία του ατόμου ο Vroom θεωρεί την πεποίθηση του σχετικά με την πιθανότητα ότι την συμπεριφορά που μελετάται θα ακολουθήσει η έκβαση που μας ενδιαφέρει. Μια προσδοκία είναι παρατηρούμενη πιθανότητα και επομένως κυμαίνεται από μηδέν μέχρι συν ένα.

**Οργανικότητα:** Η υποκειμενική αντίληψη του ατόμου ότι η επιδίωξη ενός αποτελέσματος πρώτου επιπέδου (δηλ. να αποδώσει ) θα οδηγήσει στην επίτευξη του επιθυμητού τελικού αποτελέσματος (π.χ προαγωγή ή αύξηση μισθού). Στην ουσία αυτή εκτίμηση είναι η υποκειμενική σχέση που αποδίδει το άτομο μεταξύ των δύο αποτελεσμάτων.

**Προτίμηση:** Ο βαθμός της επιθυμίας για συγκεκριμένα αποτελέσματα, ο βαθμός προτίμησης για ένα αποτέλεσμα έναντι άλλων.

## **ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ**

Μια προσέγγιση για τη διαδικασία διαμόρφωσης της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί η θεωρία της Ισότητας που έχει τεκμηριωθεί επιτυχώς από τον Wiener (1982).

Η θεωρία της ισότητας (ή της δίκαιης μεταχείρισης) υποστηρίζει ότι τα άτομα διαθέτουν ένα «εσωτερικό ισοζύγιο» και επιλέγουν τη στάση και τη συμπεριφορά για την οποία υπάρχει μια δίκαιη ανταμοιβή.

Με άλλα λόγια, η Εργασιακή Ικανοποίηση προκύπτει ως διαφορά του αντιλαμβανόμενου κόστους από τις αντιλαμβανόμενες απολαβές σε σχέση πάντα με το πρότυπο σύγκρισης που ο κάθε εργαζόμενος θέτει.

Δηλαδή:

*Εργασιακή Ικανοποίηση = Ανταμοιβή – Κόστος – Πρότυπο Σύγκρισης =>*

*Εργασιακή Ικανοποίηση = Προκύπτουσα Αξία – Πρότυπο Σύγκρισης*

Τα κύρια στοιχεία αυτής της θεωρίας είναι τα παρακάτω:

**Ανταμοιβή (Reward):** Κάθε τι που συμβάλλει στην ικανοποίηση αναγκών.()

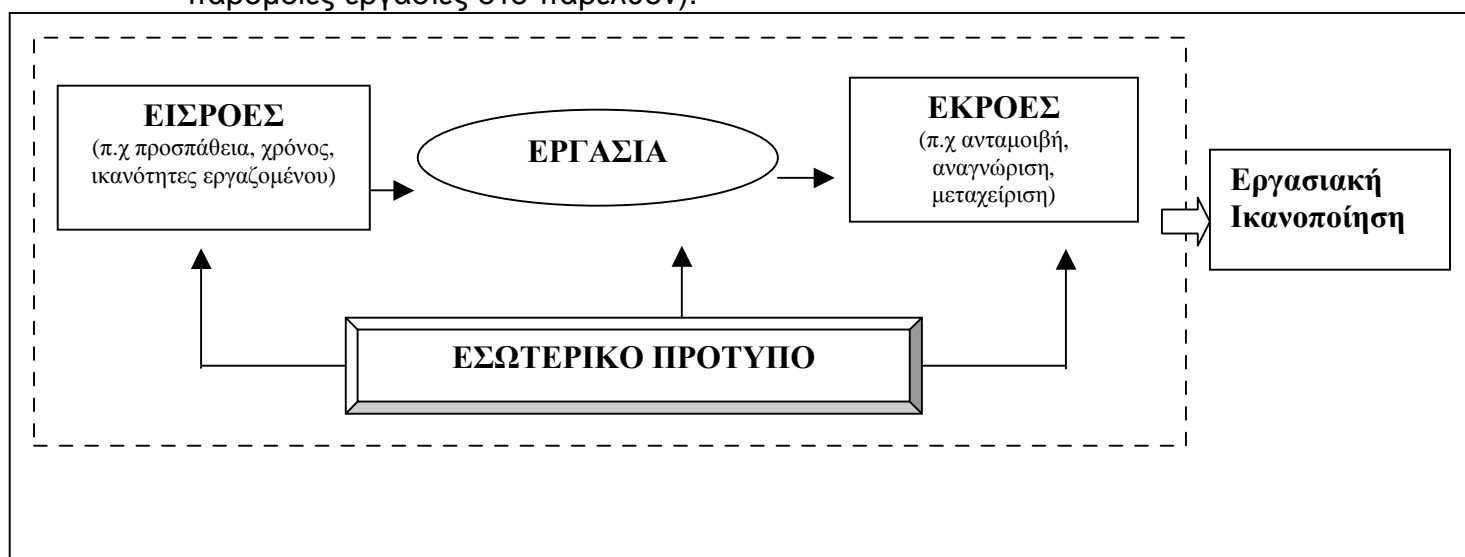
**Κόστος (Cost):** Ενέργειες και καταβαλλόμενη προσπάθεια σαν μέρος μιας διαδικασίας που απαιτείται για να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα (κόπωση, άγχος, επένδυση χρόνου κτλ)

**Αποτέλεσμα-Προκύπτουσα Αξία (Outcome Value):** Η εκροή της σύγκρισης ανάμεσα στην ανταμοιβή που απολαμβάνει ο εργαζόμενος σε σχέση με το τίμημα που έχει καταβάλει. (Ανταμοιβή μείον Κόστος)

**Πρότυπο Σύγκρισης (Comparison Level):** Σύγκριση των αποτελεσμάτων και επιλογή εκείνου του αποτελέσματος που αντιπροσωπεύει μια «δίκαιη» ανταλλαγή.

Οι εργαζόμενοι αξιολογούν το πόσο προσφέρουν στην εργασία τους (εισροές) και πόσα αποκομίζουν από αυτή (εκροές) και διαθέτουν εσωτερικό κάποιο πρότυπο με το οποίο συγκρίνουν αυτή την αναλογία εισροών – εκροών. (Σχήμα 4)

Το εσωτερικό πρότυπο αποτελεί δηλαδή το επίπεδο σύγκρισης (σημείο αναφοράς) τα οποίο διαμορφώνει κάθε εργαζόμενος με βάση το οποίο ο εργαζόμενος αξιολογεί την αξία των απολαβών που δέχεται καθώς και την αξία της προσφοράς του στην εργασία του. Συνηθέστεροι διαμορφωτές αυτού του επιπέδου σύγκρισης είναι οι ίδιοι οι συνάδελφοι του εργαζόμενου, καθώς και η πληροφόρηση που αυτός διαθέτει σχετικά με εργασία σε διαφορετικές επιχειρήσεις. (Ο εργαζόμενος παρατηρεί πόσο σκληρά εργάζεται και τι λαμβάνει για αυτό και το συγκρίνει με άλλα άτομα που κάνουν μια παρόμοια εργασία ή με το τι έπαιρνε όταν εργαζόταν σε παρόμοιες εργασίες στο παρελθόν).



Σχήμα3: Μοντέλο Ανάπτυξης Εργασιακής Ικανοποίησης με βάση τη Θεωρία της Ισότητας (Wiener, 1982)

- Όταν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι η αξία των εισροών που προσφέρει στην εργασία του είναι υπερβολικά μεγάλες σε σχέση με εκροές που απολαμβάνει και το επίπεδο σύγκρισης που έχει διαμορφώσει, τότε υπάρχει κατάσταση **υποαμειβόμενης** ανισότητας. Σε αυτή την περίπτωση ο εργαζόμενος είναι **δυσανεστημένος** και ενδέχεται να προσανατολιστεί:
  - α) σε ελάττωση των εισροών που προσφέρει στην εργασία του (π.χ μείωση της προσπάθειας)
  - β) σε επιθυμία αύξησης των εκροών που απολαμβάνει (π.χ αύξηση μισθού, ιεραρχική εξέλιξη κλπ)
- Αν οι εκβάσεις είναι υπερβολικά μεγάλες σε σύγκριση με τις εισροές, τότε υπάρχει κατάσταση **υπεραμειβόμενης** ανισότητας το οποίο αντανάκλα την

**ικανοποίηση του εργαζόμενου** και αυτό ενδέχεται να οδηγήσει τον εργαζόμενο σε διάθεση αύξησης των εισροών του στην εργασία (π.χ δουλεύοντας σκληρότερα).

Η Θεωρία της Ισότητας ως προσέγγιση ανάλυση της Εργασιακής Ικανοποίησης παρουσιάζεται παραστατικά και με τη βοήθεια του **Μοντέλου Επένδυσης** το οποίο μεταξύ άλλων αναλύει την Εργασιακή Ικανοποίηση στα πλαίσια της επίδρασης που αυτή έχει στη διαμόρφωση οργανωσιακής δέσμευσης (κεφ 3.2.1)

### **ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

Ο Milton Rokeach (1973) ορίζει τις αξίες σαν καθολικές πεποιθήσεις που διέπουν τις πράξεις και τις κρίσεις σε μια μεγάλη ποικιλία καταστάσεων. Η μελέτη των αξιών στην οργανωσιακή συμπεριφορά κατέχει σημαντική θέση, επειδή οι αξίες είναι ατομικά χαρακτηριστικά που μπορούν να επηρεάσουν τομείς όπως οι στάσεις, οι αντιλήψεις, οι ανάγκες και τα κίνητρα των ανθρώπων στην εργασία.

Οι αξίες ενός ατόμου εμφανίζονται σαν προϊόν μάθησης και της εμπειρίας του από το πολιτιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει, και καθώς η μάθηση και η εμπειρία διαφέρουν από άτομο σε άτομο οι διαφορετικές αξίες προκύπτουν σαν το αναπόφευκτο αποτέλεσμα. Οι κυριότερες επιδράσεις που έχουν αναγνωριστεί είναι: οικογένεια, φίλοι, συνάδελφοι, εκπαιδευτικό σύστημα, μέσα μαζικής ενημέρωσης, κοινωνικές – οικονομικές συνθήκες.

Ο Rokeach ταξινομεί τις αξίες σε δύο γενικές κατηγορίες. Τις *τερματικές αξίες*, που αντανακλούν τις πεποιθήσεις ενός ατόμου για τους σκοπούς που πρέπει να επιτύχει, και τις *συντελεστικές αξίες* που εκφράζουν τις πεποιθήσεις του για τα μέσα που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των επιθυμητών σκοπών. Μεταξύ των αξιών που ο Rokeach κατατάσσει σε κάθε κατηγορία είναι και οι εξής:

*Τερματικές αξίες* (σκοποί): άνετη ζωή, αίσθηση ολοκλήρωσης, οικογενειακή ασφάλεια, αυτοσεβασμός, σοφία.

*Συντελεστικές αξίες* (μέσα): φιλοδοξία, θάρρος, εντιμότητα, προσφορά βοήθειας, ανεξαρτησία, φαντασία.

Στις αρχές τη δεκαετίας του 30 αναπτύχθηκε μια άλλη ταξινόμηση των ανθρώπινων αξιών από τον Gordon Allport και συναδέλφους του. Κατέταξαν τις ανθρώπινες αξίες στις παρακάτω έξι κατηγορίες:

*Θεωρητικές:* Ενδιαφέρον για την ανακάλυψη της αλήθειας μέσα από τη λογική και τη συστηματική σκέψη.

*Οικονομικές:* Ενδιαφέρον για τη χρησιμότητα και πρακτικότητα περιλαμβανομένης και της συσσώρευσης πλούτου.

*Αισθητικές:* Ενδιαφέρον για την ομορφιά, τη μορφή και την καλλιτεχνική αρμονία.

*Κοινωνικές:* Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους & κοινωνικές σχέσεις

*Πολιτικές:* Ενδιαφέρον για την απόκτηση εξουσίας και επιρροής επάνω σε άλλους ανθρώπους

*Θρησκευτικές:* Ενδιαφέρον για την ενότητα και την κατανόηση του κόσμου, ως σύνολο.

Παράλληλα με τις ατομικές αξίες ο ρόλος που διαδραματίζουν οι κοινές αξίες και η εταιρική κουλτούρα που διέπουν την επιχείρηση είναι αποφασιστικός. Ως εταιρική κουλτούρα ορίζονται τα συστήματα αξιών και πεποιθήσεων που δημιουργούν κανόνες συμπεριφοράς οι οποίοι καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών του οργανισμού, επηρεάζουν τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας ακόμη και τον καθορισμό των στόχων. Σαν σύστημα κοινών αξιών, η εταιρική κουλτούρα αντανακλά ένα κλίμα μέσα στο οποίο οι άνθρωποι εκτιμούν τα ίδια πράγματα και εφαρμόζουν τις ίδιες αξίες για να ωφελήσουν την εταιρία ως σύνολο. (Πηγή, Λ.Χυτήρης 1994).

Σύμφωνα με τα όσα υπογραμμίζει ο Locke (1969) παρότι συχνά στις προσεγγίσεις της εργασιακή ικανοποίησης συναντά κανείς έντονο το φαινόμενο της ταυτόσημης χρήσης των εννοιών ανάγκη – αξία, ένας σημαντικός αριθμός ερευνητών κάνει σαφή διαχωρισμό μεταξύ των δύο αυτών εννοιών.

Σύμφωνα με τους τελευταίους, ο κρισιμότερος προσδιοριστικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης είναι ο βαθμός και η φύση του συσχετισμού ανάμεσα στην εργασιακή πραγματικότητα και τις ατομικές αξίες.

Σε αντίθεση με τις ανάγκες οι οποίες είναι κατά κύριο λόγο *ενδογενείς* οι αξίες είναι *επίκτητες* (διδάσκονται, εμπνέονται, μεταβιβάζονται, διαφοροποιούνται σε έθνη, κοινωνικές ομάδες, ηλικίες κτλ). Επίσης, οι ανάγκες είναι σε σημαντικό βαθμό περισσότερο αντικειμενικές από τις αξίες (δεδομένου ότι ενώ όλοι έχουν για παράδειγμα τις ίδιες φυσικές ανάγκες, υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στο τι κάθε άνθρωπος θεωρεί ότι έχει αξία).

Σύμφωνα με τον Rand (1966) οι αξίες έχουν δύο διαστάσεις:

- **περιεχόμενο** (το αντικείμενο της απόδοσης αξίας) και
- **ένταση** (το πόση αξία αποδίδεται).

Επίσης, σύμφωνα με τον Locke (1969), κάθε συναισθηματική απάντηση (αντίδραση) είναι αποτέλεσμα μιας διττής αποτίμησης:

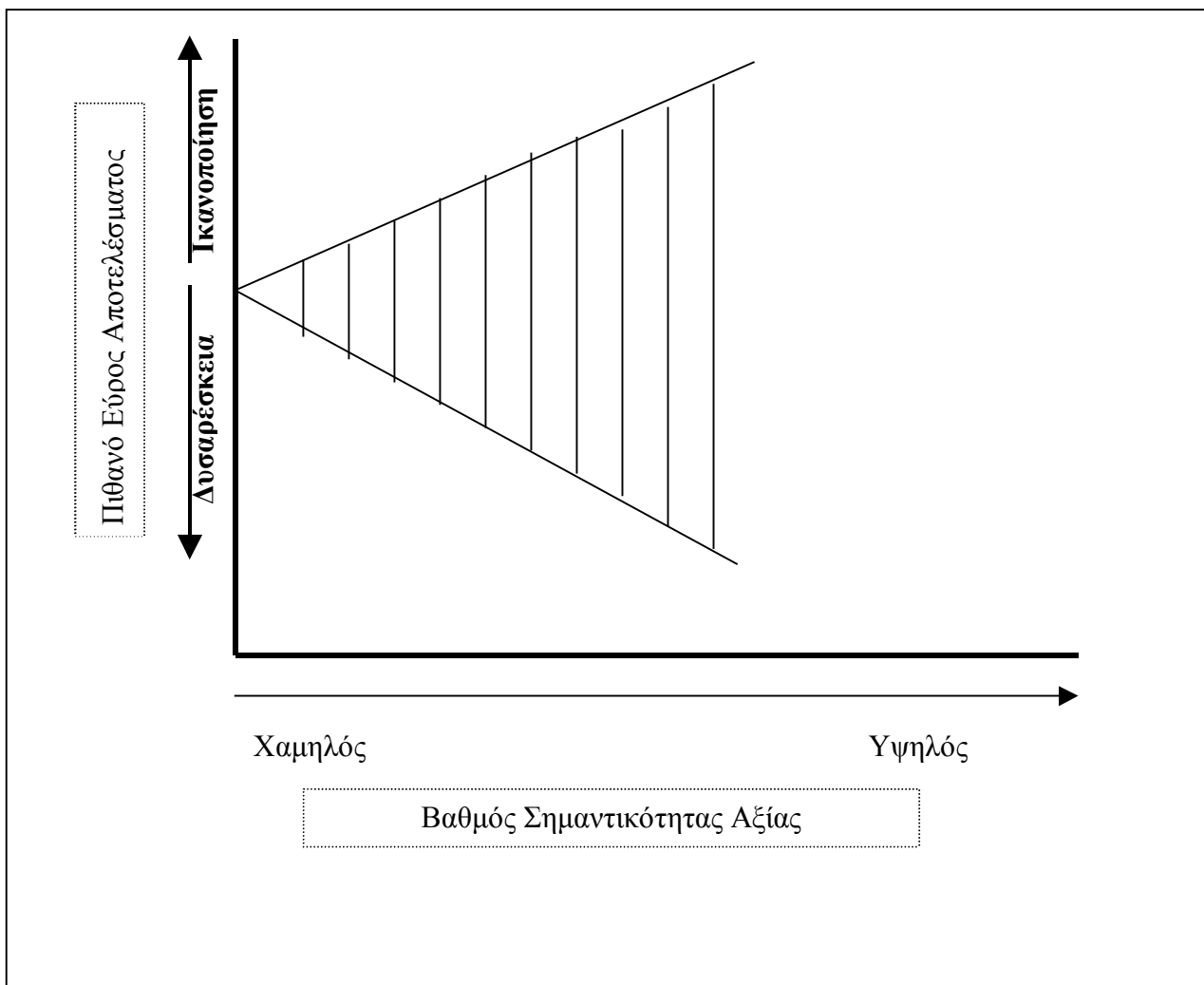
- του βαθμού συμφωνίας προσωπικών αξιών με την πραγματικότητα και
- της βαρύτητας που το άτομο προσδίδει σε αυτές τις αξίες.

Το μέγεθος της ταύτισης / διάστασης (συμφωνίας - διαφωνίας) της πραγματικότητας με την επιθυμητή αξία επιδρά στη διαμόρφωση συναισθημάτων ικανοποίησης - δυσαρέσκειας.

Το αν η πραγματικότητα συμπίπτει με την επιθυμητή αξία, καθώς και ο βαθμός σύμπτωσης ή διαφοροποίησης τους, είναι αυτά που καθορίζουν το μέγεθος της ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας.



Η βαρύτητα που δίνει το άτομο σε κάποια αξία καθορίζει το εύρος διακύμανσης των συναισθημάτων ικανοποίησης – δυσαρέσκειας και αποτελεί επιπλέον ρυθμιστικό παράγοντα που καθορίζει το μέγεθος του αποτελέσματος – συναισθήματος που προκύπτει (σχήμα5)

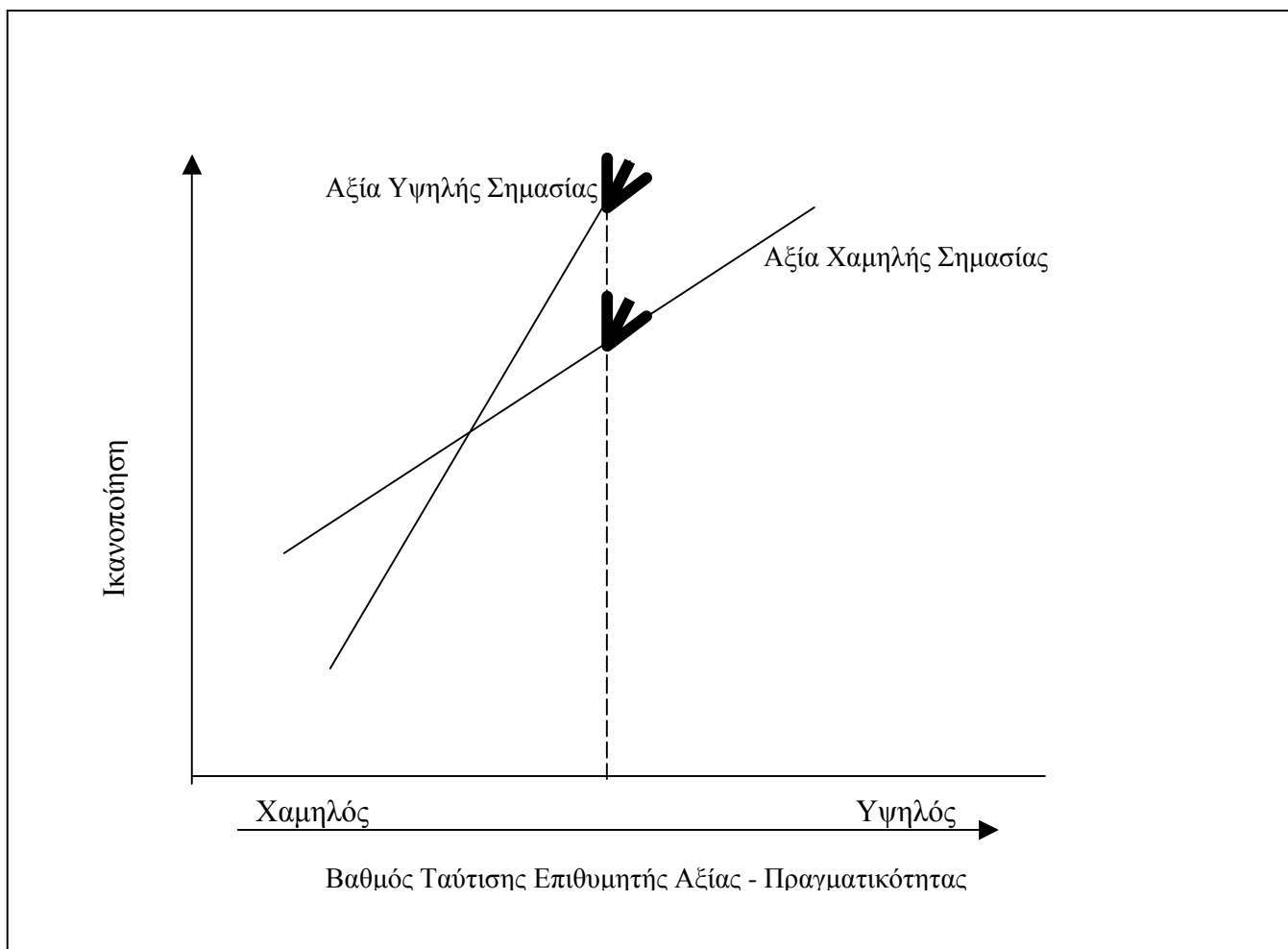


Σχήμα 4: Αξίες και Εύρος Ικανοποίηση (Πηγή, Edwin A. Locke, σελ 1306)

Όπως φαίνεται από το παραπάνω σχήμα, όσο σημαντικότερη αποτιμάται μια αξία, τόσο αυξάνει το εύρος εντός του οποίου κυμαίνεται η ένταση των συναισθημάτων, δηλαδή μεγιστοποιείται η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια που προκύπτει από την πλήρωση ή την αποτυχία πλήρωσής της.

Τα παραπάνω επαληθεύονται περαιτέρω και από τους Ewen, (1967) Schaffer (1953) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι ο συσχετισμός της συνολικής ικανοποίησης με την ικανοποίηση σημαντικών αξιών είναι αισθητά σημαντικότερος από τη συσχέτιση της συνολικής ικανοποίησης με την ικανοποίηση δευτερευουσών αξιών.

Τα παραπάνω εκφράζονται και στο επόμενο διάγραμμα (σχήμα 6 στο οποίο γίνεται εμφανές ότι για ίδια επίπεδα εκπλήρωσης αξιών, η ικανοποίηση που προκύπτει είναι μεγαλύτερη για τις αξίες που θεωρούνται σημαντικότερες.



Σχήμα 5: Αξίες και βαθμός Ικανοποίησης (Πηγή, Edwin A. Locke 1969)

### 3.1.3 Διαστάσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης

Δεδομένης της πολυδιάστατης σύνθεσης της Εργασιακής Ικανοποίησης, κυρίαρχο ζητούμενο για την εκτίμησή της είναι ο καθορισμός των επιμέρους συνιστωσών της. Κατά καιρούς οι ερευνητές έχουν καταλήξει σε διάφορους παράγοντες ή συνδυασμούς παραγόντων οι σημαντικότεροι εκ των οποίων είναι (Cross 1973, Smith, 1969)::

Αντικείμενο Εργασίας

Αμοιβή

Ευκαιρίες για Εξέλιξη

Προϊστάμενος

Συνεργάτες

*Αναλυτικότερα:*

#### Αντικείμενο εργασίας

Στη διάσταση αυτή εμπεριέχονται χαρακτηριστικά της εργασίας όπως ευκαιρία για δημιουργικότητα, για αύξηση των γνώσεων ικανοτήτων και δεξιοτήτων, για ανάληψη ευθυνών, αυτονομία, ποσότητα, πολυπλοκότητα, ποικιλομορφία των υπευθυνοτήτων. Η συνεισφορά αυτών των παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση έχει ευρέως υποστηριχτεί (Ash, 1954, Hersberg, Mausner & Snyderman, 1959, Ronan, 1979, Smith et al, 1969).

#### Αμοιβή

Η ικανοποίηση με την αμοιβή στηρίζεται στη σύγκριση που κάνει ο εργαζόμενος ανάμεσα στην προσδοκώμενη και την πραγματική αμοιβή. Η προσδοκώμενη αμοιβή διαμορφώνεται αφενός από αυτά που ο εργαζόμενος θεωρεί ότι προσφέρει και τα αποτελέσματα που αυτά θεωρεί ότι έχουν για την επιχείρηση, και αφετέρου από το ύψος στο οποίο κυμαίνονται οι αμοιβές στην αγορά για παρεμφερείς θέσεις εργασίας. Η ικανοποίηση με την αμοιβή επηρεάζεται επίσης από την προσωπική οικονομική κατάσταση του εργαζομένου, το ύψος της αμοιβής που ο εργαζόμενος λάμβανε σε τυχόν προθύτερες επιχειρήσεις – θέσεις εργασίας καθώς και από τις γενικότερες οικονομικές συνθήκες. (Ronan, 1970, Smith et al, 1969, Warr & Rontledge, 1969 )

### Εξέλιξη

Η συγκεκριμένη διάσταση αναφέρεται στην ικανοποίηση του εργαζομένου με βάση την πολιτική και την εφαρμογή συγκεκριμένων μεθοδολογιών προαγωγών. Σύμφωνα με τους Herzberg et al (1957) Lock (1976) Porter (1961) Smith et al (1969) η ικανοποίηση σε αυτόν τον τομέα θεωρείται ότι είναι μια συνάρτηση της συχνότητας, της βαρύτητας – σημαντικότητας και του βαθμού που αυτή είναι πραγματικά επιθυμητή.

### Προϊστάμενοι

Μελέτες σχετικά με αυτή τη διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης έχουν πραγματοποιηθεί από τους Alderfer (1967) Ash (1954) Locke (1976) Smith et al (1969), και σε γενικές γραμμές η ικανοποίηση προέρχεται από *ανθρωποκεντρικούς* προϊστάμενους που δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον, είναι διατεθειμένοι να ακούσουν τις απόψεις τους, επιβραβεύουν τις προσπάθειες και τα θετικά αποτελέσματα, (τις καλές επιδόσεις ) και παρέχουν αναπληροφόρηση στους υφισταμένους τους. Επιπλέον οι γνώσεις και οι ικανότητές που διαθέτει ο προϊστάμενος τους επηρεάζει τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων στον τομέα της επίβλεψης.

### Ικανοποίηση με συνεργάτες

Έχει αναφερθεί από τους Alderfer, 1967, Ash, 1954, Locke ,1976 ότι η συνιστώσα της ικανοποίησης με συνεργάτες καθορίζεται από την αλληλεπίδραση σε εργασιακά θέματα καθώς και τα αισθήματα συμπάθειας / αντιπάθειας που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων.

Αυτή η προσέγγιση της ανάλυσης και μέτρησης της Εργασιακής Ικανοποίησης με γνώμονα τις πέντε συνιστώσες που προαναφέρθηκαν, αποτελεί και τη βάση της δομής της μεθοδολογίας μέτρησης της Εργασιακής Ικανοποίησης σύμφωνα με το μοντέλο JDI (Job Descriptive Index) που, όπως προαναφέρθηκε, θα χρησιμοποιηθεί στην παρούσα έρευνα.

## 3.2 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ : ΕΝΝΟΙΑ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

### 3.2.1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

#### Ορισμοί Οργανωσιακής Δέσμευσης

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες έχουν πραγματοποιηθεί εκτενείς μελέτες γύρω από το θέμα της οργανωσιακής δέσμευσης. Παρότι έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης από σημαντικό αριθμό ερευνητών το αντικείμενο της οργανωσιακής δέσμευσης δεν έχει ολοκληρωτικά διαλευκανθεί και δεν έχει επικρατήσει μια απόλυτη ομοφωνία σχετικά με τον ορισμό της. Ενδεικτικά αναφέρονται οι ορισμοί που έχουν αποδοθεί από διάφορους ερευνητές.

- Οι Lyman & Porter (1968) την αποδίδουν ως προθυμία του εργαζομένου να προσπαθεί και να προσφέρει, ως υψηλό βαθμό επιθυμίας να παραμείνει μέλος της επιχείρησης, και ως αποδοχή των βασικών στόχων και αξιών της.

- Ο Sheldon (1971) την αντιμετωπίζει ως θετική αξιολόγηση της επιχείρησης εκ μέρους του εργαζομένου σε συνδυασμό με τη διάθεσή του να εργαστεί προς την υλοποίηση των στόχων της. Ως κύριους διαμορφωτές της θεωρεί την ποιότητα της κοινωνικής σχέσης μεταξύ των εργαζομένων, το χρόνο εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση, τις υλικές απολαβές και τη θέση στην ιεραρχία, καθώς και προσωπικά συμφέροντα που απορρέουν από την εργασιακή σχέση.

- Ο Kantor (1968) την θεωρεί ως την προθυμία του εργαζομένου να διαθέσει ενέργεια, και διάθεση να παραμείνει στην επιχείρηση, και διακρίνει τρεις τύπους δέσμευσης

- Δέσμευση συμφέροντος η οποία σχετίζεται με τα συμφέροντα που κάνουν τον εργαζόμενο να επιθυμεί να παραμείνει στην επιχείρηση.

- Δέσμευση Συνοχής η οποία αναφέρεται στη θετική αφομοίωση του ατόμου στον κοινωνικό ιστό του εργασιακού περιβάλλοντος.

- Δέσμευση ελέγχου η οποία σχετίζεται με τις κατευθυντήριες γραμμές και αρχές που διαμορφώνουν τύπους ορθής εργασιακής συμπεριφοράς με τους οποίους ο εργαζόμενος συμμορφώνεται.

- Οι Hrebiniak & Allutto (1973) τη θεωρούν ως την απροθυμία του εργαζόμενου να αποχωρήσει από την επιχείρηση, για εναλλακτικές επιλογές οι οποίες θα παρείχαν μικρή αύξηση σε αμοιβή, status, ελευθερία επιλογών και φιλικές σχέσεις μεταξύ συνεργατών. Κατέληξαν δε στο συμπέρασμα ότι οι βασικότεροι διαμορφωτές της Οργανωσιακής Δέσμευσης είναι τα χρόνια εργασίας στην επιχείρηση και οι ευκαιρίες εξέλιξης.

- Ο Lee (1971) εισήγαγε τον όρο ταύτιση ως το βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος διακατέχεται από το αίσθημα του «ανήκειν» στην επιχείρηση.

- Σύμφωνα με τους Porter, Steers, Mowday & Boulian, (1974), Οργανωσιακή Δέσμευση είναι «Ο βαθμός της ταύτισης με και της συμμετοχής & εμπλοκής του ατόμου στην επιχείρηση».

- Κατά τον B. Buchanan (b) (1974) η Οργανωσιακή Δέσμευση αντιμετωπίζεται ως αποδοχή, και ισχυρή συναισθηματική ταύτιση με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού και τη θεωρεί ως συνισταμένη τριών παραγόντων.

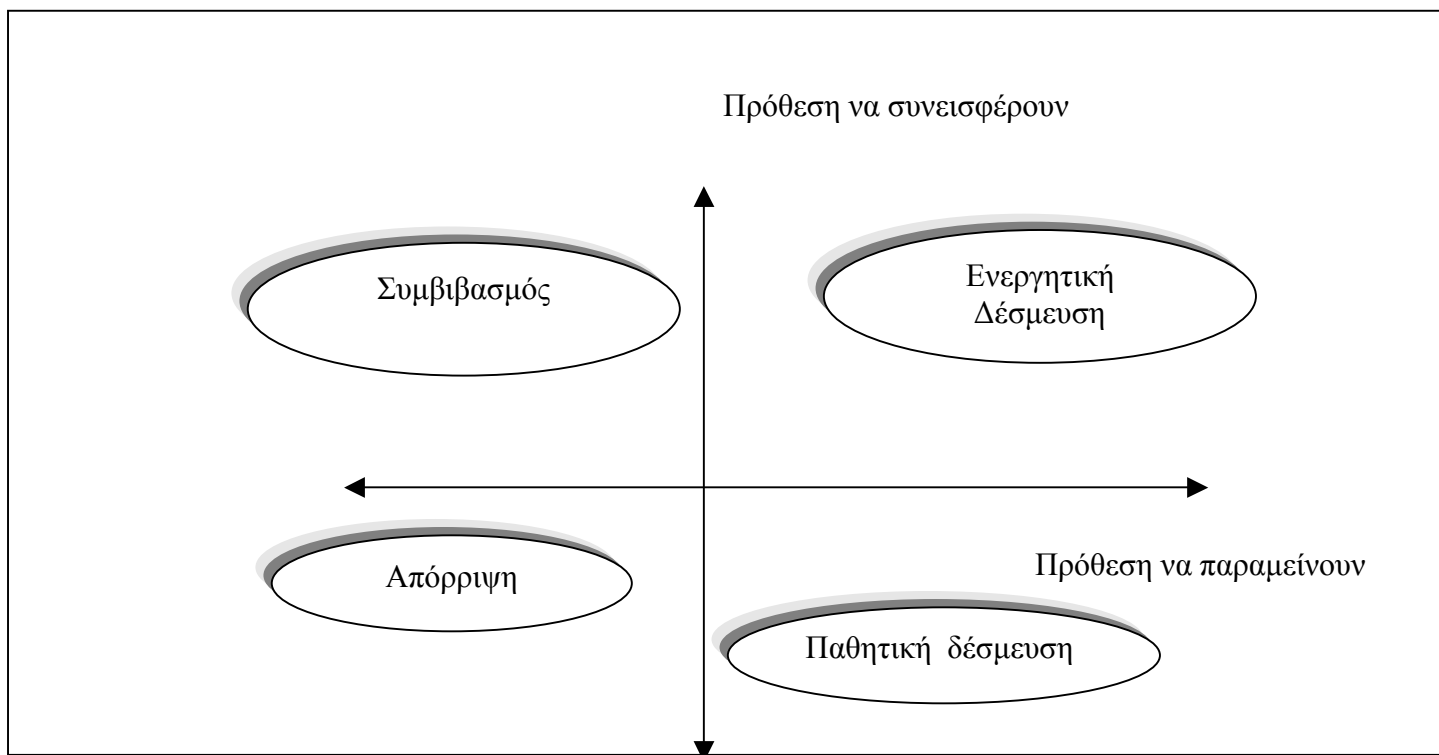
- Ταύτιση με τους στόχους και τις αξίες της επιχείρησης
- Συμμετοχή και ψυχική εμπλοκή στη διεκπεραίωση του έργου
- Θετική αξιολόγηση του γενικού περιβάλλοντος εργασίας

- Μια διαφορετική προσέγγιση του αντικειμένου της οργανωσιακής δέσμευσης είναι η θεώρηση των Harris & Eoyang (1997) σύμφωνα με τους οποίους υφίσταται μια τυπολογία τύπων δέσμευσης που καθορίζονται από δύο χαρακτηριστικά της στάσης του εργαζόμενου:

**A)** την πρόθεσή τους να παραμείνουν

**B)** την πρόθεσή τους να συνεισφέρουν

Η εν λόγω κατηγοριοποίηση απεικονίζεται στο σχήμα 6.



Σχήμα 6: Μορφές Δέσμευσης (Πηγή Harris & Eyoang, 1997)

Από το συνδυασμό αυτών των δύο χαρακτηριστικών σύμφωνα με τους παραπάνω μελετητές αναγνωρίζονται τέσσερις τύποι δέσμευσης:

**Ενεργητική Δέσμευση** η οποία προκύπτει όταν ο εργαζόμενος έχει τη διάθεση να παραμείνει στην επιχείρηση που εργάζεται αλλά και διακατέχεται από την επιθυμία να συνεισφέρει, ουσιαστικά, σε αυτήν.

**Παθητική Δέσμευση** που αναφέρεται στη μη πρόθεση του εργαζομένου να αποχωρήσει, χωρίς όμως αυτό να συνοδεύεται από διάθεση ενεργητικής συνεισφοράς.

**Συμβιβασμός** ο οποίος προκύπτει όταν ο εργαζόμενος έχει αποδεχτεί την αναγκαιότητα παραμονής στη συγκεκριμένη επιχείρηση, και έχοντας δεχθεί ότι πρόκειται να παραμείνει σε αυτή συνεισφέρει ενεργητικά στους στόχους της.

**Απόρριψη** η οποία προκύπτει όταν ο εργαζόμενος δεν έχει καμία πρόθεση να συνεισφέρει και επιπλέον προτίθεται να αποχωρήσει από την επιχείρηση.

## **Ανάλυση Αντικειμένου Οργανωσιακής Δέσμευσης**

Μια προσπάθεια συνολικής προσέγγισης των θεωρήσεων καθορισμού της οργανωσιακής δέσμευσης πραγματοποιήθηκε από τους D.Farrell, & C.E.Rusbul (1981) οι οποίοι παρέχουν ένα μοντέλο περιγραφής των σχέσεων αιτίας – αποτελέσματος και λοιπών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των θεμάτων

- **Εργασιακής Ικανοποίησης**
- **Οργανωσιακής Δέσμευσης**
- **Οργανωσιακής πίστης.**

Το ερευνητικό – θεωρητικό μοντέλο που υιοθετήθηκε από τους παραπάνω είναι γνωστό ως «**Μοντέλο Επένδυσης**» (Investment Model) και προέρχεται από τη θεωρία της ανταλλαγής και αποτελεί επιπλέον προέκταση της θεωρίας της αλληλεξάρτησης των Thibaut & Kelley, (1959) σύμφωνα με την οποία τα άτομα ενεργούν με τρόπο ώστε να μεγιστοποιούν τα οφέλη μιας σχέσης ελαχιστοποιώντας τα κόστη που αυτή συνεπάγεται.

Αναλυτικότερα, σύμφωνα με το «**Μοντέλο Επένδυσης**»:

Η **Εργασιακή Ικανοποίηση** είναι μια (απλή) συνάρτηση κόστους – οφέλους που συνεπάγεται η εργασιακή σχέση με μια επιχείρηση, σε συνδυασμό με το επίπεδο σύγκρισης βάση του οποίου αυτή αξιολογείται.

Η **Οργανωσιακή Δέσμευση** θεωρείται συνάρτηση

- Της σχέσης κόστους – οφέλους που αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος
- Της επένδυσης που έχει πραγματοποιηθεί από τον εργαζόμενο
- Του σημείου αναφοράς ή επιπέδου σύγκρισης βάση του οποίου ο εργαζόμενος αξιολογεί την εργασιακή του σχέση
- των εναλλακτικών επιλογών που αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος ότι έχει.



Η θεώρηση αυτή υποστηρίζει επιπλέον ότι η **οργανωσιακή πίστη** η οποία εκφράζει την προδιάθεση του εργαζόμενου να μην αποχωρήσει από την επιχείρηση, διαμορφώνεται άμεσα από την Οργανωσιακή Δέσμευση και όχι από την Εργασιακή Ικανοποίηση

Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικότερα κάθε μία από τις παραμέτρους αυτές:

### Εργασιακή Ικανοποίηση

Η αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης από το άτομο συνίσταται σε μια υποκειμενική ανάλυση κόστους - οφέλους και μια εν συνεχεία σύγκριση του αποτελέσματος αυτού ως προς ένα σημείο αναφοράς. (CL, Comparison Level.)

Η ωφέλιμη αξία που αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος ότι λαμβάνει από την εργασιακή του σχέση ορίζεται στα πλαίσια αυτού το μοντέλου ως:

$$R_x = \sum w_i r_i$$

όπου το  $r_i$  ανταποκρίνεται στην υποκειμενική αξιολόγηση του οφέλους που προκύπτει από την παράμετρο  $i$  του μεγέθους  $x$

και  $w_i$  αντιπροσωπεύει την υποκειμενική σημαντικότητα (βαρύτητα) του οφέλους

Παραδείγματα τέτοιων ωφελειών είναι αμοιβές, ευκαιρίες εξέλιξης – προαγωγής, αυτονομία, αντικείμενο εργασίας.

Το κόστους ορίζεται ως

$$C_x = \sum (w_j c_j)$$

όπου το  $c_j$  είναι η υποκειμενική αξιολόγηση του κόστους που προκύπτει από την παράμετρο  $j$  του μεγέθους  $x$

και  $w_j$  αντιπροσωπεύει την υποκειμενική σημαντικότητα (βαρύτητα) του κόστους. (π.χ ανεπαρκείς πόροι, απαιτητικό ωράριο, άνισες ευκαιρίες εξέλιξης είναι παραδείγματα τέτοιου κόστους)

Είναι ευνόητο ότι η Εργασιακή Ικανοποίηση αυξάνει με την αύξηση της ωφέλιμης αξίας και μειώνεται με την αύξηση της αξίας κόστους.

Το μέγεθος  $R_x - C_x$  χαρακτηρίζεται ως προκύπτουσα αξία  $O_j$  (outcome value).

$$O_x = R_x - C_x$$

Το επίπεδο σύγκρισης – αναφοράς (**CL**) αντιπροσωπεύει τη μέση προσδοκόμενη αξία απολαβών όπως έχει διαμορφωθεί βάση των εμπειριών και της πληροφόρησης που έχει το άτομο με την εργασιακή σχέση.

Βάση των παραπάνω, η Εργασιακή Ικανοποίηση αποδίδεται ως

*Εργασιακή Ικανοποίηση*

$$Sat_x = R_x - C_x = O_x - CL$$

Η παραπάνω η προσέγγιση έχει υιοθετηθεί και από άλλους ερευνητές και ενδεικτικά αναφέρονται οι Lawler (1973), Porter & Steers (1973).

Σύμφωνα λοιπόν με το **Μοντέλο Επένδυσης** η ικανοποίηση του ατόμου με την εργασιακή του σχέση είναι συνάρτηση της διαφοράς ανάμεσα στην προκύπτουσα αξία και το σημείο αναφοράς – επίπεδο σύγκρισης, βάσει του οποίου αξιολογεί την προκύπτουσα αξία.

Το επίπεδο σύγκρισης είναι το πρότυπο έναντι του οποίου γίνεται η συγκριτική αξιολόγηση και καθορίζεται από παραμέτρους, όπως: η γενικότερη γνώση της αγοράς εργασίας, προηγούμενη εργασιακή εμπειρία, εργασίες άλλων ατόμων με παρεμφερή τυπικά προσόντα κτλ. Το άτομο εκτιμά δηλαδή την εργασιακή του ικανοποίηση αντιπαραβάλλοντας την πραγματικότητα –την παρούσα εργασιακή σχέση του με το επίπεδο σύγκρισης – τις προσδοκίες που το ίδιο έχει διαμορφώσει.

Με άλλα λόγια, το άτομο σύμφωνα με την παραπάνω σχέση είναι περισσότερο ικανοποιημένο όταν αυξάνονται οι απολαβές (που δεν περιορίζονται απαραίτητα στον οικονομικό τομέα) μειώνοντας το κόστος που καλείται να καταβάλλει και περιορίζοντας τις προσδοκίες -το επίπεδο σύγκρισης βάση του οποίου αξιολογεί την τρέχουσα κατάσταση.

### Εναλλακτικές Επιλογές

Η αξία της πρώτης καλύτερης – βέλτιστης εναλλακτικής επιλογής εργασίας (Alternative) ορίζεται κατά παρόμοιο τρόπο ως συνάρτηση:

**Εναλλακτικές Επιλογές**  
(Alternatives)

$$A_y = R_y - C_y - CL$$

όπου η  $R_y$  αντιπροσωπεύει την αξία οφέλους της εναλλακτικής επιλογής,  $C_y$  την αξία κόστους που πιθανά επιφέρει η εναλλακτική επιλογή (π.χ μεγαλύτερη απόσταση για την εργασία, απαιτητικότερο ωράριο κτλ) και  $CL$  το υποκειμενικό επίπεδο σύγκρισης (υποκειμενικό επίπεδο προσδοκιών).

Αν οι εναλλακτικές επιλογές είναι περιορισμένες (υπερπροσφορά εργατικού δυναμικού με παρόμοια - ισάξια προσόντα), η δέσμευση του εργαζομένου αναμένεται να αυξηθεί.

### Βαθμός Προσωπικών Επενδύσεων

Το Μοντέλο Επένδυσης περιλαμβάνει, τέλος, ως παράγοντα δέσμευσης το μέγεθος της επένδυσης κάθε τύπου που το άτομο κάνει στα πλαίσια της εργασιακής του σχέσης. Ως επένδυση ορίζονται οι πόροι που το άτομο έχει διαθέσει στην επιχείρηση και οι οποίοι έχουν αποδώσει συγκεκριμένα κεκτημένα συμφέροντα.

Οι επενδύσεις, το περιεχόμενο των οποίων ποικίλει και μπορεί να αφορά υλικά ή και ψυχολογικά θέματα, αυξάνουν τη δέσμευση καθώς αυξάνεται το κόστος αποχώρησης του ατόμου από την επιχείρηση.

Το μέγεθος της επένδυσης αναφέρεται ως

$$I_{\sigma} = \sum (w_k I_k)$$

Όπου το  $I_k$  είναι η υποκειμενική αξιολόγηση της επένδυσης που έχει πραγματοποιήσει το άτομο στη συγκεκριμένη εργασιακή σχέση αναφορικά με

την παράμετρο  $\kappa$  του μεγέθους  $\sigma$  και  $w_j$  αντιπροσωπεύει την υποκειμενική σημαντικότητα (βαρύτητα) του κόστους.

Η προσέγγιση αυτή παραπέμπει στη θεώρηση της δέσμευσης συμφέροντος ως συνιστώσα της Οργανωσιακής Δέσμευσης, όπως έχει εκφραστεί από τον Becker και έχει περιγραφεί στο κεφάλαιο 3.2.3

### Δέσμευση

Σύμφωνα με το παραπάνω μοντέλο θεώρησης η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνάρτηση της σύγκρισης της πραγματικότητας με τις προσδοκίες του ατόμου (όπως καθορίζονται) και το επίπεδο αναφοράς με το οποίο ο εργαζόμενος συγκρίνει την παρούσα κατάσταση.

Η οργανωσιακή δέσμευση καθορίζεται επίσης από την παραπάνω σύγκριση και **επιπλέον** είναι συνάρτηση του βαθμού στον οποίο ο εργαζόμενος διαθέτει αξιόλογες εναλλακτικές επιλογές εργασίας καθώς και από το βαθμό στον οποίο το άτομο έχει επενδύσει στην παρούσα εργασιακή σχέση.

Τέτοιες επενδύσεις που μπορεί να είναι είτε ψυχολογικές είτε αφορούν επένδυση χρόνων εργασίας, ιεραρχική εξέλιξη που έχει συντελεστεί κτλ, αυξάνουν τη δέσμευση καθώς αυξάνει το κόστος αποχώρησης του ατόμου από την παρούσα εργασιακή σχέση.

Επομένως, αύξηση επενδυμένων αγαθών, μείωση των εναλλακτικών επιλογών και αύξηση στην αξία της εργασιακής σχέσης είναι οι παράγοντες που οδηγούν στην ενδυνάμωση της οργανωσιακής δέσμευσης.

Έχοντας αναφέρει τις επιμέρους παραμέτρους που σύμφωνα με το μοντέλο επένδυσης προσδιορίζουν την Οργανωσιακή Δέσμευση, συνολικά αυτή προσδιορίζεται ως:

### Οργανωσιακή Δέσμευση

$$COM_x = Sat + I - A_x \Rightarrow$$

Οργαν. Δέσμευση = Ικανοποίηση + Ικανοποίηση – Εναλλακτικές  
Επιλογές

Σύμφωνα με τη σχέση αυτή η Οργανωσιακή Δέσμευση αυξάνει

- Με την αύξηση της Εργασιακής Ικανοποίησης
- Με αύξηση των επένδυση του ατόμου στην εργασιακή σχέση καθώς και
- Με μείωση των υφισταμένων εναλλακτικών επιλογών.

Από την παραπάνω σχέση μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι η δέσμευση και η Ικανοποίηση δεν συµμεταβάλλονται απαραίτητα κατά τον ίδιο τρόπο. Έτσι πολύ υψηλός βαθμός επένδυσης εκ μέρους του ατόμου –δηλαδή σημαντικά κεκτημένα συμφέροντα (υψηλό I) και ιδιαίτερα περιορισμένες εναλλακτικές επιλογές εργασίας (χαμηλό A) μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλό βαθμό δέσμευσης ενώ ταυτόχρονα η Εργασιακή Ικανοποίηση να είναι πολύ χαμηλή.

Με άλλα λόγια, η εργασιακή ικανοποίηση δεν καθορίζει κατά τρόπο απόλυτο την οργανωσιακή δέσμευση, καθώς πιθανή χαμηλή ικανοποίηση δύναται να αντισταθμιστεί από υψηλό επίπεδο επένδυσης στη συγκεκριμένη εργασιακή σχέση ή / και από χαμηλό επίπεδο εναλλακτικών επιλογών.

Η υπόθεση των συσχετισμών μεταξύ οφέλους –κόστους, επίπεδο σύγκρισης και εναλλακτικών επιλογών προέρχονται από τη θεωρία της αλληλεξάρτησης και παρότι πρόκειται για μια νέα προσέγγιση για τη μελέτη της σχέσης μεταξύ Εργασιακής Ικανοποίησης, Οργανωσιακής Δέσμευσης και Πίστης, το θεωρητικό υπόβαθρο είναι καλά τεκμηριωμένο σε παραδοσιακή ψυχολογική και κοινωνική βιβλιογραφία.

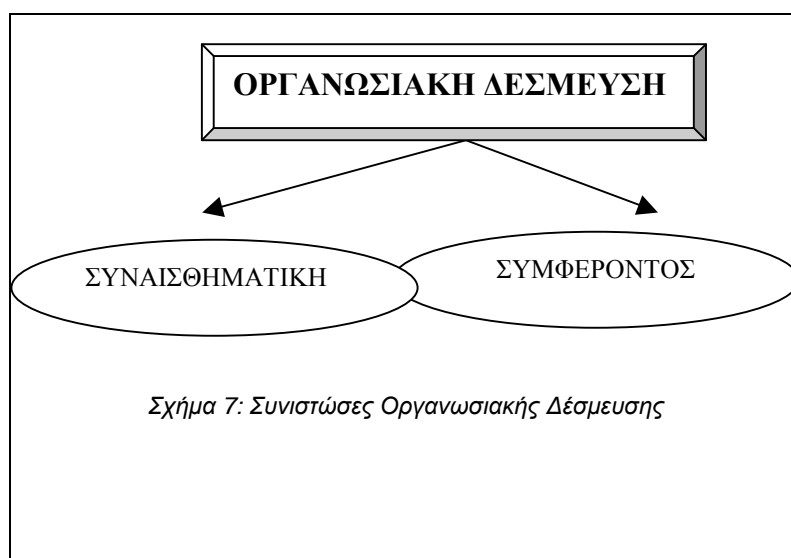
## Τύποι Οργανωσιακής Δέσμευσης

Παρά τις διαφοροποιημένες προσεγγίσεις του θέματος, δύο θεωρήσεις της δέσμευσης κυριαρχούν στη βιβλιογραφία:

Σύμφωνα με την πρώτη θεώρηση, η δέσμευση αφορά μια ψυχολογική κατάσταση κατά την οποία το άτομο αναπτύσσει κάποιο βαθμό ταύτισης με την επιχείρηση και παραμένει σε αυτήν, με σκοπό να συνεισφέρει στους στόχους της. Ο Porter και οι συνεργάτες του (Mowday, Porter, Steers, 1982, Porter et al., 1974) περιέγραψαν την οργανωσιακή δέσμευση ως « ο βαθμός της ψυχικής ταύτισης του ατόμου και εμπλοκής του ατόμου στον οργανισμό στον οποίο εργάζεται».

Σύμφωνα με τη δεύτερη θεώρηση η οποία εκφράστηκε αρχικά από τον Becker (1960), υποστηρίζεται ότι το άτομο συνδέεται με την επιχείρηση και παραμένει σε αυτήν λόγω των συμφερόντων που απορρέουν από τη συνεργασία τους, που έχουν αποκτηθεί πιθανά λόγω της μακροχρόνιας συνεργασίας τους, και τα οποία θα απεμπολούνταν σε περίπτωση οικειοθελούς αποχώρησης του ατόμου. Ο Becker (1960), περιγράφει τη δέσμευση ως «υιοθέτηση συγκεκριμένης συμπεριφοράς – τακτικής συμπόρευσης λόγω του κόστους το οποίο αντιλαμβάνεται το άτομο ότι θα του προκαλέσει η αποχώρησή του από το χώρο εργασίας (όπως απώλεια επιδομάτων, παλαιότητα, προσπάθεια για ανεύρεση νέας απασχόλησης, κτλ)».

Οι Meyer & Allen, (1984, 1987) μελέτησαν τους δύο παραπάνω τύπους και εισήγαγαν τους όρους συναισθηματική δέσμευση και δέσμευση συμφέροντος για να αποδώσουν τις παραπάνω περιγραφές της δέσμευσης των Porter και Becker αντίστοιχα. (Σχήμα 9)



Σύμφωνα με τους Meyer & Allen, (1984, 1987) που όπως αναφέρεται παραπάνω εισήγαγαν τους όρους **συναισθηματική** δέσμευση και δέσμευση **συμφέροντος**, παρότι και οι δύο τύποι δέσμευσης αποτελούν παράγοντες που δρουν ανασταλτικά στην απόφαση αποχώρησης του εργαζομένου, ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνονται και η δράση τους διαφοροποιείται σημαντικά.

Ενδεικτικά, οι Allen & Meyer συμπέραναν ότι η συναισθηματική δέσμευση συνδέεται άμεσα με διαμορφωτές που έχουν να κάνουν με εμπειρίες και προσωπικά συναισθήματα, ενώ η δέσμευση συμφέροντος συνδέεται αμεσότερα με διαμορφωτές που σχετίζονται με αντιλαμβανόμενες απώλειες και έλλειψη εναλλακτικών ευκαιριών εργασίας.

Όσον αφορά τις συνέπειες, ενδεικτικά είναι τα ευρήματα των Meyer et al (1989) σύμφωνα με τα οποία η επίδοση των εργαζομένων και η εξελιξιμότητά τους συσχετίζονται θετικά με την συναισθηματική δέσμευση και αρνητικά με τη δέσμευση **συμφέροντος**.

Για να διερευνήσουν τις παραπάνω υποθέσεις οι Meyer & Allen ανέπτυξαν τις κλίμακες μέτρησης ACS(affective commitment scale) & CCS (continuance commitment scale) με τις οποίες μετράται η συναισθηματική δέσμευση και η δέσμευση συμφέροντος αντίστοιχα.

Οι παραπάνω (8 στοιχείων) κλίμακες αποδείχτηκαν σε μεταγενέστερες έρευνες αξιόπιστες και απέδιδαν, ως είχε προβλεφθεί, διαφορετικές συσχετίσεις με μεταβλητές -διαμορφωτές (Allen & Meyer, 1990, Aven, 1998, Withey, 1998) καθώς και συνέπειες της Οργανωσιακής Δέσμευσης (Allen & Smith 1987, Meyer.)

Οι κλίμακες ccs acs διερευνήθηκαν περαιτέρω από τους McGee & Ford (1987) με τη βοήθεια ανάλυσης κατά παράγοντες. Από τις μελέτες αυτές η συσχέτιση των δύο κλιμάκων (Συναισθηματικής και Συμφέροντος) βρέθηκε μηδενική, γεγονός το οποίο αποδεικνύει ότι οι δύο προσεγγίσεις όντως μετρούν διαφορετικά μεγέθη και ο σαφής διαχωρισμός της συναισθηματικής από τη δέσμευση συμφέροντος έχει ορθά πραγματοποιηθεί.

Βασική διαφοροποίηση των δύο τύπων δέσμευσης είναι ότι εργαζόμενοι που διακατέχονται από συναισθηματική δέσμευση παραμένουν στο δυναμικό

μιας επιχείρησης διότι το επιθυμούν, ενώ εργαζόμενοι που διακατέχονται από δέσμευση συμφέροντος παραμένουν διότι το χρειάζονται.

Συνεπώς θα περίμενε κανείς να διαπιστώσει και διαφορετική εργασιακή συμπεριφορά από εργαζόμενους που φέρουν αυτούς τους διακριτούς τύπους δέσμευσης, και σύμφωνα με τους Mowday et al, (1982) εργαζόμενοι που εμφορούνται από συναισθηματική δέσμευση επιδεικνύουν σημαντικές προσπάθειες για το καλό του οργανισμού σε αντίθεση με τους εργαζόμενους που εμφορούνται από δέσμευση συμφέροντος οι οποίοι κάνουν τα απολύτως απαραίτητα για να διατηρήσουν τη θέση τους στον οργανισμό.

Τα μοντέλα αυτά ελέγχθηκαν περαιτέρω από τους Gail W. McGee και Robert C. Ford (1987) οι οποίοι εξέτασαν την ευστοχία των ψυχομετρικών ιδιοτήτων που περιγράφονται από τους Meyer και Allen (1984). Βασιζόμενοι στα αποτελέσματα ερευνών τους υποστηρίζουν αφενός το σε γενικές γραμμές διπτό διαχωρισμό των τύπων δέσμευσης αλλά κάνουν περαιτέρω διαχωρισμό στους παράγοντες που καθορίζουν τη δέσμευση συμφέροντος.

Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της παραγοντικής ανάλυσης κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ενώ οι (7 από τους 8) παράγοντες που εξετάζουν τη συναισθηματική δέσμευση διακρίνονται από υψηλή ομοιομορφία, οι παράγοντες που καθορίζουν τη δέσμευση συμφέροντος κατηγοριοποιούνται περαιτέρω σε δύο υποσύνολα.

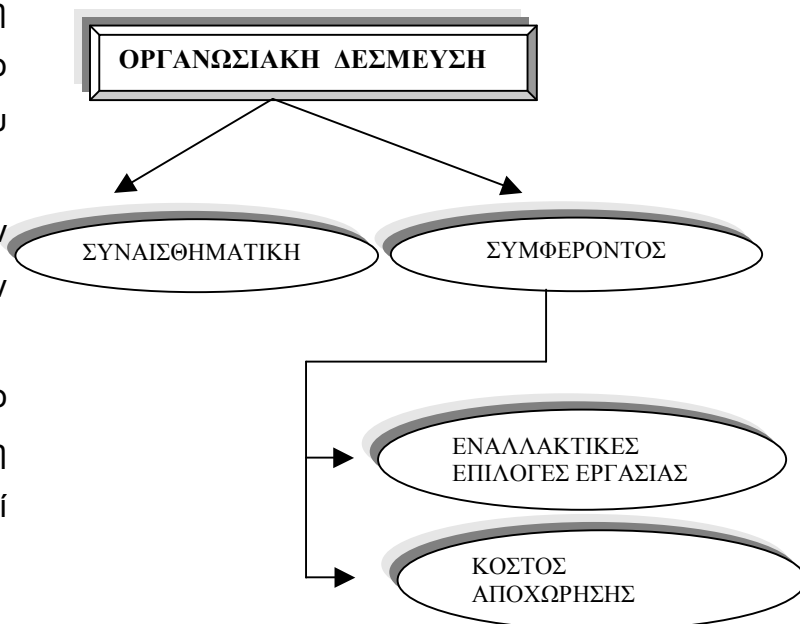
Έτσι στα πλαίσια της θεώρησης του συμφέροντος, ο εργαζόμενος κάνει διπτή διερεύνηση. Αφενός εξετάζει τις γενικότερες συνθήκες που ισχύουν στην αγορά εργασίας και αξιολογεί τις εναλλακτικές δυνατότητες εργασίας που διαθέτει, και αφετέρου συνυπολογίζει το κόστος που συνεπάγεται η αποχώρηση και η αποποίηση παγιωμένων οφελών από την εργοδότη εταιρία.



Με άλλα λόγια η δέσμευση συμφέροντος εμπεριέχει δύο διακριτά υποσύνολα που αναφέρονται

α) στην αντίληψη των εναλλακτικών επιλογών εργασίας και

β) στο κόστος αποχώρησης το οποίο ανταποκρίνεται στη θεωρία του Becker περί «κεκτημένων συμφερόντων».



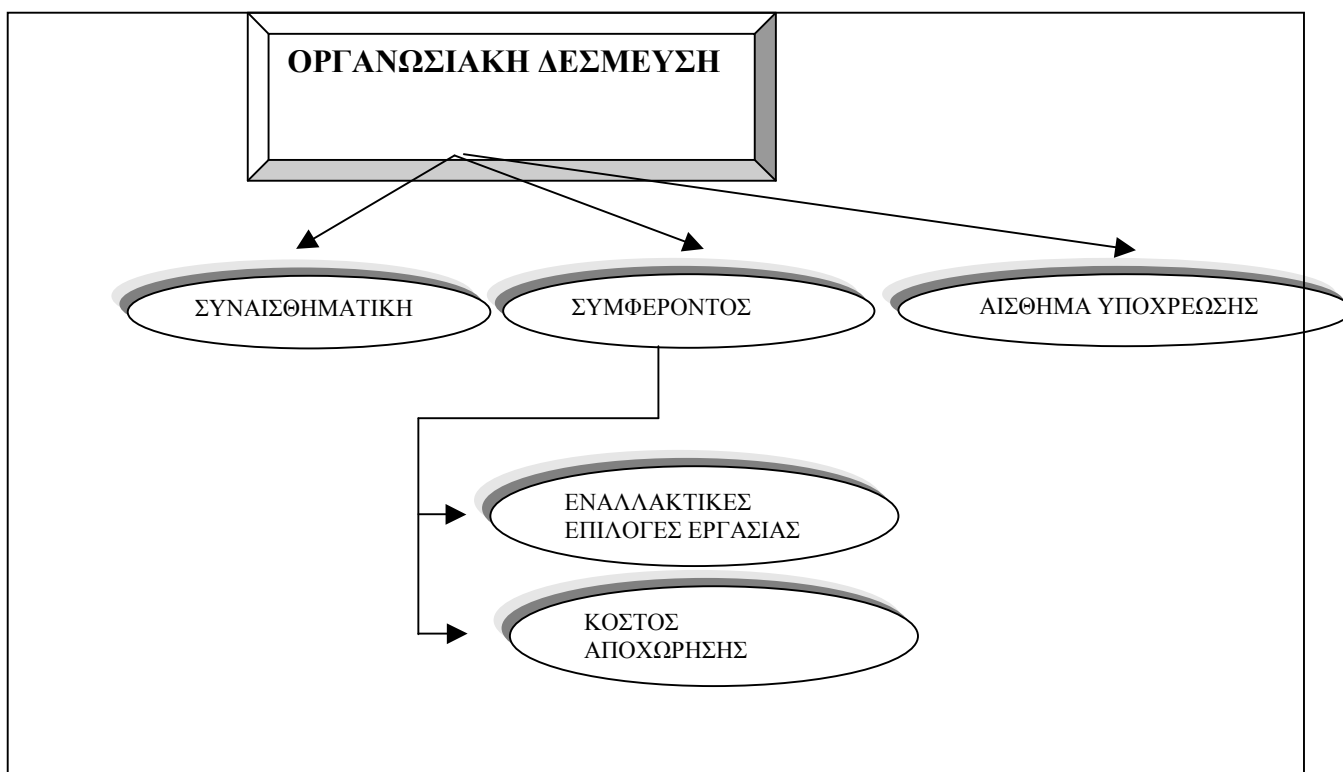
Η δυσδιάστατη φύση της δέσμευσης συμφέροντος ελέγχθηκε σε μεταγενέστερες έρευνες (Meyer, Allen, Gellatly, 1990) και αναγνωρίστηκε ότι προέρχεται από δύο πηγές – επίπεδα: **κεκτημένα συμφέροντα** και **αντιλαμβανόμενες (υποκειμενικές) εναλλακτικές λύσεις**.

Σχήμα 8: Συνιστώσες Δέσμευσης Συμφέροντος

**ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ**

Το μοντέλο, που υιοθετείται για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας βασίζεται στη θεώρηση των Meyer & Allen οι οποίοι συμπεριλαμβάνουν τρεις θεματικές ενότητες (Σχήμα 11) στον ορισμό της δέσμευσης και υποστηρίζουν ότι κάθε μια από τις ψυχολογικές καταστάσεις είναι σαφώς διαχωρισμένη από τις υπόλοιπες. Οι ψυχολογικές αυτές καταστάσεις είναι:

- συναισθηματικό δέσιμο,
- δέσμευση συμφέροντος που συμπεριλαμβάνει αντίληψη του συνεπαγόμενου κόστους αποχώρησης καθώς και την αντίληψη των εναλλακτικών επιλογών εργασίας
- και αίσθηση υποχρέωσης του ατόμου να παραμείνει στην επιχείρηση, ως μια έκφραση αισθήματος οφειλής απέναντι σε αυτή (σύμφωνα με την θεώρηση του Wiener (1982) περί γενικό αισθημα καθήκοντος και οφειλής που περιγράφεται παρακάτω.



Σχήμα 9: Συγκεντρωτική Απεικόνιση Τύπων Οργανωσιακής Δέσμευσης

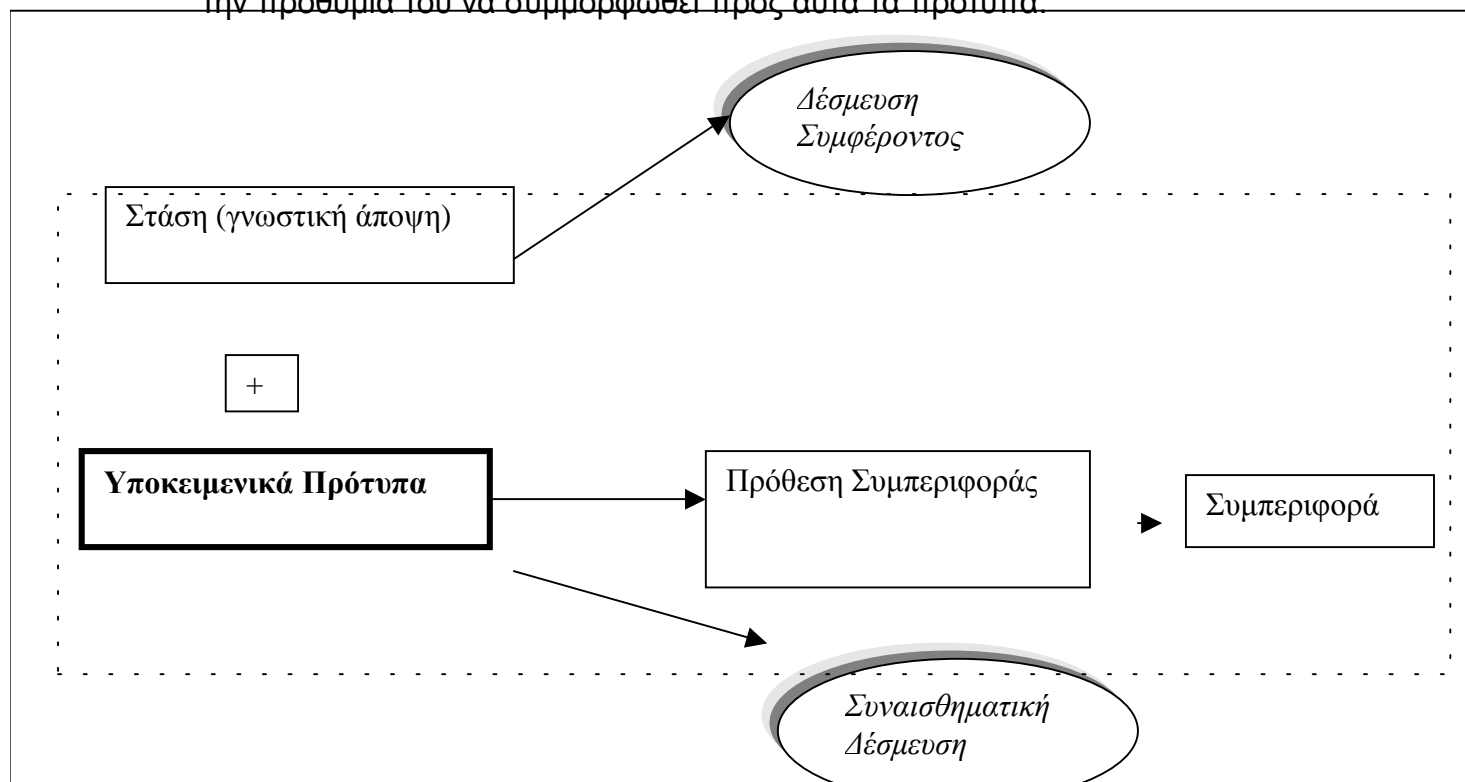
### 3.2.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ & ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΘΕΣΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ (FISHBEIN - MODEL).

Ιδιαίτερη προσοχή στο αντικείμενο της Συναισθηματικής Δέσμευσης δόθηκε από τον Wiener η θεώρηση του οποίου βασίστηκε στο Μοντέλο Fishbein. Το Μοντέλο αυτό πραγματεύεται την πρόβλεψη και κατανόηση της πρόθεσης συμπεριφοράς και παρουσιάζεται παρακάτω.(σχήμα )

Σύμφωνα με το μοντέλο Fishbein η συμπεριφορά του ατόμου εξαρτάται από την πρόθεση του να συμπεριφερθεί με τον συγκεκριμένο τρόπο. Η πρόθεση αυτή εξαρτάται από 2 παράγοντες:

**A)** Τη στάση του προς την ενέργεια, δηλ την αξιολόγηση της συγκεκριμένης ενέργειας που καθορίζεται από το ποιες και πόσο σοβαρές πιστεύει ότι θα είναι οι συνέπειες ή η προστιθέμενη αξία των πράξεών του. Αυτό αναφέρεται ως λογικοποιημένη – γνωστική άποψη.

**B)** Τον υποκειμενικό κανόνα (πρότυπο) την αντίληψη του συνόλου των κανονιστικών πίεσεων που αφορούν την εν λόγω συμπεριφορά καθώς και την προθυμία του να συμμορφωθεί προς αυτά τα πρότυπα.



Σχήμα 10: Μοντέλο Πρόθεσης Συμπεριφοράς (Y.Wiener1982)

Το πρώτο συστατικό (γνωστική άποψη – συνειδητή αξιολόγηση συνεπειών) του μοντέλου Fishbein αντανakλά στη δέσμευση **συμφέροντος** που αναλύεται παρακάτω.

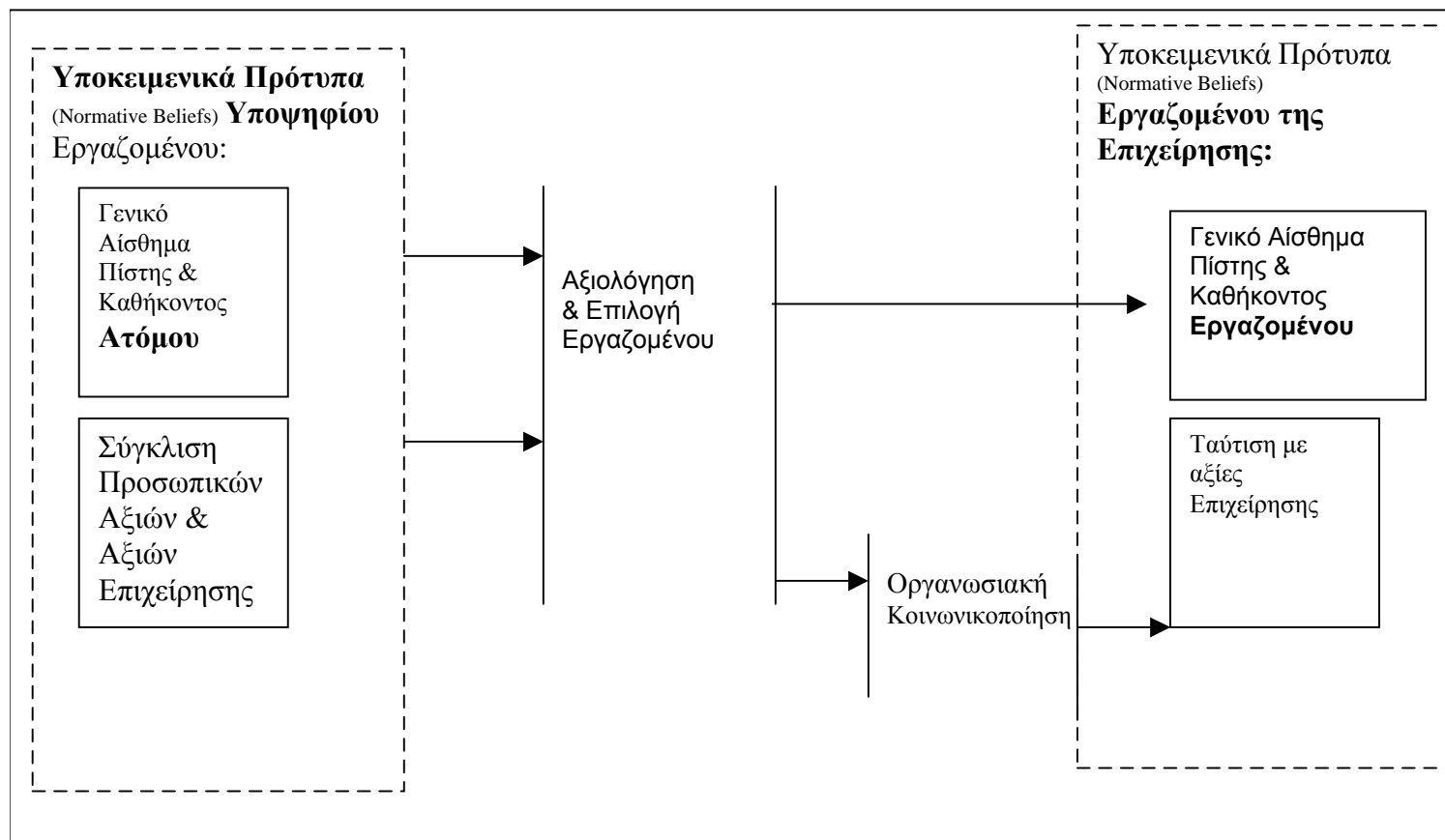
Το δεύτερο συστατικό του μοντέλου Fishbein – τα **υποκειμενικά πρότυπα** αποτελούν το πλαίσιο ανάλυσης και ορισμού της **συναισθηματικής** δέσμευσης σύμφωνα με τον Yoash Wiener.

Σύμφωνα και με σημαντικό αριθμό ερευνητών (Fishbein, 1967, Jaccard & Davidson 1975, Panazel & Jaccard 1976, Schwarts & Tessler, 1972) τα υποκειμενικά πρότυπα καθορίζονται όχι μόνο από εξωγενή – κοινωνικά πρότυπα (η άποψη του ατόμου για το πώς ο περίγυρός τους θεωρεί ότι πρέπει να ενεργεί) αλλά επιπλέον και από προσωπικά ηθικά και άλλα σταθμιστικά πρότυπα, τα οποία προκύπτουν όταν το άτομο έχει πλέον εσωτερικεύσει και αφομοιώσει τις προσδοκίες των άλλων για τη συμπεριφορά του.

Όταν οι ενέργειες του ατόμου ελέγχονται από τέτοια εσωτερικευμένα πρότυπα δεν εξαρτώνται από επιβολή άμεσης *ποινής* (ή από τον φόβο για επιβολή ποινής ) αλλά προσδιορίζονται από βαθύτερες κατευθύνσεις τις οποίες έχει αφομοιώσει.

Οι παράγοντες που σύμφωνα με τον Wiener συνιστούν τα υποκειμενικά πρότυπα και τα οποία με τη σειρά τους διαμορφώνουν τη συναισθηματική δέσμευση όπως προαναφέρθηκε κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες :

- A) Γενικό αίσθημα πίστης και καθήκοντος που διακατέχει το άτομο
- B) Σύγκλιση προσωπικών και οργανωσιακών αξιών και Οργανωσιακή ταύτιση



Σχήμα 11: Δράση Υποκειμενικών Προτύπων( Wiener1982)

Ο πρώτος παράγοντας που συνιστά τα υποκειμενικά πρότυπα και συμβάλλει στην **Οργανωσιακή Δέσμευση**, είναι το γενικό αίσθημα πίστης και καθήκοντος που διακατέχει το άτομο ως χαρακτήρα και ως ιδιοσυγκρασία.

Εφόσον το άτομο (**ο υποψήφιος εργαζόμενος**) πριν ακόμη εισαχθεί σε μια επιχείρηση διαθέτει αυτά τα χαρακτηριστικά τότε διακατέχεται από αίσθημα ηθικής υποχρέωσης να επιδείξει πίστη και καθήκον σε κάθε κοινωνική συναναστροφή στην οποία εμπλέκεται.

Ένα τέτοιο άτομο τείνει να πιστεύει ότι είναι το σωστό να είναι πιστός για παράδειγμα στην οικογένεια του, στη χώρα του, στους φίλους του, και επίσης στην εργασιακή του σχέση. Αυτός ο τύπος κανονιστικής πίεσης χαρακτηρίζεται σαν **γενική αξία πίστης και καθήκοντος** και όντας εξαρχής προκαθορισμένος, βάσει της προσωπικότητας του ατόμου, δεν μπορεί να τροποποιηθεί από πρακτικές της επιχείρησης σε αρχικά είτε σε μετέπειτα στάδια οργανωσιακής κοινωνικοποίησης.

Ο δεύτερος παράγοντας που σύμφωνα με τον Wiener συντελεί στη διαμόρφωση της Οργανωσιακής Δέσμευσης είναι ο βαθμός στον οποίο υπάρχει σύγκλιση μεταξύ των αξιών του ατόμου και την διαμορφωμένης κουλτούρας της επιχείρησης. Εφόσον κάτι τέτοιο συμβαίνει, μέσω της οργανωσιακής κοινωνικοποίησης η σύγκλιση αυτή εκδηλώνεται μετά την πρόσληψη του ατόμου και μπορεί να καλλιεργηθεί μέσω επιτυχών πρακτικών οργανωσιακής κοινωνικοποίησης.

Συνοψίζοντας, η ταύτιση των αξιών ατόμου - επιχείρησης μπορεί να επηρεαστεί από πρακτικές επιλογής προσωπικού και οργανωσιακής κοινωνικοποίησης. Το αίσθημα πίστης και καθήκοντος από την άλλη μπορούν να προσδιοριστούν μόνο σε αρχικά στάδια, κατά τη διάρκεια επιλογής προσωπικού. Επομένως η Οργανωσιακή Δέσμευση καθορίζεται τόσο από προσωπικά χαρακτηριστικά όσο και από οργανωσιακές παρεμβάσεις.

Η παραπάνω ανάλυση των τύπων και του βαθμού δέσμευσης καταλήγει σε μια τυπολογία και μια κατηγοριοποίηση ατόμων αναφορικά με την προδιάθεση τους για ανάπτυξη Οργανωσιακής Δέσμευσης.

↓ Αίσθημα Πίστης & Καθήκοντος του Ατόμου ↓

		Υψηλό	Χαμηλό
→ Βαθμός Ταύτισης Αξιών Ατόμου – Επιχείρησης →	Συμφωνία Αξιών	<b>A) Ισορροπημένη</b>	<b>B) Ηθική Υποχρέωση</b>
	Ουδετερότητα Αξιών	<b>Γ) Τυφλή Πίστη</b>	<b>Δ) Μη δέσμευση</b>
	Ασυμφωνία Αξιών	<b>Ε) Αποξένωση</b>	<b>Ε) Αποξένωση</b>

Σχήμα 12: Κατηγοριοποίηση ατόμων με διαφορετική προδιάθεση για ανάπτυξη Οργ. Δέσμευσης (Wiener1982)

Στο παραπάνω σχήμα απεικονίζονται 6 τέτοιοι τύποι οι οποίοι μπορούν να ληφθούν υπόψιν και να αξιοποιηθούν για μια περισσότερο αποτελεσματική και επιτυχημένη πολιτική προσέλκυσης επιλογής και οργανωσιακής κοινωνικοποίησης του προσωπικού της επιχείρησης.

Επόμενο είναι οι πολιτικές και πρακτικές της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού που έχουν αντίκτυπο στη μετέπειτα ανάπτυξη Οργανωσιακής Δέσμευσης.

Το τυπολόγιο που προκύπτει από το παρακάτω σχήμα παρέχει γενικές κατευθύνσεις όσον αφορά το συνδυασμό των πολιτικών επιλογής και πρόσληψης προσωπικού, σε σχέση με τους διάφορους τύπους ατόμων.

Κάποια γενικά συμπεράσματα από αυτή την κατηγοριοποίηση είναι τα παρακάτω

- Οι τύποι υποψηφίων Ε δεν αναμένεται να αναπτύξουν Οργανωσιακή Δέσμευση και δεν θα ήταν σκόπιμο να επιλεγούν εφόσον αυτή είναι επιθυμητή και ζητούμενη από την επιχείρηση.
- Αν η επιχείρηση δεν σκοπεύει να διεξάγει ένα σημαντικό πρόγραμμα οργανωσιακής κοινωνικοποίησης αμέσως μετά την πρόσληψη θα έπρεπε να κατευθυνθεί στην πρόσληψη ατόμων του τύπου Α& Β
- 3)Οι τύπο Γ & Δ θα μπορούσαν να επιλεγούν εφόσον η επιχείρηση προτίθεται να κάνει ένα συστηματικό πρόγραμμα οργανωσιακής κοινωνικοποίησης.

Όπως είδαμε ο πρώτος βασικός διαμορφωτής της Οργανωσιακής Δέσμευσης δεν μπορεί να μεταβληθεί σημαντικά από παρεμβάσεις της επιχείρησης. Ο δεύτερος διαμορφωτής, που έχει να κάνει με το ταίριασμα των προσωπικών αξιών του ατόμου με τις αξίες της επιχείρησης, μπορεί να επηρεαστεί από συγκεκριμένες πρακτικές που θα υιοθετήσει η επιχείρηση (με

τις οποίες οι αξίες και οι απόψεις των εργαζομένων μπορούν να ευθυγραμμιστούν με αυτές της επιχείρησης).

Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα δεν μπορούν όλοι οι τύποι εργαζομένων μιας επιχείρησης να επωφεληθούν ισότιμα από συγκεκριμένες πρακτικές κοινωνικοποίησης. Κάποιοι εργαζόμενοι, όπως αυτοί που ανήκουν στην κατηγορία Ε δύσκολα αναπτύσσουν Οργανωσιακή Δέσμευση κάτω από οποιοσδήποτε συνθήκες. Για αυτούς η κοινωνικοποίηση δεν είναι επαρκής λύση καθώς θα απαιτούσε όχι μόνο την έμπνευση νέων απόψεων και αξιών σε αυτούς αλλά επιπλέον θα απαιτούσε τη διαγραφή των προϋπαρχόντων αντιτιθέμενων αξιών και απόψεων.

Άλλοι τύποι ατόμων όπως αυτοί που ανήκουν στις κατηγορίες Α & Β δεν έχουν την ανάγκη να περάσουν από μια διαδικασία κοινωνικοποίησης προκειμένου να αναπτύξουν συναισθήματα δέσμευσης. Οι αξίες τους και τα πιστεύω τους είναι ήδη σε μεγάλο βαθμό ταύτισης με τα αντίστοιχα της επιχείρησης, ενώ για τους τύπους εργαζομένων που ανήκουν στις κατηγορίες Γ & Δ μια επιτυχημένη οργανωσιακή κοινωνικοποίηση είναι απαραίτητη για να ενδυναμώσει και να ισχυροποιήσει το βαθμό και την ποιότητα της οργανωσιακής δέσμευσης, την οποία αναπτύσσουν.

Συνοψίζοντας, η **συναισθηματική δέσμευση** περιγράφεται από τον Wiener ως το σύνολο των εσωτερικευμένων αυτών κανονιστικών πιέσεων και κατευθύνσεων που ωθούν το άτομο να ενεργεί με βάση τον υποκειμενικό κανόνα που έχει διαμορφώσει και να ανταποκρίνεται στις επιθυμίες και στα συμφέροντα της επιχείρησης.

Επομένως, δεσμευμένοι εργαζόμενοι υιοθετούν συγκεκριμένες συμπεριφορές, όχι διότι κρίνουν ότι αυτό είναι υπέρ του συμφέροντός τους, αλλά διότι πιστεύουν ότι είναι «το σωστό » και «αυτό που πρέπει - οφείλουν» να κάνουν.



Κοινωνικά πρότυπα τα οποία δεν έχουν εσωτερικευθεί και γίνονται αντιληπτά ως εξωγενή και επιβαλλόμενα καθορίζουν και συντηρούν συμπεριφορές λόγω του συσχετισμού τους με αντίστοιχε συνέπειες -ποινές ή επιβραβεύσεις – που έπονται συγκεκριμένων πράξεων.

Παρότι οι δύο διαφορετικοί τύποι δέσμευσης (συναισθηματική & συμφέροντος) σε πολλές περιπτώσεις οδηγούν σε παρόμοιες συμπεριφορές (προσπάθεια, συμμόρφωση,) υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στο υπόβαθρο αυτών των συμπεριφορών.

Η συναισθηματική δέσμευση διαθέτει σύμφωνα με τον Wiener τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

Εμπεριέχει αυθόρμητες «προσωπικές θυσίες» του εργαζόμενου υπέρ της επιχείρησης.

Είναι σταθερή έναντι εξωγενών επιδράσεων και

Ο εργαζόμενος δεν αρκείται στο να καλύψει απλά τα τυπικά καθήκοντά του αλλά είναι διατεθειμένος να υπερβεί τις ελάχιστες υποχρεώσεις του, όντας διατεθειμένος να συνεισφέρει ουσιαστικά στους στόχους της επιχείρησης.

### **3.2.3 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ –ΘΕΩΡΙΑ BECKER**

Η θεωρία της δέσμευσης συμφέροντος που διατυπώθηκε από τον Becker (1960) έχει αποτελέσει το αντικείμενο πολυάριθμων μελετών εκ των οποίων κάποιες την υπερθεματίζουν και την υποστηρίζουν (Alutto, Hrebiniak, & Alonso 1973; Hrebiniak 1974, Hrebiniak & Alutto, 1972; Shoemaker, Snizek, & Bryant, 1977; Syevens, Beyer, & Trice, 1978) ενώ κάποιες άλλες μελέτες αντιτίθενται σε αυτή. Becker (Aranya & Jacobson, 1975; Ritzer & Trice, 1969).

Ο Becker (1960) ορίζει τη δέσμευση ως προδιάθεση του ατόμου να παραμείνει εργαζόμενος στην εργοδότη επιχείρηση, η οποία προδιάθεση απορρέει από κεκτημένα συμφέροντα που προκύπτουν από τη μακρόχρονη

θητεία του ατόμου στην επιχείρηση και θα απεμπολούνταν σε περίπτωση αποχώρησής του.

Με τον όρο «κεκτημένα συμφέροντα» νοούνται οι απολαβές που προκύπτουν από κάθε προσφορά- επένδυση χρόνου, προσπάθειας, τα οποία απέδωσε το άτομο στην εργοδότη επιχείρηση και τα οποία δεν μπορούν να αναγνωριστούν και να αξιοποιηθούν ισοδύναμα σε κάποια νέα εργασιακή σχέση. Τέτοια «κεκτημένα συμφέροντα » θεωρούνται η ανάδειξη δεξιοτήτων στο χειρισμό συγκεκριμένων θεμάτων της επιχείρησης, η χρονική ανέλιξη στην ιεραρχία, η χρήση οφελών όπως ιδιωτικά συνταξιοδοτικά και ασφαλιστικά προγράμματα, κτλ.

Το αντιλαμβανόμενο κόστος της απώλειας των παραπάνω κεκτημένων συμφερόντων γίνεται εντονότερο στην περίπτωση που οι συνθήκες στην αγορά εργασίας είναι δυσχερείς και ο εργαζόμενος θεωρεί ότι οι εναλλακτικές δυνατότητες για εύρεση εργασίας είναι περιορισμένες. Η απειλή της απώλειας είναι αυτή που δεσμεύει το άτομο στο να συνεχίσει τη συνεργασία με την εταιρεία.

Ο Becker (1960) ξεκινάει την περιγραφή της προσέγγισής του παραθέτοντας το εξής παράδειγμα: Έστω η υποθετική περίπτωση που ένας υποψήφιος αγοραστής διαπραγματεύεται την αγορά ενός σπιτιού.

Προσφέρει 16 χιλιάδες δολάρια, ενώ ο ιδιοκτήτης ζητά 20 χιλιάδες δολάρια.

Ο αγοραστής φέρνει αποδείξεις για το γεγονός ότι έχει στοιχηματίσει με κάποιον τρίτο 5 χιλιάδες δολάρια για το γεγονός ότι δεν πρόκειται να αγοράσει το σπίτι για περισσότερο από 16 χιλιάδες δολάρια.

Σε αυτή την περίπτωση ο αγοραστής είναι αναγκασμένος για λόγους ανεξάρτητους της πραγματικής αξίας του σπιτιού να εμμείνει στην ανώτερη προσφορά του και να απορρίψει την αγορά του σπιτιού διότι εξωτερικοί παράγοντες τον δεσμεύουν να κρατήσει τη στάση αυτή και να απορρίψει την αγορά του σπιτιού.

Η συνεπής σειρά ενεργειών – συμπεριφορά αυτή προκύπτει από την επίδραση άλλων συμφερόντων (διαφορετικών) τα οποία ως ένα βαθμό είναι εξωγενή και ανεξάρτητα από τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Εξαιτίας των πράξεών του που έχουν λάβει χώρα προγενέστερα, έχουν επενδυθεί συμφέροντα που οδηγούν στην υιοθέτηση συγκεκριμένης στάσης (συνεπούς) αναφορικά με ένα ερέθισμα μια και η αντίθετη συμπεριφορά θα είχε αρνητικά αποτελέσματα τα οποία το άτομο και θέλει να αποφύγει.

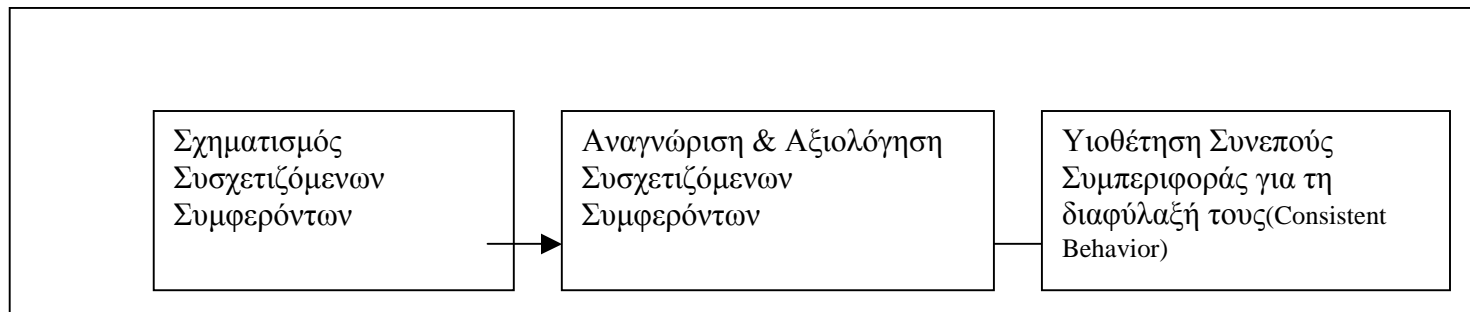
Το παραπάνω παράδειγμα εστιάζει σύμφωνα με τον Becker σε σημαντικές πτυχές του όρου της δέσμευσης:

Κατά πρώτον, υποστηρίζει ότι το άτομο βρίσκεται σε μια κατάσταση κατά την οποία η απόφασή του για την υιοθέτηση και τήρηση κάποιας συγκεκριμένης στάσης έχει συνέπειες σε άλλα συμφέροντα και τομείς που δεν σχετίζονται κατά απόλυτο τρόπο με αυτή.

Επιπλέον έχει περιέλθει σε αυτή την κατάσταση εξαιτίας προηγούμενων ενεργειών – καταστάσεων που (συνειδητά ή όχι ) έχει προκαλέσει.

Μια τρίτη παρατήρηση έχει να κάνει με το γεγονός ότι το άτομο πρέπει να *αναγνωρίζει συνειδητά* τα εξωγενή συμφέροντα που έχουν δημιουργηθεί και σχετίζονται (περιφερειακά ) με συγκεκριμένες ενέργειές του και να συνειδητοποιεί την αλυσιδωτή σχέση με την οποία οι αποφάσεις το για ένα συγκεκριμένο θέμα θα τα επηρεάσουν. Το στοιχείο αυτό της συνειδητής αναγνώρισης των συσχετιζόμενων συμφερόντων μιας ενέργειας είναι σημαντικό καθώς το άτομο θα επηρεαστεί από αυτά τα συμφέροντα μόνο όταν μπορεί σαφώς να τα συνειδητοποιήσει και να τα αξιολογήσει. (Becker, 1960).

Σύμφωνα με τα παραπάνω η λογική διαδοχή των παραμέτρων που καθορίζουν τη δέσμευση είναι:



Σχήμα 13: Διαμόρφωση Δέσμευσης Συμφέροντος

Η παραπάνω προσέγγιση παρέχει ένα γενικό πλαίσιο περιγραφής της δέσμευσης και διευκρινίζεται από τον ίδιο ότι στην πραγματικότητα αυτή η προσέγγιση δεν ανταποκρίνεται σε συνθετότερες καταστάσεις κατά τις οποίες δεν είναι με τόση σαφήνεια και τόσο απόλυτα ορισμένες οι έννοιες όπως «παρελκόμενα – συσχετιζόμενα » συμφέροντα» και «συνεπής στάση»

Είναι εξαιρετικά πιθανόν και συχνό φαινόμενο για παράδειγμα ότι το άτομο δεν δημιουργεί σκόπιμα τα «συσχετιζόμενα συμφέροντα» όπως αυτό έγινε στο εν λόγω παράδειγμα και αυτά έπονται συγκεκριμένων καταστάσεων.

Σε πολλές περιπτώσεις ένα γενικό πλέγμα πολιτιστικών επιρροών διαμορφώνει συσχετιζόμενα συμφέροντα (side-bets) η παράβλεψη των οποίων θα επιφέρει κόστος στο άτομο.

Σύμφωνα με τον Becker (1960) οι παράγοντες που προκαλούν τη δημιουργία επιφερόμενων – παρελκόμενων συμφερόντων είναι

1. Λόγοι Κοινωνικής Σκοπιμότητας
2. Γραφειοκρατικοί – Τυπικοί Διακανονισμοί
3. Αφομοίωση στις υπάρχουσες συνθήκες
4. Διαπροσωπικές Σχέσεις

Αναλυτικότερα:

### **1. Λόγοι Κοινωνικής Σκοπιμότητας:**

Γενικά κοινωνικά πρότυπα υποβάλλουν στο άτομο το καθήκον να λειτουργεί σε κάποια αποδεκτά πλαίσια. Για παράδειγμα, ενδέχεται να επικρατεί στο ευρύτερο περιβάλλον του ατόμου η αντίληψη ότι δεν είναι ορθή η συνεχής και συχνή αλλαγή της εργασιακής του κατάστασης.

Το επιφερόμενο συμφέρον που δημιουργείται σε αυτή την περίπτωση και που δένει το άτομο με την επιχείρηση είναι η αποφυγή του κόστους που η καταπάτηση της προηγούμενης «αρχής» θα επέφερε. Αν δηλαδή ένα άτομο αποφάσιζε να αποχωρήσει από την επιχείρηση που σε πρόσφατο χρόνο είχε προσληφθεί για να αποδεχτεί μια όχι δραματικά ευνοϊκότερη ευκαιρία εργασίας, αυτό πιθανά να ερχόταν σε αντιδιαστολή με την «κοινωνικά ορθή» αντίληψη η οποία είναι αφομοιωμένη ως ένα βαθμό και από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

### **2 Γραφειοκρατικοί – Τυπικοί Διακανονισμοί**

Δημιουργούνται για λογαριασμό του εργαζομένου οφέλη που προβλέπονται από το τυπικό σύστημα οικονομικής διαχείρισης της εργασιακής του σχέσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ύπαρξη συνταξιοδοτικών προγραμμάτων οι απολαβές των οποίων θα χάνονταν σε περίπτωση που το άτομο αποφάσιζε να αποχωρήσει από την επιχείρηση. Επιπλέον παράδειγμα αναφέρεται και η «παλαιότητα» καθορίζει σε πολλές περιπτώσεις τη βαθμολογική εξέλιξη του ατόμου η οποία θα χανόταν σε περίπτωση αποχώρησης.

### **3 Αφομοίωση στις υπάρχουσες συνθήκες**

Ο εγκλιματισμός και η αφομοίωση του ατόμου στο εργασιακό του περιβάλλον αλλά και στο αντικείμενο της εργασίας του δημιουργεί μια θετική κατάσταση η οποία δεσμεύει το άτομο στην εργασία του. Κατά την πάροδο του χρόνου ο εργαζόμενος εξοικειώνεται με συγκεκριμένες πρακτικές και αποκτά δεξιότητες που σχετίζονται άμεσα με το συγκεκριμένο και ειδικό ρόλο που έχει στην επιχείρηση. Παρότι αυτές οι δεξιότητες ενδέχεται να του φανούν

χρήσιμες και σε κάποια διαφορετική επιχείρηση ένα μέρος αυτών των δεξιοτήτων και ικανοτήτων είναι πολύ πιθανόν να μην βρίσκουν ανταπόκριση σε ένα διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον ακόμη και στην περίπτωση παρεμφερών υποχρεώσεων – αρμοδιοτήτων.

#### **4 Διαπροσωπικές Σχέσεις**

Επιφυλακτικότητα στο να απορρίψει απροβλημάτιστα την εργασία του δημιουργούν και οι διαπροσωπικές σχέσεις καθώς στο άτομο δημιουργούνται δισταγμοί στο να διακόψει την προσωπική του συμβολή .

Η εικόνα της ενεργούς συμμετοχής και προσφοράς που ο ίδιος ο εργαζόμενος έχει καλλιεργήσει και επικοινωνήσει στους συνεργάτες του υποβάλλουν στο άτομο την αίσθηση της υποχρέωσης και το αποτρέπουν από την ακύρωση αυτής της εικόνας.

Όπως διαφαίνεται , οι δεσμεύσεις δεν πραγματοποιούνται πάντοτε σκόπιμα και συνειδητά. Σε κάποιες περιπτώσεις προέρχονται (result from) από συνειδητές αποφάσεις, αλλά άλλοτε προκύπτουν σταδιακά – προσθετικά – αυξητικά και το άτομο συνειδητοποιεί – αντιλαμβάνεται ότι κάποιο παράγοντες του δημιουργούν δεσμεύσεις μόνο σε κάποιες στιγμές αλλαγών – στιγμές κρίσης – περιπτώσεις που διακυβεύονται τα συμφέροντα που τον δεσμεύουν.

#### **Θεώρηση Ανάπτυξης Δέσμευσης Συμφέροντος**

Η δέσμευση που συντελείται μη συνειδητά προκύπτει συνθετικά από μια σειρά γεγονότων και ενεργειών τα οποία μεμονωμένα δεν είναι καθοριστική σημασίας, αθροιστικά όμως συνιστούν για το άτομο σημαντικά «επιφερόμενα συμφέροντα » που αποθαρρύνουν το άτομο από το να προβεί σε ενέργειες που θα τα θέσουν σε κίνδυνο. Έτσι, καθημερινά γεγονότα δένουν το άτομο σε μια «συνεπή συμπεριφορά » σταδιακά και κατά τρόπο συνεχή χωρίς το ίδιο να το αντιλαμβάνεται. Η αξία των –επιφερόμενων συμφερόντων γίνεται κατά τρόπο συνεχή χωρίς το ίδιο να το αντιλαμβάνεται. Η αξία των –επιφερόμενων συμφερόντων γίνεται συνολικότερα αντιληπτή μόνο στην περίπτωση που διαφανεί ότι κάποιες συνθήκες – περιστάσεις που ωθούν το άτομο να ενεργήσει ενάντια σε αυτά, απειλούν να τα ακυρώσουν.

Ο παραλληλισμός που παραθέτει ο Becker (1960) είναι ότι ενώ ο εργαζόμενος δεν θα ενθαρρυνόταν από την ημερήσια συνεισφορά της επιχείρησης στο συνταξιοδοτικό του πρόγραμμα, η θυσία των συγκεντρωτικών αυτών συνεισφορών για μεγάλο χρονικό διάστημα θα «μετρούσε» διαφορετικά.

Η δέσμευση μπορεί επιπλέον να προκύψει από συνειδητές αποφάσεις και επιλογές. Οι αποφάσεις αυτές καθεαυτές δεν μπορούν από μόνες τους να δημιουργήσουν «συστηματικά » «συνεπείς ενέργειες» καθώς μια απόφαση ενδέχεται να αλλάξει ή να τροποποιηθεί ή και να ακυρωθεί. Το κατά πόσον μια απόφαση θα οδηγήσει σε συστηματική και επαναλαμβανόμενη στάση και συμπεριφορά εξαρτάται από αν η συγκεκριμένη απόφαση στηρίζεται και δικαιολογείται από αξιόλογα «επιφερόμενα συμφέροντα». Σε διαφορετική περίπτωση η απόφαση στερείται σταθερής βάσης και είναι πολύ πιθανόν να μεταβληθεί ή να αντικατασταθεί από άλλη απόφαση η οποία και πάλι δεν θα ισχυροποιηθεί παρά μόνο εφόσον δημιουργηθούν επιφερόμενα συμφέροντα.

Μια επιπλέον διευκρίνιση που παρέχει το μοντέλο του Becker, αναφέρει ότι μια «συνεπής συμπεριφορά» μπορεί να προκληθεί από ένα συνδυασμό διαφόρων «επιφερόμενων συμφερόντων» καθώς οι παράγοντες που το άτομο θεωρεί σημαντικούς και δύσκολα διαπραγματεύεται μπορεί να είναι διαφόρων ειδών.

Έτσι, η διστακτικότητα ενός εργαζομένου να αφήσει την εργασία του για να επιλέξει μια εναλλακτική πρόταση μπορεί να αποθαρρύνεται ταυτόχρονα από παραμέτρους όπως σημαντικές προοπτικές βαθμολογικής εξέλιξης και οικονομικά συμφέροντα λόγω παλαιότητας , δεξιότητες που αναπτύχθηκαν σταδιακά σχετικά με το αντικείμενο εργασίας του κτλ.

### **3.2.4 ΑΛΛΗΛΟΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΥΠΩΝ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ**

Παρότι η «Συναισθηματική» και «Συμφέροντος» αποτελούν δύο διακριτούς τύπους δέσμευσης, έχουν καταγραφεί μεταξύ τους συσχετισμοί και αλληλεπιδράσεις. Η ακριβής φύση και το μέγεθος αυτών των αλληλεπιδράσεων δεν μπορούν να διατυπωθούν κατά τρόπο απόλυτο καθώς διαφοροποιούνται υπό την επίδραση παραγόντων όπως ο χρόνος εργασίας του ατόμου σε μια επιχείρηση.

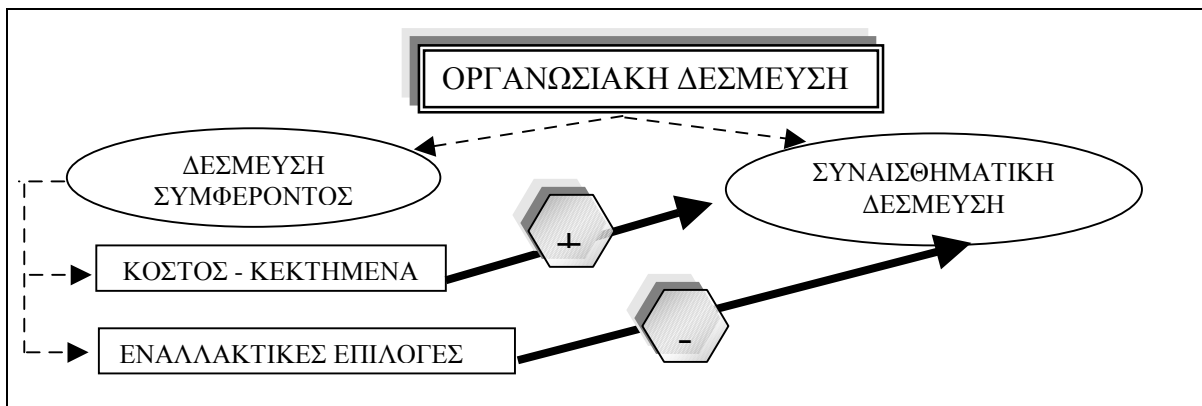
Ενδεικτικά αναφέρεται ότι τα κεκτημένα συμφέροντα και το αντίστοιχο κόστος από την απεμπόλησή τους έχει διαφορετική βαρύτητα και διαφορετικό ρυθμιστικό ρόλο σε αρχικό χρόνο εργασίας του ατόμου οπότε και είναι λιγότερο σημαντικά σε σχέση με μεταγενέστερα στάδια οπότε και έχουν συσσωρευτεί πρόσθετα κεκτημένα – συμφέροντα.

Οι McGee & Ford (1990) καθώς και οι Meyer, Allen & Gellatly (1990) διερεύνησαν σε σχετικές έρευνες πώς συναισθήματα και σκέψεις αναφορικά με ένα τύπο δέσμευσης επιδρούν σε, και επηρεάζονται από συναισθήματα και σκέψεις που αποδίδονται σε διαφορετικό τύπο δέσμευσης. Τα γενικά συμπεράσματα των παραπάνω ερευνών παρατίθενται παρακάτω:

#### **1.Επίδραση Δέσμευσης Συμφέροντος στη Συναισθηματική Δέσμευση (σχήμα 14 ):**

Βρέθηκε ότι η δέσμευση που σχετίζεται με τη χαμηλή αντίληψη εναλλακτικών επιλογών εργασίας παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με τη συναισθηματική δέσμευση ενώ η δέσμευση που σχετίζεται με το κόστος αποχώρησης σχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική δέσμευση





Σχήμα 14: Επίδραση Δέσμευσης Συμφέροντος στη Συναισθηματική Δέσμευση ( McGee & Ford, 1990)

Ο συσχετισμός αυτός έχει δεχτεί τις παρακάτω ερμηνείες:

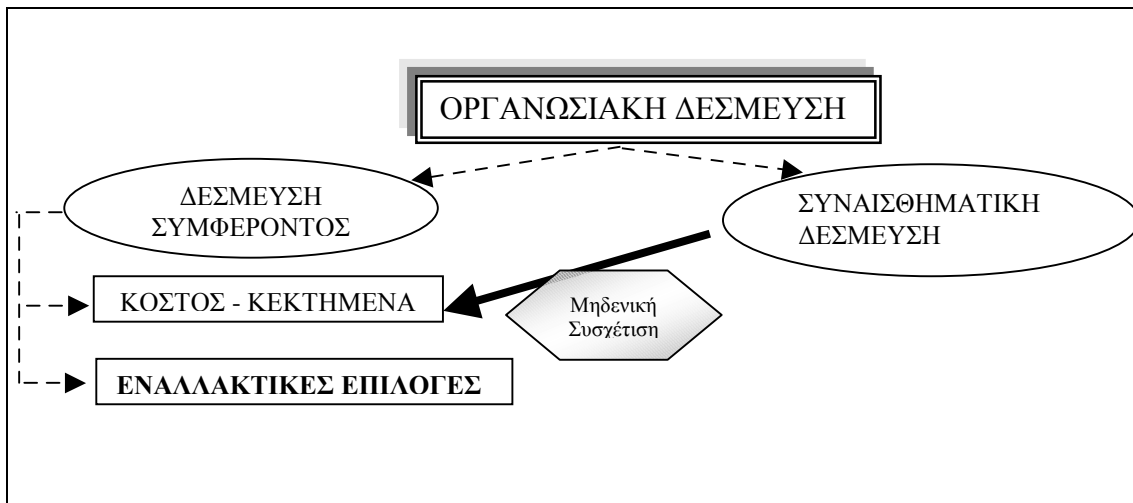
Οι McGee & Ford (1987) υποστήριξαν ότι αυτό πιθανά να οφείλεται σε διαδικασίες (self justification) στις οποίες αυθυποβάλλεται το άτομο προκειμένου να δικαιολογήσει ψυχολογικά στον εαυτό του την απόφασή του να λάβει υπόψιν του το κόστος αποχώρησης. Τα άτομα που είναι αποφασισμένα να παραμείνουν σε μια επιχείρηση αναζητούν και υιοθετούν ψυχολογική ενίσχυση με την οποία δικαιολογούν και αυτοδικαιώνουν την απόφασή τους. Έτσι, κερτημένα συμφέροντα που δένουν έναν εργαζόμενο με την επιχείρηση τον οδηγούν μέσα από μια διαδικασία αυτοδικαίωσης (self justification), στην ενδυνάμωση της συναισθηματικής δέσμευσης.

Η παραπάνω επίδραση δημιουργείται μόνο από τη «Δέσμευση Κόστους» λόγω του ότι αυτή είναι μια προσωπική αυτοαποτίμηση την οποία εν συνεχεία το άτομο επιχειρεί να δικαιώσει, σε αντιδιαστολή με την αντίληψη της έλλειψης εναλλακτικών επιλογών η οποία έχει περισσότερο αντικειμενικό και εξωγενή χαρακτήρα και ως εκ τούτου δεν δημιουργεί αντίστοιχες ανάγκες αυτοδικαίωσής της.

**Επίδραση Συναισθηματικής Δέσμευσης στη Δέσμευση Συμφέροντος (σχήμα 15).**

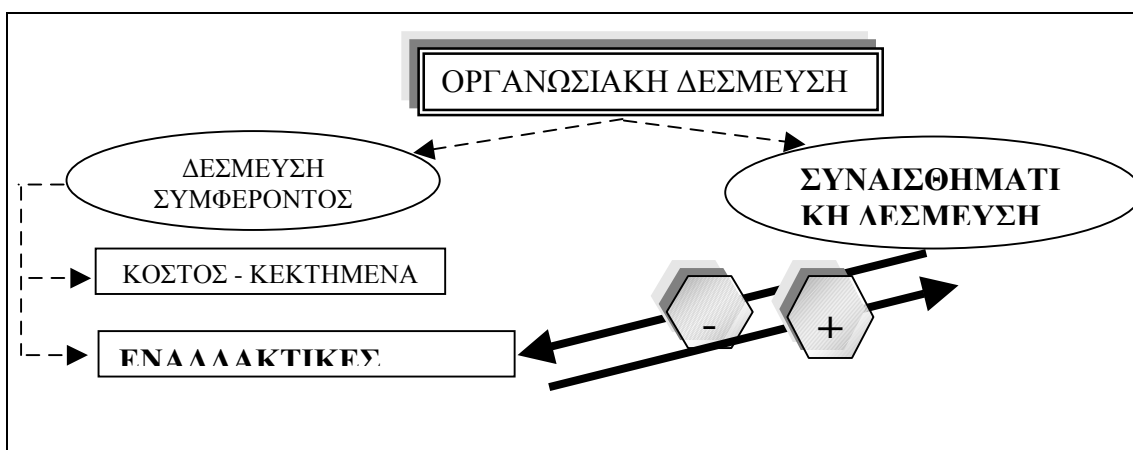
Αναφορικά με μια ενδεχόμενη αντίστροφη σχέση επίδρασης, (σημαντική συναισθηματική δέσμευση να αυξάνει το εκτιμώμενο κόστος αποχώρησης του ατόμου), ενώ αναμένεται ότι η ρήξη μιας επιθυμητής κατάστασης είναι αυεατού κοστοφόρα, δεν βρέθηκε θετικός συσχετισμός της με τη

συναισθηματική δέσμευση πράγμα το οποίο κατέδειξε ότι με το συγκεκριμένο μοντέλο, ως κόστος, αποτιμάται κυρίως το υλικό- οικονομικό και όχι το ψυχολογικό κόστος.



Σχήμα 15 Επίδραση Συναισθηματικής Δέσμευσης στη Δέσμευση Συμφέροντος ( McGee & Ford, 1990)

**Αλληλεπίδραση Συναισθηματικής Δέσμευσης – Δέσμευσης Συμφέροντος (Εναλλακτικές Επιλογές) (σχήμα 18)**



Σχήμα 16: Αλληλεπίδραση Συναισθηματικής Δέσμ. & Δέσμ. Συμφέροντος ( McGee & Ford, 1990)

Η συναισθηματική δέσμευση παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με την Αντίληψη Εναλλακτικών Επιλογών Εργασίας. Οι εργαζόμενοι που εκφράζουν συναισθηματική δέσμευση δεν την συνδέουν με τη δέσμευσή τους λόγω έλλειψης εναλλακτικών επιλογών. Η αρνητική αυτή συσχέτιση μπορεί να αποδοθεί στο ότι οι εργαζόμενοι που είναι συναισθηματικά δεσμευμένοι, είναι περισσότερο πιθανόν να αγνοούν ή να απορρίπτουν το γεγονός ότι παραμένουν στην επιχείρηση λόγω έλλειψης εναλλακτικών ευκαιριών εργασίας.

Το περιεχόμενο της αντίστροφης συσχέτισης βρέθηκε διαφοροποιημένο. Οι εργαζόμενοι που εισήχθησαν σε μια επιχείρηση έχοντας περιορισμένες εναλλακτικές επιλογές παρουσίασαν μειωμένη συναισθηματική δέσμευση σε μεταγενέστερα στάδια της συμμετοχής τους στην επιχείρηση. Αυτό υποδηλώνει ότι εργαζόμενοι που εισήλθαν σε μια επιχείρηση μη διαθέτοντας άλλες επιλογές, αναπτύσσουν αρχικά – βραχυπρόθεσμα συναισθηματική δέσμευση σε μια διαδικασία αυτοδικαίωσης, και σταδιακά συνσιδητοποιούν ότι δεν υπάρχει λογική βάση που να στηρίζει περισσότερο μακροπρόθεσμα αυτά τα θετικά συναισθήματα

### 3.2.5 Διαμορφωτές Οργανωσιακής Δέσμευσης

Σύμφωνα με τον Y.Wiener (1982) οι Διαμορφωτές της Οργανωσιακής δέσμευσης μπορούν να καταταχθούν σε 3 γενικές κατηγορίες:

1. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στα χαρακτηριστικά του ατόμου και στο βαθμό στον οποίο η προσωπικότητα και οι αξίες του συμβαδίζουν με το περιβάλλον και τη διαμορφωμένη κουλτούρα της επιχείρησης (Brown 1969, Dubin et al, 1979, Hall et al, 1970, Kidron, 1978, Patchen 1970, Steers, 1977). Ενδεικτικά οι Hall et al 1970, αναφέρουν ότι κάποιος **συγκεκριμένος τύπος ανθρώπου είναι** πιθανότερο να ταυτιστεί με μια επιχείρηση ή και με ένα συγκεκριμένο περιβάλλον εργασίας π.χ σε επίπεδο τμήματος, ομάδας κτλ το ειδικότερο κλίμα του οποίου θα είναι κοντά στα προσωπικά του χαρακτηριστικά και τις ανάγκες του. Επομένως ένας σημαντικός διαμορφωτής της Οργανωσιακής Δέσμευσης είναι το «καλό ταίριασμα» ατόμου επιχείρησης.

Η θεωρία αυτή συμφωνεί και με την προσέγγιση του Wiener που έχει αποτυπωθεί στο κεφάλαιο «Συναισθηματική Δέσμευση», σύμφωνα με την οποία κάποιοι τύποι ανθρώπων που έχουν ισχυρά ανεπτυγμένα αισθήματα πίστης και καθήκοντος πιθανόν να αναπτύσσουν σε μεγαλύτερο βαθμό συναισθήματα δέσμευσης σε σύγκριση με εργαζόμενους διαφορετικής ιδιοσυγκρασίας που για τις ίδιες εργασιακές συνθήκες δυσκολότερα μπορούν να επιτύχουν κάτι τέτοιο.

**2.** Η δεύτερη κατηγορία διαμορφωτών περιλαμβάνει χαρακτηριστικά της εργασίας και εργασιακές εμπειρίες όπως ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας, ύπαρξη αναπληροφόρησης, κοινωνικοποίηση και διαπροσωπικές σχέσεις εντός της επιχείρησης. Οι παραπάνω διαμορφωτές έχουν συσχετιστεί επίσης και με την Εργασιακή Ικανοποίηση (Ston & Porter, 1975) πράγμα που έχει οδηγήσει στην αντίληψη – υπόθεση ότι η Εργασιακή Ικανοποίηση δρα ως ένα ενδιάμεσο στάδιο ανάμεσα στους παραπάνω παραμέτρους και την δημιουργία Οργανωσιακής Δέσμευσης. (Hall & Schneider ,1972 ). Σύμφωνα επίσης και με τους March & Simon (1958) η ικανοποίηση του ατόμου με τον εργασιακό ρόλο που κατέχει καθορίζει σημαντικά το βαθμό της Οργανωσιακής του Δέσμευσης. Από τα χαρακτηριστικά του αντικειμένου της εργασίας αυτά που βρέθηκαν ότι σχετίζονται άμεσα και αρνητικά με την Οργανωσιακή Δέσμευση είναι η ασάφεια ρόλων καθώς και η εγγενής αντιφάσεις των ρόλων ενός εργαζομένου (role conflict) (Alutto, 1969).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η Οργανωσιακή Δέσμευση αντιμετωπίζεται ως αποτέλεσμα του φαινομένου της ανταλλαγής μεταξύ ατόμου – επιχείρησης. Όσο πιο ευνοϊκοί και συμφέροντες είναι οι όροι αυτής της ανταλλαγής για τον εργαζόμενο, όσο δηλαδή οι απολαβές υπερσχύουν ποσοτικά και ποιοτικά έναντι της συνεισφοράς του εργαζομένου στην επιχείρηση τόσο αυξάνεται το επίπεδο της Οργανωσιακής του Δέσμευσης.

Η σημαντική επίδραση των χαρακτηριστικών της εργασιακής κατάστασης /σχέσης που προαναφέρθηκαν, αποδεικνύει ότι η δέσμευση είναι ένα αθροιστικό φαινόμενο ανταλλαγών που καθορίζεται από την αντίληψη του εργαζομένου για το λόγο της προσωπικής του συνεισφοράς έναντι του συνόλου των (συμφερόντων) που απολαμβάνει στην εργασιακή του σχέση.

3) Η τρίτη κατηγορία διαμορφωτών της Οργανωσιακής Δέσμευσης περιλαμβάνει προσωπικά δημογραφικά χαρακτηριστικά καθώς και χρόνο εργασίας στην επιχείρηση. Τέτοια χαρακτηριστικά που αναλύονται και παρακάτω είναι:

- Η ηλικία,
- Ο χρόνος εργασίας στην επιχείρηση,
- Το φύλο,
- Η κοινωνικοοικονομική κατάσταση του εργαζομένου,
- Το επίπεδο εκπαίδευσής του.

Αναλυτικότερα για την τρίτη κατηγορία διαμορφωτών:

Ο ρόλος των προσωπικών – δημογραφικών χαρακτηριστικών του ατόμου στην ανάπτυξη Οργανωσιακής Δέσμευσης έχει (αν και όχι ιδιαίτερα εκτενώς) τεκμηριωθεί. Ένα από τα προσωπικά χαρακτηριστικά που έχει μελετηθεί είναι η **κοινωνικοοικονομική κατάσταση** της οικογένειας του εργαζομένου, και έχει αναφερθεί ότι εργαζόμενοι που προέρχονται από ανώτερες κοινωνικοοικονομικές τάξεις δεν θεωρούν την εργασία ως πρωταρχική πηγή εσόδων και λοιπών απολαβών πράγμα το οποίο συσχετίζεται αρνητικά με την ανάπτυξη Οργανωσιακής Δέσμευσης (Walker & Guest, 1952, Chinoy 1955, Warner & Low, 1947).

Η συσχέτιση του **φύλου** και της οικογενειακής κατάστασης με την Οργανωσιακή Δέσμευση έχει επίσης διερευνηθεί (Hrebiniak, 1971, Alonso, 1970, Werts, 1968, White 1967, Bock 1967). Σύμφωνα με ευρήματα, έγγαμα άτομα και ειδικά οι γυναίκες αντιλαμβάνονται ισχυρότερο το κόστος αποχώρησης από την εργασία σε σχέση με άτομα χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις.

Η συσχέτιση της **ηλικίας** με την Οργανωσιακή Δέσμευση έχει επίσης διερευνηθεί (Carlow & McGee, 1958, March & Simon, 1958) και έχει αναφερθεί ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι, λόγω της μειωμένης ευχέρειας επαγγελματικής κινητικότητας και επιλογών εναλλαγής εργασίας νιώθουν περισσότερο δεσμευμένοι με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Πρόσθετα η ηλικία υποδηλώνει και τη συσσώρευση συμφερόντων και απολαβών εφόσον έχει προηγηθεί σημαντικός χρόνος εργασίας στην επιχείρηση. (Hrebiniak 1974, Lee 1971, Sheldon 1971, Steers, 1977)

### **Εκπαίδευση & διάθεση επιμόρφωσης .**

Το επίπεδο μόρφωσης του εργαζόμενου σχετίζεται σύμφωνα με μελέτες αρνητικά με τη δέσμευση (συμφέροντος) καθώς εργαζόμενοι που διαθέτουν αυξημένα προσόντα θεωρούν καταρχήν ότι δικαιούνται να επιδιώκουν εργασιακές σχέσεις που ανταποκρίνονται στις γνώσεις & τις ικανότητές τους. Επιπλέον αντιλαμβάνονται χαμηλότερο κόστος αποχώρησης καθώς έχουν περισσότερες πιθανότητες να διαθέτουν αξιόλογες εναλλακτικές επιλογές εργασίας. (Steers, 1977, Koch & Steers , 1976).

Εκτός από το ήδη υπάρχον επίπεδο σπουδών σύμφωνα με τους Blau & Scott, 1962, Grusky, 1966, η διάθεση και η πρόθεση του εργαζομένου για μάθηση και διεύρυνση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του, σχετίζεται αρνητικά με την Οργανωσιακή Δέσμευση καθώς σύμφωνα με τους παραπάνω η διάθεση αυτή υποδηλώνει τον μη εφησυχασμό μεταξύ άλλων και αναφορικά με την παραμονή σε μια επιχείρηση.

**Ο Χρόνος Εργασίας** στην επιχείρηση και η επίδρασή του στην ανάπτυξη Οργανωσιακής Δέσμευσης έχει επίσης εκτενώς μελετηθεί. Με κυρίαρχη τη θεωρητική προσέγγιση του Becker που περιγράφεται στο Κεφάλαιο Μοντέλα Ανάπτυξης Οργανωσιακής Δέσμευσης η Οργανωσιακή Δέσμευση χτίζεται – δομείται από την αλληλεπίδραση του εργαζομένου – επιχείρησης βάση των «προσωπικών επενδύσεων» και των αντίστοιχων απολαβών που έχει ο εργαζόμενος

Ως εκ τούτου η χρονική διάρκεια της εργασιακής σχέσης αναμένεται να επιδρά στην δημιουργία Οργανωσιακής Δέσμευσης καθώς υποδηλώνει συσσώρευση τόσο προσωπικών επενδύσεων όσο και αντίστοιχων απολαβών. Η παραπάνω υπόθεση υποστηρίζεται και από σχετικές μελέτες όπως αυτή του Grusky (1966) ο οποίος διέγινωσε θετική συσχέτιση ανάμεσα στα χρόνια εργασίας σε μια επιχείρηση και την Οργανωσιακή Δέσμευση που εκδηλώνει ο εργαζόμενος.

Αυτή η σχέση αποδίδεται αφενός στο ότι ο χρόνος που έχει διαθέσει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση είναι ο ίδιος μια σημαντική επένδυση και επιπλέον στην αυξημένη ευκολία για την άντληση προνομίων μετά από τη μακροχρόνια εργασία στην επιχείρηση (όπως για παράδειγμα κάποια συνταξιοδοτικά προγράμματα, μισθολογικά προνόμια λόγω παλαιότητας, υψηλή κατάρτιση στην τεχνογνωσία της εταιρείας που δεν μπορεί να

εξαργυρωθεί σε νέα εταιρεία),. Σε παρόμοια συμπεράσματα έχουν καταλήξει και άλλες μελέτες όπως αυτές του Lee (1971), Reiss (1955)

Παρότι όμως είναι προφανές ότι η αποχώρηση συνεπάγεται κόστος που σε ορισμένους τομείς γίνεται εντονότερο με την αύξηση της ηλικίας και της παλαιότητας και θα έπρεπε επομένως η ηλικία καθώς και η παλαιότητα στην επιχείρηση να συσχετίζονται σε κάθε περίπτωση θετικά με τη δέσμευση συμφέροντος του εργαζομένου, έχουν αναφερθεί περιπτώσεις που αυτό δεν έχει γίνει εφικτό να αποδειχθεί και ερευνητικά (Για παράδειγμα οι Οι Ritzer και Trice δεν μπόρεσαν να αποδείξουν ερευνητικά κάτι τέτοιο(1969) καθώς στις έρευνες τους ο συσχετισμός ανάμεσα σε αυτούς τους παράγοντες και τη δέσμευση συμφέροντος βρέθηκε αμελητέος).

Επιπλέον οι Meyer και Allen Υποστηρίζουν ότι τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήγαγαν καταρρίπτουν τη χρήση της ηλικίας και της παλαιότητας ως δείκτες συσσώρευσης κεκτημένων συμφερόντων και υποστηρίζουν ότι υπάρχουν και συμφέροντα που ενδέχεται να αποδυναμώνονται με την πάροδο του χρόνου. Για παράδειγμα, ηλικιακά νεότεροι εργαζόμενοι, οι οποίοι έχουν σε αρχικά στάδια έντονη την ανάγκη για απόκτηση εργασιακής προϋπηρεσίας – εμπειρίας, ενδέχεται σε πρώτους χρόνους να εμφανίζουν υψηλή δέσμευση συμφέροντος, ενώ σε μετέπειτα στάδιο, κατά το οποίο έχουν αποκτήσει εργασιακή προϋπηρεσία – εμπειρία, οι εναλλακτικές ευκαιρίες εργασίας αυξάνονται , με αποτέλεσμα σε αργότερο χρόνο το κόστος αποχώρησης να είναι υποδεέστερο από το αρχικό.

Αυτό καταδεικνύει ότι η χρήση της ηλικίας και της παλαιότητας ως δείκτης συσσώρευσης κεκτημένων συμφερόντων είναι ακατάλληλη. Είναι προτιμότερο να διερευνούνται τα κεκτημένα συμφέροντα που κάθε εργαζόμενος πιστεύει ότι διαθέτει καθώς σύμφωνα με τους Meyer και Allen τα κεκτημένα συμφέροντα μπορούν να επηρεάσουν τη δέσμευση συμφέροντος μόνο στην περίπτωση που το άτομο τα έχει σαφώς συνειδητοποιήσει τα θεωρεί αρκετά σημαντικά και είναι απρόθυμο να τα απεμπολήσει - παραχωρήσει.

Η ηλικία και η παλαιότητα στη μελέτη των Meyer και Allen όχι μόνο δεν συσχετιζόταν με τη δέσμευση συμφέροντος, αλλά συσχετιζόταν σημαντικά με τη συναισθηματική δέσμευση του εργαζομένου, γεγονός που ενισχύει στην άποψη που έχει διατυπωθεί από πολλούς ερευνητές ότι εργαζόμενοι μεγαλύτεροι σε ηλικία και παλαιότεροι είναι περισσότερο δεσμευμένοι

συναισθηματικά με τις εργοδότης επιχειρήσεις. (Porter et al., 1974; Steers, 1977).

### **3.2.6 ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ**

Παρότι υπάρχουν σημαντικά ερευνητικά αποτελέσματα για τη φύση των εμπειριών που διαμορφώνουν την Οργανωσιακή Δέσμευση, δεν έχει δοθεί εξίσου μεγάλη προσοχή στο να διευκρινιστεί η σχετική βαρύτητα συγκεκριμένων εμπειριών και πώς αυτή η βαρύτητα μπορεί να μεταβληθεί χρονικά, κατά τη διάρκεια της εργασιακής σχέσης του ατόμου με την επιχείρηση.

Βασιζόμενος στα ευρήματα των Hall & Nougaim (1968), σύμφωνα με τους οποίους η σχετική βαρύτητα και η ένταση των συγκεκριμένων αναγκών των εργαζομένων μεταβάλλονται σημαντικά εντός των 9 πρώτων ετών της εργασίας του ατόμου σε μια επιχείρηση, ο B. Buchanan (1974) υποστηρίζει ότι διαφοροποιείται και η επίδραση – το αποτέλεσμα που θα έχει η ικανοποίηση αυτών των αναγκών στη διαμόρφωση της Οργανωσιακής Δέσμευσης.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Schein, (1971a) η οργανωσιακή κοινωνικοποίηση του ατόμου μπορεί να αναλυθεί χρονικά σε τρία στάδια:

Το πρώτο στάδιο καλύπτει τον πρώτο χρόνο εργασίας του ατόμου στην επιχείρηση, το δεύτερο στάδιο καλύπτει από το δεύτερο μέχρι τον τέταρτο χρόνο εργασίας, και το τρίτο στάδιο καλύπτει από τον 5<sup>ο</sup> χρόνο εργασίας και μετά.

Ο διαχωρισμός αυτός παρότι μπορεί να συσχετιστεί με τα στάδια καριέρας του ατόμου εντός της επιχείρησης, αντιμετωπίζεται κυρίως ως 3 διαφορετικές κλίμακες επιρρέπειας, εννοώντας ότι κάθε μια από αυτές τις χρονικές περιόδους, είναι διαφορετικοί οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργαζόμενο και τη διαμόρφωση της οργανωσιακής του δέσμευσης.

Η προσέγγιση αυτή διερευνήθηκε περαιτέρω από το B. Buchanan II (1974) και παρακάτω παρατίθενται τα κύρια χαρακτηριστικά για κάθε ένα από αυτά τα τρία στάδια εξέλιξης και των παραμέτρων που διαμορφώνουν την οργανωσιακή δέσμευση όπως έχουν περιγραφεί από τον ίδιο και άλλους ερευνητές.



## **1<sup>ο</sup> ΣΤΑΔΙΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Σύμφωνα με τον Brown (1963), όσο νωρίτερα δέχεται το άτομο συγκεκριμένες εμπειρίες κατά τη διάρκεια της οργανωσιακής του κοινωνικοποίησης τόσο πιο έντονα και σημαντικά είναι τα αποτελέσματα που αυτή η εμπειρία επιφέρει.

Σε αυτό το αρχικό χρονικό στάδιο η οργανωσιακή συνείδηση και συμπεριφορά εμφανίζει υψηλό βαθμό πλαστικότητας χαρακτηριστικό το οποίο ενδέχεται να φθίνει με το χρόνο παραμονής στη συγκεκριμένη εργασιακή σχέση. Το γεγονός ότι η οργανωσιακή συνείδηση σε αυτή τη φάση είναι όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Buchanan «*tabula rasa*» -άγραφη χάρτα- κάνει τις αρχικές εμπειρίες που δέχεται το άτομο μείζονος σημασίας, διαμορφώνει στέρεες εντυπώσεις και προκαλεί εντυπώσεις και στάσεις οι οποίες έχουν διάρκεια και που δύσκολα αναστρέφονται.

Σύμφωνα με τους Hall & Nougaim (1968), κυρίαρχη ανησυχία και μέλημα ενός πρωτο εισερχομένου σε μια επιχείρηση είναι η ανάγκη του να αισθανθεί σιγουριά, να γίνει αποδεκτός και να καθιερωθεί στα επαγγελματικά και κοινωνικά σχήματα του εργασιακού του περιβάλλοντος και να αποδείξει ότι μπορεί να προσαρμοστεί σε αυτά. Αυτή η ψυχολογία υποδηλώνει και τον τύπο εμπειριών που σε αυτό το στάδιο έχουν κυρίαρχη σημασία.

Κατά την εισαγωγική επαφή γνωριμίας με τον εργασιακό χώρο το άτομο αναζητά, επιθυμεί να αναγνωρίσει τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες που η επιχείρηση έχει από αυτόν είτε σε γενικό επίπεδο όπως πχ τρόποι συμπεριφοράς και συναναστροφής με συνεργάτες – προϊστάμενους και αφομοίωση σε ένα συγκεκριμένο κλίμα συνεργασίας όσο και σε ειδικότερα θέματα που αφορούν το αντικείμενο της εργασίας του, συγκεκριμένες προδιαγραφές χρόνου και ποιότητας στις οποίες καλείται να ανταπεξέλθει και άλλες λεπτομέρειες που αφορούν στη διεκπεραίωση των καθηκόντων του.

Σύμφωνα με τον Grusky (1966), αν οι προσδοκίες του ατόμου σχετικά με τα παραπάνω θέματα ικανοποιούνται από τις εμπειρίες που δέχεται κατά το αρχικό αυτό χρονικό στάδιο αυξάνεται η πιθανότητα ο νέος εργαζόμενος να αναπτύξει συναισθήματα δέσμευσης. Σε αντίθετη περίπτωση στην αρνητική

δηλαδή επιβεβαίωση των προσδοκιών του εργαζομένου οι δυσάρεστες πρώτες αυτές εμπειρίες το reality shock όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Grusky δημιουργούν άσχημη – αρνητική προδιάθεση, και το «κακό προηγούμενο» που δημιουργείται στιγματίζει την αφομοίωση του ατόμου και σε μεταγενέστερα στάδια και αποτρέπει τη δημιουργία συναισθημάτων ταύτισης.

Μια από τις εμπειρίες που έχει ο νεοεισερχόμενος εργαζόμενος και που διαμορφώνει την αρχική του προδιάθεση σχετίζεται όπως προαναφέρθηκε με το ειδικό αντικείμενο εργασίας με το οποίο επιφορτίζεται. Αυτό αποτελεί το πλέον απτό στοιχείο που τον συνδέει με τους στόχους της επιχείρησης και είναι κυρίαρχη παράμετρος την οποία ο νέος εργαζόμενος προσπαθεί να αποκωδικοποιήσει και να αξιολογήσει. Ο βαθμός στον οποίο το αντικείμενο της εργασίας είναι σαφές, ενδιαφέρον και με ορατά αποτελέσματα που επιτρέπουν την τόνωση της αυτοεκτίμησης του εργαζομένου επηρεάζει το βαθμό που σε αυτό το πρώτο χρονικό στάδιο το άτομο θα αφομοιωθεί ως μέρος της επιχείρησης και θα καλλιεργηθούν αρχικά συναισθήματα δέσμευσης.

Σύμφωνα με τους Mowday (1982), Porter et al, 1974 η επίδραση των εργασιακών εμπειριών είναι περισσότερο καθοριστική σε αρχικά χρονικά στάδια της εργασιακής σχέσης του ατόμου με την επιχείρηση και η Οργανωσιακή Δέσμευση σταθεροποιείται με την πάροδο του χρόνου και γίνεται λιγότερο επιρρεπής από βραχυχρόνιες αλλαγές και μεμονωμένες εργασιακές εμπειρίες. Μελετώντας την επίδραση διαφόρων εργασιακών εμπειριών κατά τον πρώτο χρόνο εργασίας του ατόμου κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ακόμη και σε επίπεδο εξαμήνου παρατηρείται διαφοροποίηση στους παράγοντες που καθορίζουν τη δέσμευση.

Το πρώτο εξάμηνο εργασίας κυρίαρχο ρόλο σύμφωνα με τους παραπάνω παίζει η επιβεβαίωση των προσδοκιών, η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας και η δυνατότητα της ελεύθερης έκφρασης άποψης.

Κατά το 2<sup>ο</sup> εξάμηνο η εικόνα που έδωσαν τα αποτελέσματα ήταν διαφορετική καθώς οι εργασιακές εμπειρίες που καταγράφηκαν ως διαμορφωτές της Οργανωσιακής Δέσμευσης ήταν η εμπιστοσύνη του

εργαζομένου προς την επιχείρηση και το ταίριασμα σε προσωπικό επίπεδο με τους συνεργάτες εντός της επιχείρησης.

Μια επιπλέον παράμετρος που σύμφωνα με τον Buchanan καθορίζει το βαθμό δέσμευσης έχει να κάνει με τα συναισθήματα άμυνας που αναπτύσσει ο νέος εργαζόμενος απέναντι στις εργασιακές συνθήκες που σε αυτό το πρώτο στάδιο είναι άγνωστες για το άτομο. Σε περίπτωση που δεν υπάρξει μια επιτυχής αρχική κοινωνικοποίηση ο εργαζόμενος σύμφωνα με τον Buchanan (1974) αποκτά αρνητική – επιφυλακτική στάση πράγμα το οποίο θέτει εμπόδια στην ανάπτυξη συναισθημάτων δέσμευσης.

## **2<sup>ο</sup> ΣΤΑΔΙΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Το δεύτερο στάδιο που όπως προαναφέρθηκε καλύπτει χρονολογικά από το δεύτερο μέχρι το τέταρτο έτος εργασίας χαρακτηρίζεται ως περίοδος επίδοσης (Performance stage) και επιπλέον σύμφωνα με τον Schein (1971a) το στάδιο αυτό ξεκινά με την ανάληψη ολοκληρωμένων ευθυνών.

Σύμφωνα με τους Nougaim & Hall (1968) σε αυτή τη φάση πραγματοποιείται μετάβαση από την ανάγκη για ασφάλεια και σιγουριά στην επιθυμία και το ενδιαφέρον του εργαζόμενου να παράγει έργο και να δώσει το προσωπικό του στίγμα. Αυτή η ψυχολογική κατάσταση καθορίζει και τη φύση των εμπειριών που θα παίξουν ρόλο στη διαμόρφωση συναισθημάτων δέσμευσης.

Η κατηγορία των εμπειριών με πρωτεύοντα – καθοριστικό ρόλο σε αυτό το στάδιο χαρακτηρίζεται ως κατηγορία «ενίσχυση προσωπικής σπουδαιότητας» και αφορά τις εμπειρίες που δημιουργούν στον εργαζόμενο την αίσθηση του επιτεύγματος. Οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι συνεισφέρουν ουσιαστικά και αναγνωρίζονται για αυτό αναπτύσσουν σύμφωνα με τον Buchanan συναισθήματα δέσμευσης είτε διότι οι ίδιοι συνειδητοποιούν την αξία τους και την επίδραση τους μέσα στην επιχείρηση είτε διότι δέχεται εξωτερική αναγνώριση και επιβράβευση για αυτό (π.χ με μορφή αυξήσεων, προαγωγών, προφορικής επιβράβευσης, κτλ).

Σύμφωνα με τον Moore (1968) μια επιπλέον εμπειρία που μπορεί να επιδράσει σε αυτό το στάδιο είναι ο φόβος της αποτυχίας στις σαφώς πλέον

προσδιορισμένες υπευθυνότητες που έχει ο εργαζόμενος. Αυτός ο φόβος ισχυροποιεί την εκτίμηση των συντελούμενων προσωπικών επιτυχιών συντελώντας έτσι στη δέσμευση του εργαζομένου.

Σύμφωνα με τους Berlew & Hall (1966) σε αυτό το στάδιο οργανωσιακής κοινωνικοποίησης οι εργαζόμενοι είναι ευαίσθητοι και επηρεάζονται από το βαθμό στον οποίο η κουλτούρα και το κλίμα της επιχείρησης ζητάει δεσμευμένους εργαζόμενους. Η άποψη αυτή υποστηρίζεται και από τον Selznick (1957), σύμφωνα με τον οποίο εφόσον επικρατεί οργανωτικό κλίμα συνοχής και μακροχρόνιων εργασιακών σχέσεων, ο νέος εργαζόμενος εγκλιματίζεται σε αυτή τη φιλοσοφία και κατευθύνεται σε προδιάθεση δέσμευσης.

### **3<sup>ο</sup> ΣΤΑΔΙΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται ως «φάση έκβασης- κατάληξης» σύμφωνα με τη λογική ότι η οργανωσιακή στάση και συμπεριφορά του εργαζομένου περνάει πλέον από στο στάδιο της διαμόρφωσης στο στάδιο της ωρίμανσης, καθώς βασικές κρίσεις και αποφάσεις έχουν ήδη διαμορφωθεί και παγιωθεί. Αυτό δε σημαίνει ότι τα συναισθήματα δέσμευσης δεν μπορούν να επηρεαστούν μετά από αυτή τη χρονική περίοδο.

Η διαφοροποίηση έγκειται στο ότι οι επιρροές της επιχείρησης πλέον επιδρούν είτε στη συντήρηση είτε στην μετατροπή ήδη διαμορφωμένων στάσεων και αντιλήψεων. Καθώς η 3<sup>η</sup> αυτή φάση είναι η εκτενέστερη και περιλαμβάνει την πλειοψηφία των χρόνων εργασίας σε μια επιχείρηση είναι δυσχερέστερη – συνθετότερη η πρόβλεψη των εμπειριών που συντελούν στη διατήρηση ή μετατροπή του βαθμού δέσμευσης του εργαζομένου.

Σύμφωνα με τον Buchanan οι πιο καθοριστικές εμπειρίες είναι αυτές που επιβεβαιώνουν ή διαψεύδουν τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις του εργαζόμενου. Το περιεχόμενο αυτών των προσδοκιών που συμβάλλει στη διατήρηση της οργανωσιακής δέσμευσης αφορά παραμέτρους όπως αυξημένο ενδιαφέρον στο αντικείμενο εργασίας, επιβεβαίωση της αξίας και της σημαντικότητας του εργαζομένου, θετικές διαπροσωπικές σχέσεις και υλικές ανταμοιβές που καλύπτουν τις απαιτήσεις του.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ- ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ – ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ

### **Οργανωσιακή Πίστη / Διάθεση Αποχώρησης & καθορισμός της από την Εργασιακή Ικανοποίηση & Οργανωσιακή Δέσμευση**

Ως οργανωσιακή πίστη θεωρείται η διάθεση του εργαζομένου να μη διακόψει την εργασιακή του σχέση και να παραμείνει μέλος στην επιχείρηση στην οποία εργάζεται.

Οι διαδικασίες κατά τις οποίες τα άτομα διερευνούν την αγορά εργασίας, επιλέγουν ένα χώρο εργασίας εισάγονται και παραμένουν ή αποχωρούν από αυτόν έχουν αποτελέσει αντικείμενα εκτενούς μελέτης.

Έτσι η διαδικασία διερεύνησης της αγοράς εργασίας πριν την επιλογή εργοδότη έχει μελετηθεί από τους Stumph, Colarelli, και Hartman (1983b), από τους Greenhaus και Sklarew (1981).

Η Διαδικασία εισαγωγής σε χώρο εργασίας έχει μελετηθεί από τον Wanous (1976,1977,1980), η διαδικασία οργανωσιακής κοινωνικοποίησης από τους Feldman (1976,1982) και Louis (1980), η δέσμευση των εργαζομένων από τους Steers και Porter (1979) και τους Mowday et al (1982), Mobley (1977,1982) και Mobley, Horner και Hollingsworth (1978).

Οι παραπάνω θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες υποστηρίζουν ένα γενικό μοντέλο που περιλαμβάνει τα διαδοχικά στάδια:

- Διερεύνηση Αγοράς Εργασίας >
- Εισαγωγή σε εργασιακό περιβάλλον >
- Οργανωσιακή Κοινωνικοποίηση >
- Παραμονή ή αποχώρηση.

Συγκεντρωτικά αυτά τα πεδία έρευνας υποδηλώνουν μια κυκλική διαδικασία κατά την οποία το άτομο διερευνά το περιβάλλον για ευκαιρίες εργασίας αποδέχεται μια ευκαιρία και επιλέγει να εισαχθεί σε ένα συγκεκριμένο χώρο

εργασίας με τον οποίο αλληλεπιδρά και καταλήγει σε διαθέσεις και συμπεριφορές ως προς αυτόν.

Οι Mowday et al (1982), προτείνουν ένα *συγκεντρωτικό* μοντέλο των διαδικασιών που προηγούνται της απόφασης για συνέχιση ή διακοπή της εργασίας εκ μέρους του εργαζομένου και αναφέρουν τρεις τρία στάδια ανάπτυξης της **οργανωσιακής πίστης**

πριν την έναρξη της συνεργασίας (προσδοκίες),  
κατά την αρχική περίοδο συνεργασίας και  
σε ωριμότερους χρόνους συνεργασίας.

Τα δύο πρώτα στάδια αντιστοιχούν στην πρόδρομη φάση κοινωνικοποίησης (Merton 1957) και στη φάση κοινωνικοποίησης (Feldman, 1976, Wanous, 1980) που ευρέως αναφέρονται στη βιβλιογραφία.

Οι Steers και Mowday (1981) αναφέρουν ότι σε ένα πλήρες μοντέλο μελέτης του φαινομένου της αποχώρησης, θα πρέπει να συνυπολογιστεί ο ρόλος της πληροφόρησης που κατέχει ο μελλοντικός εργαζόμενος κατά τη λήψη της απόφασης για συνεργασία. Η διερεύνηση της αγοράς εργασίας που το άτομο έχει πραγματοποιήσει πριν τη λήψη αυτής της απόφασης επηρεάζει τη μετέπειτα συμπεριφορά του καθώς η πληροφόρηση και οι εμπειρίες που αποκομίζει επηρεάζουν τη διαμόρφωση σε αργότερο στάδιο οργανωσιακής δέσμευσης, η οποία σχετίζεται αρνητικά με διάθεση για αποχώρηση.

Η επιβεβαίωση της παραπάνω υπόθεσης παρέχεται και από τον Stumph (1984) ο οποίος αναφέρει ότι η πληροφόρηση που αποκομίζεται από τον άτομο κατά τη διερεύνηση επαγγελματιών, ευκαιριών και συνθηκών εργασίας μέσα από πολλαπλές πηγές ενημέρωσης, προσφέρουν στο άτομο σαφείς όρους σύγκρισης και δυνατότητα εξέτασης εναλλακτικών λύσεων που τον βοηθούν να διαμορφώσει ρεαλιστικές προσδοκίες από την μελλοντική του εργασία και καθιστούν την επιλογή του περισσότερο συνειδητή.

Όταν το άτομο έχει επενδύσει προσπάθεια για να ενημερωθεί και έχει αποκτήσει ικανές πληροφορίες που του επιτρέπουν την αξιολόγηση εναλλακτικών περιπτώσεων εργασίας το άτομο βάση της ρεαλιστικής

σύγκρισης με τα υπόλοιπα ενδεχόμενα εργασίας είναι περισσότερο πιθανόν να μείνει σταθερός στην αρχική επιλογή του.

Στις περιπτώσεις που το άτομο έχει λάβει εμπειριστατωμένη πληροφόρηση και έχει διαμορφώσει ρεαλιστικές προσδοκίες ξέρει με μεγαλύτερη ακρίβεια τι θα πρέπει να περιμένει. Οι αρχικές εμπειρίες βοηθούν μεσομακροπρόθεσμη διαμόρφωση δέσμευσης οποία είναι αρνητικά συνδεδεμένη με την αρχική διάθεση του νέου εργαζομένου να αποχωρήσει.

Καθώς η απόφαση του ατόμου να ακολουθήσει μια εργασία έχει να κάνει με την αντιλαμβανόμενη σύγκλιση μεταξύ του τι προσδοκά το άτομο και τι πιστεύει ότι ο μελλοντικός εργοδότης θα του προσφέρει, ρεαλιστικές προσδοκίες σχετικά με τις συνθήκες που πρόκειται να αντιμετωπίσει οδηγούν σε επιτυχέστερο ταίριασμα ατόμου – εργασίας.

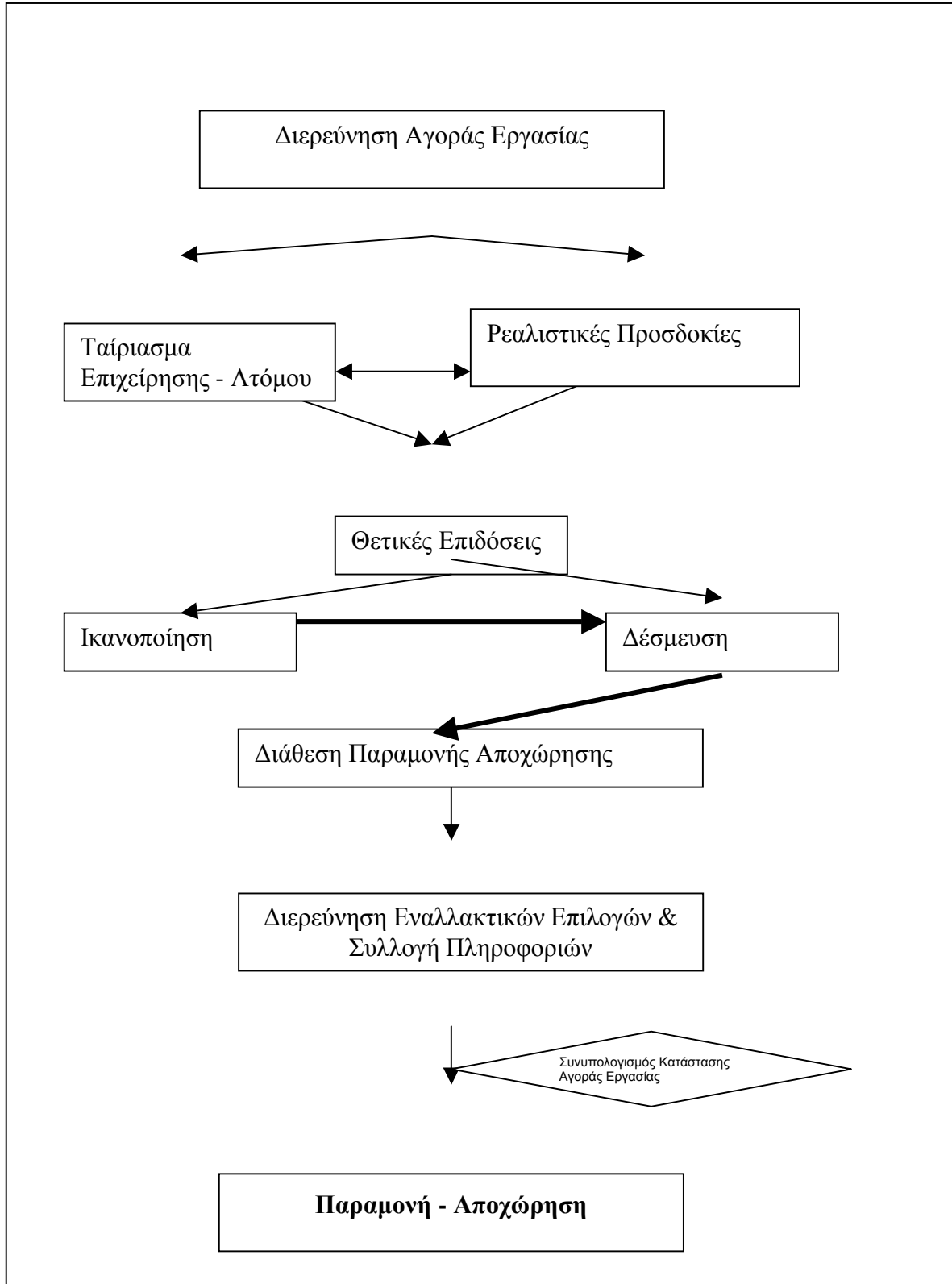
Ο επιτυχής συνδυασμός ατόμου εργασίας προσφέρει τη δυνατότητα επίτευξης θετικών επιδόσεων οι οποίες δίδουν στον εργαζόμενο το αίσθημα της επιτυχίας, τον υποκινούν και του δημιουργούν αισθήματα ικανοποίησης και δέσμευσης (Hall 1976).

Σε επόμενο στάδιο, σύμφωνα με τους Mobley et al.,19878, Muchinsky & Tuttle, 1979) η δέσμευση των εργαζομένων αποδείχθηκε ότι συνεπάγεται ασθενέστερη διάθεση για αποχώρηση, ενώ σύμφωνα με τους Steers & Mowday και η ικανοποίηση των εργαζομένων απορρέει σε μείωση της διάθεσης αποχώρησης της διάθεσης του εργαζόμενου για αποχώρηση.

Η σύνδεση της διάθεσης για αποχώρηση συνδέεται με την αυτή καθαυτή αποχώρηση, και αυτή η εξέλιξη από προδιάθεση σε πράξη επηρεάζεται από εξωγενείς παράγοντες όπως ο γενικότερη κατάσταση που επικρατεί στην οικονομία και την αγορά εργασίας

Η κατάληξη σε πράξη αποχώρησης σύμφωνα με τους Mowday et al (1982) συχνά συνοδεύεται από εκ νέου διερεύνηση της αγοράς εργασίας η οποία και αυξάνει την πιθανότητα αποχώρησης του εργαζόμενου.

Συγκεντρωτικά το μοντέλο ανάλυσης που υιοθετήθηκε από τον Stumpf,(1984) περιλαμβάνει τον έλεγχο των παρακάτω υποθέσεων:



Σχήμα 17: Συσχέτιση ικανοποίησης – Δέσμευσης – Διάθεσης Αποχώρησης ( Stumpf 1984)



## **Διαμορφωτές Οργανωσιακής Πίστης – Ρόλος Ικανοποίησης & Δέσμευσης**

Έχουν πραγματοποιηθεί πολυάριθμες έρευνες στις οποίες μελετάται η οργανωσιακή πίστη και οι διαμορφωτές της.

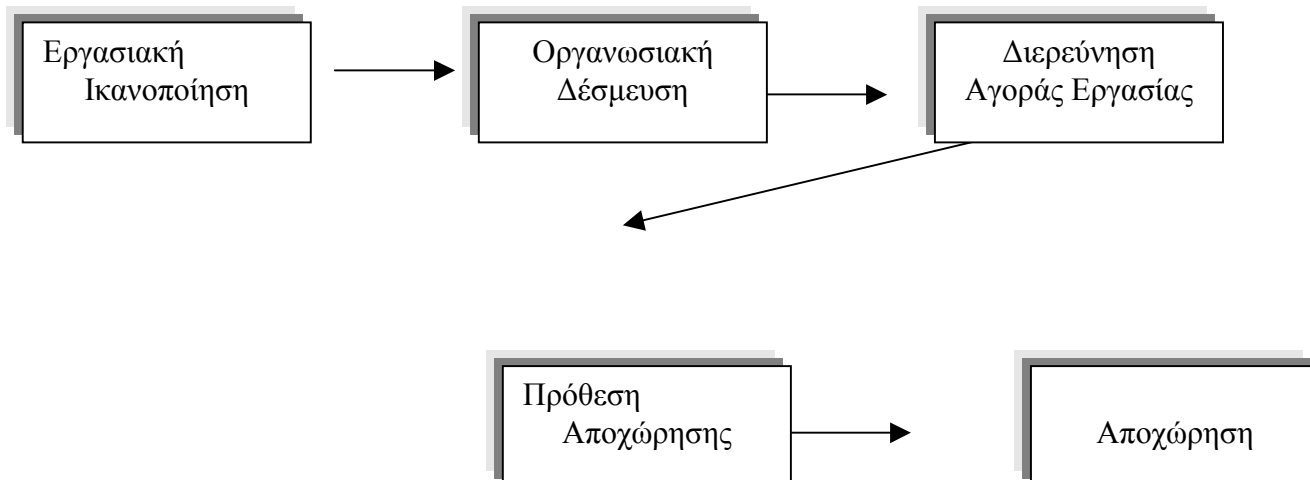
Η αρχική προσέγγιση των σχετικών αναλύσεων εστίασε στην εργασιακή ικανοποίηση (Lawler, 1973, Locke, 1976, Porter & Steers, 1973, Vroom, 1976).

Μεταγενέστερες έρευνες αμφισβήτησαν έναν τέτοιο άμεσο και καθοριστικό συσχετισμό (Koch & Steers, 1978, Porter, Crampron & Smith, 1976, Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974 ) και έχει γίνει πλέον δεκτό ότι παρότι μια τέτοια σχέση μπορεί να ανιχνευτεί, ο ρόλος της Εργασιακής Ικανοποίησης στη διαμόρφωση εργασιακής πίστης είναι έμμεσος (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979).

1) Σύμφωνα με το μοντέλο που προτάθηκε από τον Price (1977) το επίπεδο ικανοποίησης του εργαζομένου καθορίζει ευθέως τη διάθεσή του να παραμείνει ή να αποχωρήσει από την επιχείρηση. Επίσης λαμβάνει υπόψιν τη ρυθμιστική δράση που μπορούν να παίξουν παράγοντες όπως η γενικότερη οικονομική κατάσταση – η αγορά εργασίας καθώς και προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου.

2) Σύμφωνα με την προσέγγιση που προτείνουν οι Porter et al, 1974, και όπως έχει περιγραφεί και αλλού η Οργανωσιακή Δέσμευση είναι ασφαλέστερος πρόδρομος της αποχωρητικότητας από ότι η εργασιακή ικανοποίηση και ισχύει η φορά καθορισμού : εργασιακή ικανοποίηση => Οργανωσιακή Δέσμευση => αποχωρητικότητα.

3) Περαιτέρω ανάλυση της διαδικασίας καθορισμού της αποχωρητικότητας παρατίθεται από τον Mobley (1977) ο οποίος υποστήριξε ότι πιθανή δυσαρέσκεια με την εργασιακή σχέση οδηγεί το άτομο στη διερεύνηση εναλλακτικών επιλογών, βάση των οποίων του δημιουργείται πρόθεση αποχώρησης. Υποστηρίζει δηλαδή το γενικό μοντέλο



Σχήμα 18: Στάδια που οδηγούν στην απόφαση για αποχώρηση.

Οι κύριοι Διαμορφωτές της Οργανωσιακής Πίστης Διερευνούνται – ανιχνεύονται πλέον στο πεδίο της Οργανωσιακής Δέσμευσης, κατεύθυνση που δόθηκε από σχετικές μελέτες οι οποίες την κατέστησαν ασφαλέστερο – εγκυρότερο διαμορφωτή από ότι η εργασιακή ικανοποίηση. (Porter, Crampon & Smith, 1976, Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974, Koch & Steers, 1978).

Σύμφωνα επιπλέον και με τη «Μοντέλο Επένδυσης» (Investment Model) που έχει περιγραφεί παραπάνω, η οργανωσιακή πίστη διαμορφώνεται άμεσα από την οργανωσιακή δέσμευση και όχι από την Εργασιακή Ικανοποίηση

Η διαφοροποίηση της επίδρασης αυτών των δύο παραμέτρων στην διαμόρφωση πίστης ή διάθεσης αποχωρητικότητας οφείλεται στις βασικές διαφορές που διακρίνουν την Δέσμευση και την Ικανοποίηση που όπως περιγράφεται από τους Fishbein & Ajzen (1975) και Wiener (1981), είναι:

- Η Εργασιακή Ικανοποίηση είναι περισσότερο παροδικής φύσης καθώς με περιορισμένες αλλαγές σε ορισμένους τομείς παραμέτρων τις εργασίας αυτή εύκολα μπορεί να μεταβληθεί ενώ η Οργανωσιακή Δέσμευση είναι περισσότερο σταθερό και δυσμετάβλητο φαινόμενο.

- Η Οργανωσιακή Δέσμευση είναι ένα ευρύτερο και περισσότερο γενικό φαινόμενο που αντικατοπτρίζει μια θετική συναισθηματική προδιάθεση του ατόμου απέναντι στην εργασία που εκτελεί. Με άλλα λόγια, η δέσμευση δίνει έμφαση στο δεσμό του εργαζομένου με την **επιχείρηση** ενώ η εργασιακή ικανοποίηση εστιάζει στις συγκεκριμένες συνθήκες και καταστάσεις που περιβάλλουν το συγκεκριμένο έργο του ατόμου στην επιχείρηση & αναφέρεται στα συναισθήματα του ατόμου απέναντι στην **εργασία** που εκτελεί. Η **Εργασιακή Ικανοποίηση** θεωρείται και αυτή όπως και η δέσμευση στάση – προδιάθεση με τη διαφοροποίηση όμως ότι πρόκειται για στάση απέναντι σε μια κατάσταση (π.χ αμοιβές, προϊστάμενοι κτλ).

Η διαφοροποίηση της στάσης ως προς ενέργεια και ως προς αντικείμενο (κατάσταση) έχει σημαντικές επιδράσεις στην πρόβλεψη της συμπεριφοράς εργαζομένου.

Σύμφωνα με τους Fishbein & Ajzen (1975) και Wiener (1981) η προδιάθεση απέναντι σε μία κατάσταση (ένα αντικείμενο) δεν μπορεί να προβλέψει με ακρίβεια συμπεριφορές ενώ αυτή η πρόβλεψη γίνεται περισσότερο επιτυχώς από την προδιάθεση απέναντι σε ενέργεια. Με άλλα λόγια η δέσμευση μπορεί να προβλέψει ακριβέστερα συμπεριφορές από ότι η Ικανοποίηση.

Αυτή η θέση υποστηρίζεται περαιτέρω και από ένα σημαντικό αριθμό ερευνών που δείχνουν χαμηλή συσχέτιση μεταξύ της Εργασιακής Ικανοποίησης και διαφόρων εργασιακών συμπεριφορών (Porter & Steers, 1973, Vroom, 1964).

Παρά τις διαφορές τους, υπάρχει συσχέτιση μεταξύ τους και όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός της Εργασιακής Ικανοποίησης τόσο σημαντικότερη Οργανωσιακή Δέσμευση συντελείται.

Σύμφωνα με μελέτες, η ικανοποίηση εργαζομένου είναι αντιστρόφως ανάλογη με τη διάθεση αποχώρησης (Hulin, 1966, Waters & Roach, 1971; Wild, 1970).

Όταν επιμέρους παράγοντες ικανοποίησης εργαζομένου (μισθός, προαγωγή, ηγεσία, συνεργάτες, αντικείμενο εργασίας ) μελετήθηκαν σε σχέση με τη διάθεση παραμονής παρατηρήθηκαν αφενός σε γενικές γραμμές θετικοί συσχετισμοί (Farris, 1971, Friedlander & Walton, 1964, Hulin 1968, Knowles,

1964, Ley, 1966), ενώ σε άλλες σχετικές μελέτες (Kilbridge, 1961, Teylor & Weiss, 1969b, Telly, French, & Scott, 1971; Waters & Roach, 1971) υποστήριξαν ότι κάποιο από τους παραπάνω παράγοντες ικανοποίησης εργαζομένων φάνηκαν να μη συσχετίζονται με φαινόμενα αποχώρησης.

Η αποχωρητικότητα ενδέχεται να μπορεί να προσεγγιστεί ακριβέστερα μέσω της μελέτης της οργανωσιακής δέσμευσης παρά μέσω της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί ένα ασφαλέστερο από την ικανοποίηση πρόδρομο μήνυμα πίστης / αποχωρητικότητας. Για παράδειγμα παρότι πιθανά κάποιος εργαζόμενος είναι δυσαρεστημένος είτε με τις χρηματικές απολαβές είτε με τη συμπεριφορά του ανωτέρου του, παρόλα αυτά ενδέχεται να διαθέτει ισχυρή οργανωσιακή δέσμευση η οποία είναι πιθανόν να υπερσκελίζει τέτοια φαινόμενα δυσαρέσκειας και να οδηγήσει τον εργαζόμενο σε μακρόχρονη παραμονή του στην επιχείρηση.

Σε άλλες περιπτώσεις, (για παράδειγμα εργαζόμενος που είναι δυσαρεστημένος σε κάποιον τομέα ενώ άλλες πτυχές της εργασίας τον ικανοποιούν σε σημαντικό βαθμό), η ικανοποίηση αυτή μπορεί τελικά να είναι ο λόγος παραμονής στην επιχείρηση, και όχι η δέσμευση.

Το φαινόμενο αυτό μελετήθηκε από τους Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974) οι οποίοι με μια μακροχρόνια μελέτη των φαινομένων ικανοποίησης /δέσμευσης /πίστης κατέγραψαν σημαντική και σταδιακή τάση μείωσης στη δέσμευση του εργαζομένου πριν την τελική αποχώρησή του από την εταιρεία.

Κάτι αντίστοιχο όμως δεν παρατηρήθηκε στην περίπτωση του δείκτη ικανοποίησης εργαζομένου για τον οποίο οι διαφορές στα επίπεδα ικανοποίησης μεταξύ ατόμων που επέλεξαν να μείνουν και εκείνων που επέλεξαν να αποχωρήσουν δεν είχαν σημαντική διαφοροποίηση.

Βάση των παραπάνω παρατηρήσεων οι Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974), υποστηρίζουν ότι δεν είναι ο βαθμός ικανοποίησης αυτός που καθορίζει την πίστη ή αποχώρηση του εργαζομένου, αλλά κατά κύριο λόγο το αίσθημα της δέσμευσης,

Η ανάπτυξη του αισθήματος της δέσμευσης έχει περισσότερο ειδικό βάρος στην διάθεση & την απόφαση του εργαζομένου να παραμείνει ή να

αποχωρήσει, προϋποθέτει περισσότερο χρόνο εργασίας του ατόμου σε συγκεκριμένη επιχείρηση και επιπλέον είναι λιγότερο ευμετάβλητος παράγοντας σε σύγκριση με την ικανοποίηση του εργαζομένου.

Σύμφωνα άλλωστε και με τον Mowday (1978) ο οποίος και αυτός υποστηρίζει τον πρόσκαιρο χαρακτήρα της Εργασιακής Ικανοποίησης, ενώ καθημερινά γεγονότα μπορούν να επιδράσουν άμεσα στην διαμόρφωση – αναπροσαρμογή της, αυτά δεν μπορούν μεμονωμένα να οδηγήσουν τον εργαζόμενο να αναθεωρήσει ολοκληρωτικά τη δέσμευσή του στην επιχείρηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η επεξεργασία και η στατιστική ανάλυση των απαντήσεων των εργαζομένων ακολουθεί την παρακάτω διάρθρωση:

### 5.1 Παρουσίαση τρόπου επεξεργασίας δεδομένων

**5.2 Ανάλυση Δείγματος Έρευνας:** Παρουσίαση στοιχείων αναφορικά με τον αριθμό & το ποσοστό των απαντηθέντων ερωτηματολογίων ανά τμήμα και συνολικά, σύνθεση του πληθυσμού (βάση των παραμέτρων ηλικία – φύλο – επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνος εργασίας στην επιχείρηση, χρόνος παραμονής στην ίδια θέση εργασίας)

**5.3 Γενική εικόνα Επιπέδων Ικανοποίησης – Δέσμευσης – Αποχωρητικότητας** συνολικά για την επιχείρηση

**5.4 Σύγκριση των επιπέδων Ικανοποίησης – Δέσμευσης – Αποχωρητικότητας** των εργαζομένων στα επιμέρους τμήματα της Ξενοδοχειακής Μονάδας

**5.5 Μελέτη Επίδρασης των δημογραφικών χαρακτηριστικών ηλικία – φύλο – επίπεδο εκπαίδευσης – χρόνο εργασίας στην επιχείρηση – χρόνο παραμονής στη θέση εργασίας** στη διαμόρφωση Εργασιακής Ικανοποίησης – Οργανωσιακής Δέσμευσης και Πίστης

**5.6 Ανάλυση Συσχετίσεων μεταξύ των παραμέτρων Ικανοποίηση – Δέσμευση – Αποχωρητικότητα.**

**5.7 Ανάλυση Παλινδρόμησης (regression analysis)** με την οποία επιχειρείται η εξαγωγή συμπερασμάτων για τις τυχόν επιδράσεις μεταξύ των ερευνούμενων παραμέτρων.

## 5.1 Προσέγγιση Επεξεργασίας Δεδομένων

Δεδομένου ότι τα επιμέρους τμήματα του ερωτηματολογίου βασίζονταν σε διαφορετικές κλίμακας αξιολόγησης, πραγματοποιήθηκε αναγωγή στο 100 % όλων των αποτελεσμάτων. Επομένως, η Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση, οι επιμέρους συνιστώσες της, οι τρεις τύποι δέσμευσης και η διάθεση για αποχώρηση μετρούνται με κλίμακα (0-100%), όπου 100% ο μέγιστος δυνατός βαθμός ικανοποίησης- δέσμευσης- αποχώρησης αντίστοιχα.

Για τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

## 5.2 Ανάλυση Δείγματος Έρευνας

### 5.2.1 Αριθμός και Ποσοστά Απαντηθέντων Ερωτηματολογίων

Ερωτηματολόγια διενεμήθησαν σε όλους τους εργαζομένους των τμημάτων και το συνολικό ποσοστό των έγκυρων απαντήσεων ανέρχεται στο 58% των διανεμηθέντων ερωτηματολογίων.

ΤΜΗΜΑΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ / ΤΜΗΜΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΣΥΛΛΕΧΘΕΝΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΓΚΥΡΩΝ *ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΑΚΥΡΑ ΕΡΩΤ/ΓΙΑ
ΚΟΥΖΙΝΑ	32	28	24	4
ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ	40	35	28	7
ΟΡΟΦΟΚΟΜΙΑ	31	21	19	2
ΛΙΝΟΘΗΚΗ	1	0	0	0
<b>ΥΠΟΔΟΧΗ</b>	10	6	4	2
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ	6	5	3	2
ΚΗΠΟΣ	10	9	8	1
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	12	10	9	1
ΘΑΛΑΣΣΟΘΕΡΑΠΕΙΑ	9	2	0	2
ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ	4	3	2	1
ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΟ	11	7	4	3
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>166</b>	<b>126</b>	<b>96</b>	<b>26</b>
<b>%Του Συνόλου των εργαζομένων</b>		<b>76%</b>	<b>58%</b>	<b>15.6%</b>

\*Εγκυρα ερωτηματολόγια θεωρήθηκαν αυτά στα οποία είχε απαντηθεί το σύνολο των ερωτήσεων.

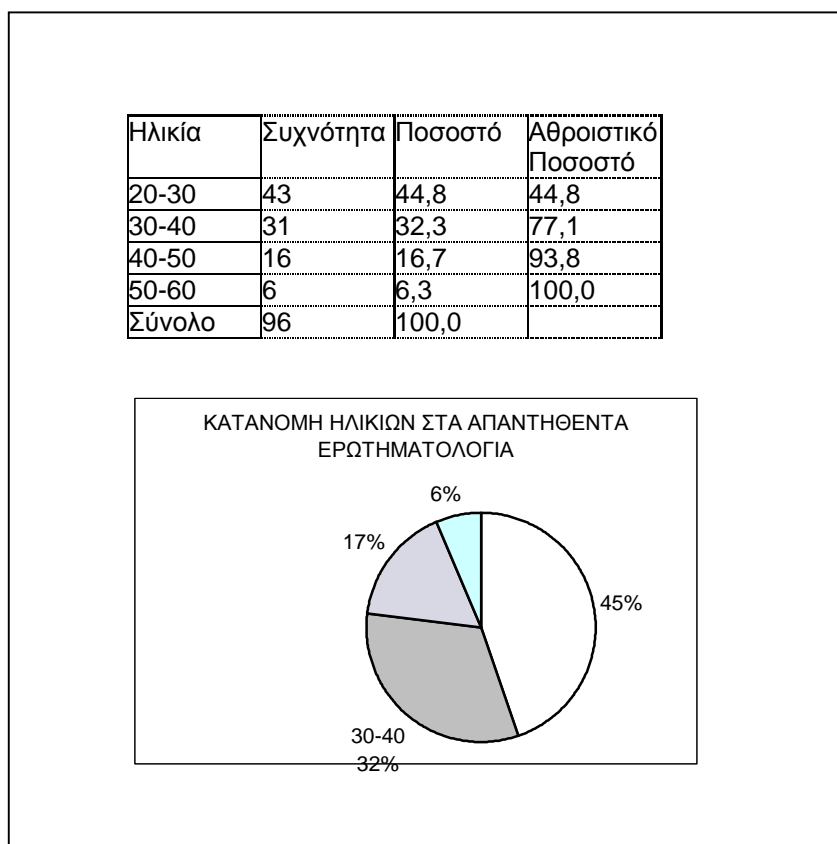
Πίνακας 1: Ανάλυση Δείγματος Έρευνας

## 5.2.2 Σύθεση Δείγματος Έρευνας

Το δείγμα της έρευνας όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των ερωτήσεων που αφορούν ηλικία – φύλο- επίπεδο εκπαίδευσης – χρόνια εργασίας στην επιχείρηση – χρόνια στην ίδια θέση εργασίας παρουσιάζει την παρακάτω εικόνα.

### Ηλικία

Είναι φανερό ότι μονάδα στελεχώνεται από νέο σε ηλικία εργατικό δυναμικό, καθώς το 77% των εργαζομένων είναι κάτω των 40 ετών. Δεδομένου ότι τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από το 60% των εργαζομένων της μονάδας η εικόνα αυτή μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτική του συνόλου των εργαζομένων



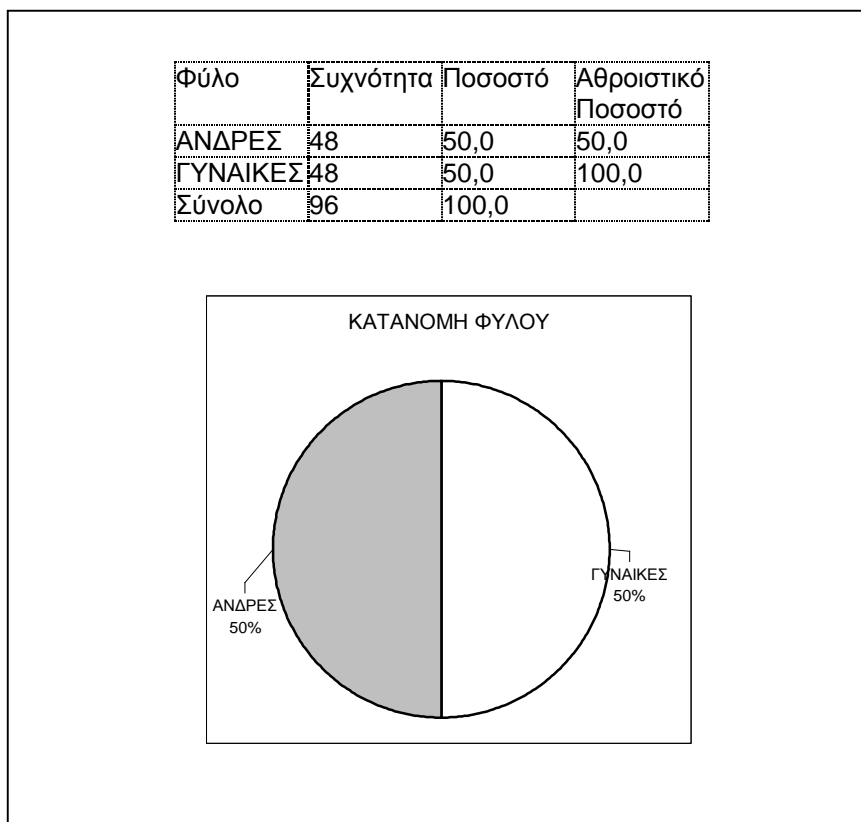
Πίνακας 2 – Γράφημα 1: Ηλικιακή Σύθεση Δείγματος

### Φύλο

Το δείγμα της έρευνας παρουσιάζει ομοιογενή κατανομή αριθμού εργαζομένων ανά φύλο καθώς προέκυψε ίδιος αριθμός ανδρών και γυναικών



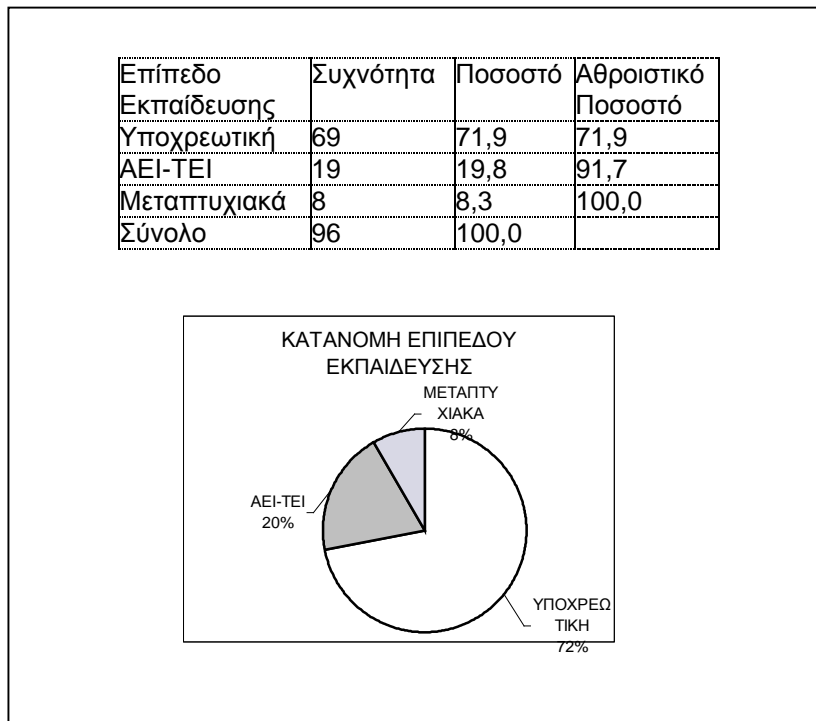
οι οποίοι παρέιχαν εγκύρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.



Πίνακας 3 – Γράφημα 2 : Σύθεση Δείγματος με βάση το Φύλο

### Επίπεδο Εκπαίδευσης

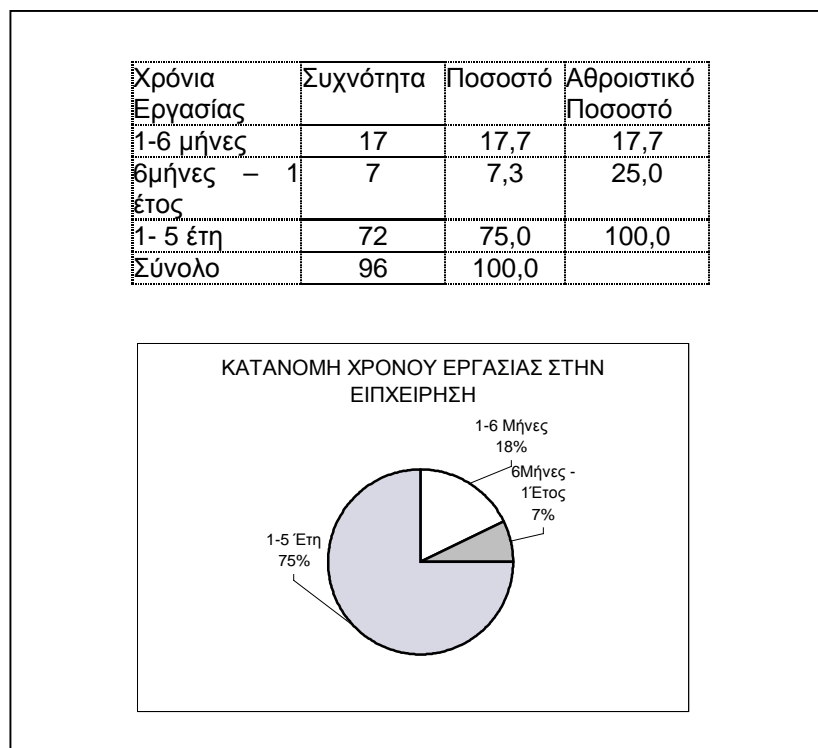
Η πλειονότητα των εργαζομένων του δείγματος Έρευνας είναι κάτοχοι απολυτηρίου Υποχρεωτικής εκπαίδευσης (72%).



Πίνακας 4 – Γράφημα 3 : Σύνοψη Δείγματος με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης

### Χρόνια Εργασίας Στην Επιχείρηση

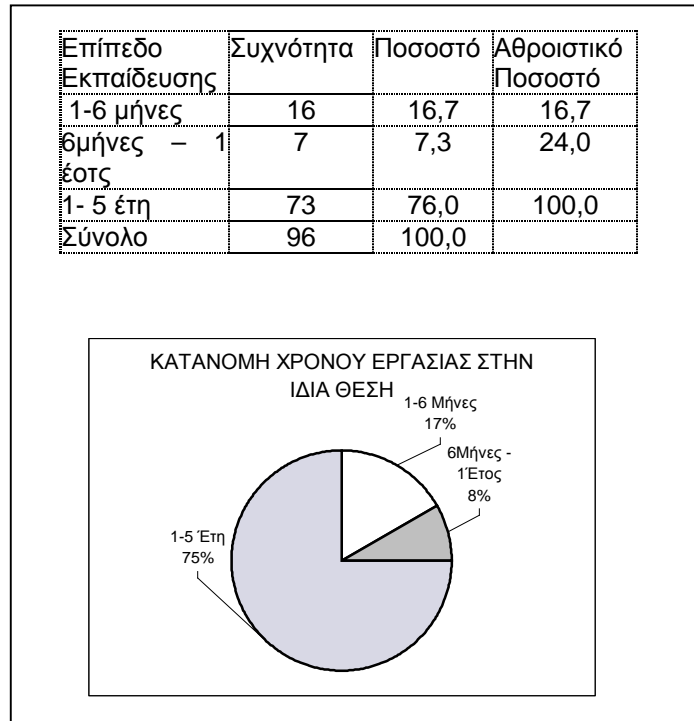
Το μεγαλύτερο ποσοστό (75%) των συμμετεχόντων στην έρευνα εργάζεται στην επιχείρηση για διάστημα 1-5 έτη.



Πίνακας 5 – Γράφημα 4 : Σύνοψη Δείγματος με βάση το χρόνο εργασίας στην επιχείρηση

**Χρόνια στην ίδια θέση Εργασίας**

Οι πλειονότητα των εργαζομένων του ξενοδοχείου παραμένουν στην ίδια θέση εργασίας για χρονικό διάστημα από ένα έως 5 έτη.



Πίνακας 6 – Γράφημα 5 : Σύνοψη Δείγματος με βάση το χρόνο εργασίας στην ίδια θέση εργασίας

### 5. 3 Γενική Εικόνα επιπέδων Εργασιακής Ικανοποίησης – Δέσμευσης – Αποχωρητικότητας συνολικά για την επιχείρηση.

Στους παρακάτω πίνακες εμφανίζονται τα συνολικά αποτελέσματα (μέσες τιμές) των μετρούμενων παραμέτρων Ικανοποίηση - Δέσμευση – Διάθεση για αποχώρηση.

<b>ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	96	0	100	<b>68,00</b>	23,47
ΑΜΟΙΒΗ	96	0	100	<b>19,39</b>	18,53
ΕΞΕΛΙΞΗ	96	0	100	<b>30,13</b>	25,41
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	96	0	100	<b>63,48</b>	26,13
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	96	9	100	<b>59,78</b>	24,80
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΜΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	96	4	100	<b>60,13</b>	25,96
Valid N (listwise)	96				

Πίνακας 7: Μέση τιμή Επιπέδων Ικανοποίησης συνολικά για την Ξενοδοχειακή Μονάδα

<b>ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	96	14	100	68,30	23,60
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ	96	14	100	63,76	19,42
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΟΦΕΙΛΗΣ	96	14	100	68,30	25,15
ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ	96	0	100	28,14	15,42
Valid N (listwise)	96				

Πίνακας 8: Μέση τιμή Επιπέδων Δέσμευσης συνολικά για την Ξενοδοχειακή Μονάδα

#### Οργανωσιακή Δέσμευση & Αποχωρητικότητα

Οι εργαζόμενοι της Ξενοδοχειακής Μονάδας εμφανίζουν υψηλά ποσοστά Οργανωσιακής Δέσμευσης. Οι τρεις τύποι δέσμευσης είναι ομοιογενώς ανεπτυγμένοι και κυμαίνονται περίπου στο 70%. Τα θετική εικόνα των παραπάνω συμπληρώνει και το χαμηλός μέσος βαθμός αποχωρητικότητας (15,42%)

**Εργασιακή Ικανοποίηση**

Είναι εμφανές ότι η Συνολική Ικανοποίηση των εργαζομένων βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο (68%) καθώς επίσης και η Ικανοποίηση με τους Προϊσταμένους (63.48%) , τους Συνεργάτες (59.78%) και το αντικείμενο της εργασίας τους (60.13%). Αντίθετα καταγράφεται σημαντικά χαμηλή ικανοποίηση με την αμοιβή (19%) και τις ευκαιρίες για εξέλιξη (30.13%).

Αναφορικά με το χαμηλό επίπεδο της ικανοποίησης των εργαζομένων με τις ευκαιρίες για εξέλιξη, ενδεικτικό είναι ότι από την ανάλυση της σύνθεσης του δείγματος προέκυψε ότι οι χρόνοι παραμονής στη θέση εργασίας είναι αντίστοιχοι με τον χρόνο εργασίας στην επιχείρηση. (Για όσο χρόνο εργάζονται στην επιχείρηση δεν έχει υπάρξει μεταβολή της θέσης εργασίας τους είτε ως αντικείμενο είτε ως ιεραρχικός βαθμός).

Παρατηρείται σύμφωνα με τα παραπάνω ότι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά συνολικής ικανοποίησης ενώ ταυτόχρονα εμφανίζουν ιδιαίτερα χαμηλά ποσοστά ικανοποίησης με επιμέρους συνιστώσες της εργασίας τους.

Αυτό μπορεί να εξηγηθεί με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης που περιγράφονται στην παράγραφο 5.7 καθώς η συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση σύμφωνα με την ανάλυση αυτή προσδιορίζεται από τους παραμέτρους:

Ικανοποίηση με το Αντικείμενο Εργασίας  
 Βαθμό Συναισθηματικής Δέσμευσης  
 Βαθμό Δέσμευσης Συμφέροντος

Επομένως ο υψηλός βαθμός της Ικανοποίησης με το αντικείμενο εργασίας, και η υψηλή συναισθηματική δέσμευση παίζουν σημαντικότερο ρόλο και διαμορφώνουν θετικά αισθήματα εργασιακής ικανοποίησης σε σύγκριση με τη δυσαρέσκεια που καταγράφεται σε επιμέρους τομείς της εργασίας όπως η αμοιβή και οι ευκαιρίες για εξέλιξη.

#### **5.4 Διαφοροποίηση τιμών ικανοποίησης – δέσμευσης – αποχωρητικότητας στα επιμέρους τμήματα της μονάδας**

Στην παρούσα ενότητα πραγματοποιείται σύγκριση των μέσων τιμών των παραμέτρων

Ικανοποίηση – Δέσμευση - Αποχωρητικότητα

στα επιμέρους τμημάτων της Ξενοδοχειακής Μονάδας.

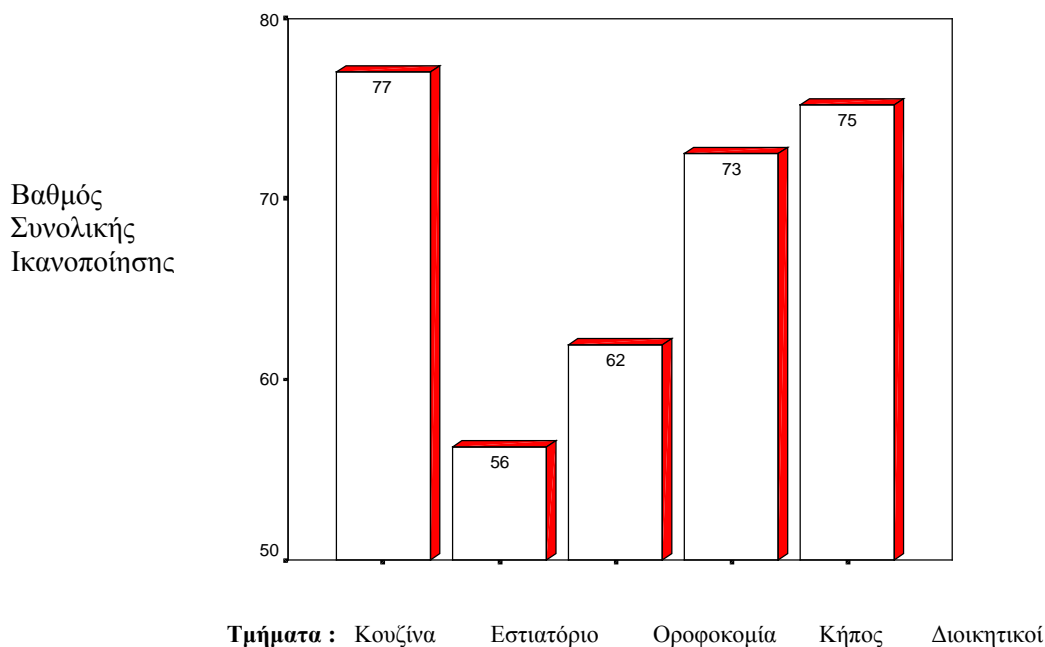
Σημειώνεται ότι δεδομένου του αριθμού απαντηθέντων ερωτηματολογίων ανά τμήμα του Ξενοδοχείου που αναφέρεται στον πίνακα 1, για τη στατιστική σύγκριση των μέσων τιμών ικανοποίησης – δέσμευσης – αποχωρητικότητας ελήφθησαν υπόψιν τα τμήματα

- Κουζίνα
- Εστιατόριο
- Οροφοκομεία
- Κήπος
- Διοικητικό Προσωπικό

Καθώς στα τμήματα Υποδοχής – Συντήρησης- Θαλασσοθεραπείας – Αισθητικής – Γυμναστηρίου ο τελικός μικρός αριθμός των απαντηθέντων ερωτηματολογίων δεν επιτρέπει την ουσιαστική στατιστική επεξεργασία τους.

### 5.4.1 Συνολική Ικανοποίηση

Στο γράφημα 6 απεικονίζονται οι διαβαθμίσεις των επιπέδων συνολικής ικανοποίησης στα επιμέρους τμήματα της Ξενοδοχειακής Μονάδας.



Γράφημα 6: Επίπεδο συνολικής Ικανοποίησης ανά οργανωτικό τμήμα

Για να διαπιστωθεί κατά πόσον οι παρατηρούμενες διαφοροποιήσεις είναι στατιστικά σημαντικές πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) τα αποτελέσματα της οποίας δίνονται στον παρακάτω πίνακα.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6813,636	4	1703,409	3,327	,014
Within Groups	40449,195	79	512,015		
Total	47262,832	83			

Πίνακας 9: Αποτελέσματα ANOVA ανάλυσης για τη Συνολική Ικανοποίηση ανά Οργανωτικό Τμήμα

Με βάση τα αποτελέσματα της ANOVA ανάλυσης γίνεται σαφές ότι υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στο επίπεδο της συνολικής ικανοποίησης ( $F= 3.327, P=0.014<0.05$ )



Δεδομένου ότι όντως υφίσταται διαφοροποίηση των μέσων τιμών Συνολικής Ικανοποίησης πραγματοποιήθηκε post – hoc ανάλυση (Tuckey test) ώστε να εστιαστεί η ακριβής πηγή της διαφοροποίησης.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρατίθενται στον πίνακα **ΠΠ1** του παραρτήματος, τα τμήματα οι εργαζόμενοι των οποίων παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά στο επίπεδο της Συνολικής τους Ικανοποίησης είναι τα τμήματα **Κουζίνας και Εστιατορίου**.

Τα υπόλοιπα τμήματα της μονάδας εμφανίζουν μια ομοιογενή εικόνα όσον αφορά την Συνολική τους Εργασιακή Ικανοποίηση

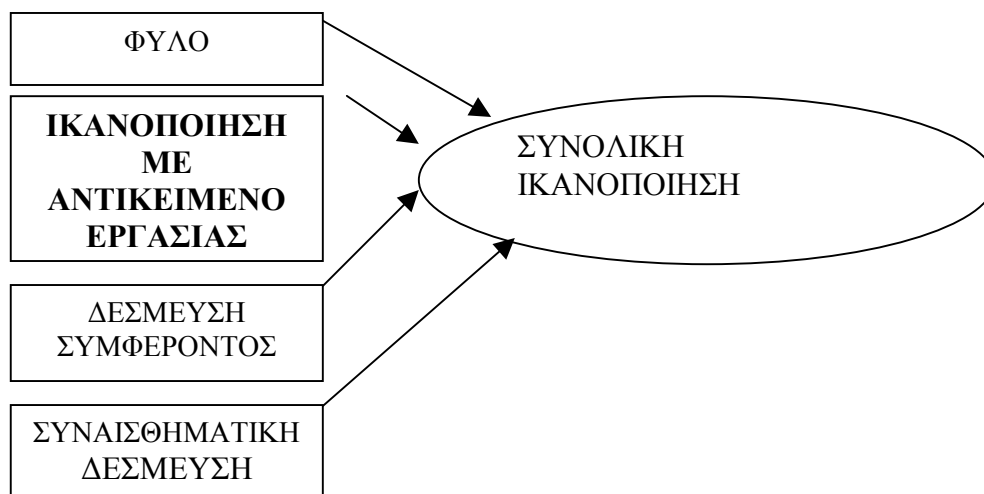
#### 5.4.2 Σχολιασμός Διαφοροποίησης Συνολικής Ικανοποίησης

Για να διευκρινιστούν οι πιθανοί λόγοι που συμβάλουν στη διαφοροποίηση της Συνολική Ικανοποίησης μεταξύ των τμημάτων Κουζίνας και Εστιατορίου λαμβάνοντα υπόψιν τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης η οποία παρουσιάζεται στην παράγραφο 5.7.

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
(Constant)	12,564	17,096		,735	,465
ΦΥΛΟ	8,690	3,720	,183	2,336	,022
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,450	,094	,489	4,795	,000
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	,299	,107	,309	2,782	,007
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ	,226	,100	,186	2,265	,027

Πίνακας 10 : Ανάλυση Παλινδρόμησης για Συνολική Ικανοποίηση

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εν λόγω ανάλυσης η Συνολική Ικανοποίηση καθορίζεται από τους παράγοντες: Φύλο, Ικανοποίηση με Αντικείμενο Εργασίας, Δέσμευση Συμφέροντος, Συναισθηματική Δέσμευση (σχήμα 19):



Σχήμα 19: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης Αναφορικά με τους παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση.

Για να διαπιστωθεί σε ποιους από τους παραπάνω παράγοντες οφείλεται η διαφορά στη Συνολική Ικανοποίηση μεταξύ των τμημάτων Κουζίνας – Εστιατορίου, πραγματοποιήθηκε σύγκριση των μέσων τιμών των παραμέτρων:

Ικανοποίηση με Αντικείμενο Εργασίας

Συναισθηματική Δέσμευση

Δέσμευση Συμφέροντος

μεταξύ των τμημάτων Κουζίνας – Εστιατόριο.

Επιπλέον, μελετήθηκε και η ενδεχόμενη επίδραση του φύλου στη διαμόρφωση της διαφοράς στο επίπεδο της συνολικής ικανοποίησης μεταξύ των δύο τμημάτων.

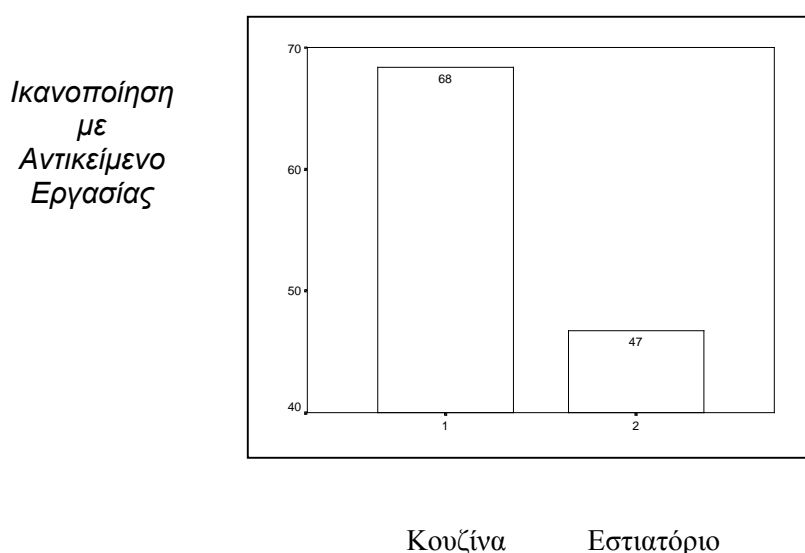
Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) παρατηρείται ότι από τους παραπάνω παραμέτρους μόνο η ικανοποίηση με το **αντικείμενο εργασίας** και η **δέσμευση συμφέροντος** παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των δύο τμημάτων. (πίνακας 11)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	Between Groups	6069,234	1	6069,234	8,249	<b>,004</b>
	Within Groups	36785,571	50	735,711		
	Total	42854,804	51			
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	Between Groups	770,777	1	770,777	1,242	,270
	Within Groups	31030,838	50	620,617		
	Total	31801,615	51			
<b>ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ</b>	Between Groups	2554,507	1	2554,507	8,850	<b>,005</b>
	Within Groups	14433,009	50	288,660		
	Total	16987,516	51			

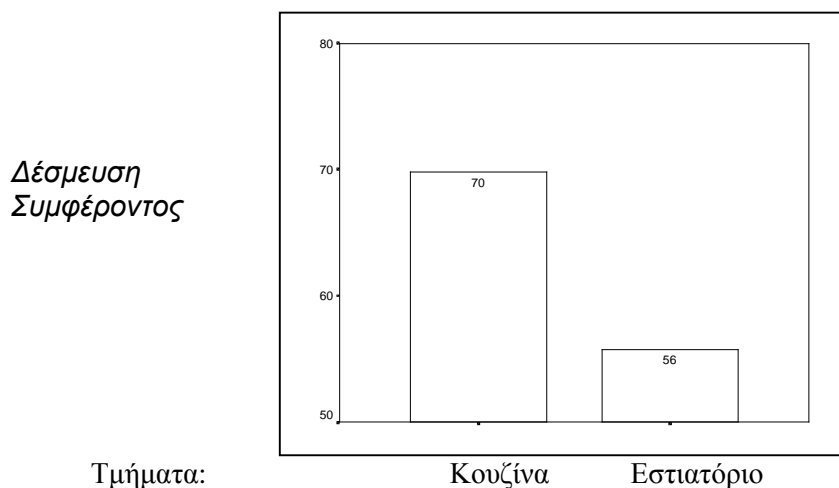
Πίνακας 11 Ανάλυση Διακύμανσης για διαπίστωση στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης μεταξύ των τμημάτων κουζίνα - εστιατόριο

Οι εργαζόμενοι στην κουζίνα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι (βαθμός ικανοποίησης 68%) με το αντικείμενο εργασίας τους σε σχέση με τους εργαζόμενους στο εστιατόριο (47%). (γράφημα 8)

Επιπλέον οι εργαζόμενοι στην κουζίνα παρουσιάζουν μεγαλύτερη δέσμευση συμφέροντος συγκριτικά με τους εργαζόμενους του εστιατορίου (γράφημα 7)



Γράφημα 7: Διαφοροποίηση Ικανοποίησης με Αντικείμενο Εργασίας στα τμήματα κουζίνα – εστιατόριο



Γράφημα 8 Διαφοροποίηση Δέσμευσης Συμφέροντος στα τμήματα κουζίνα – εστιατόριο

### Επίδραση Φύλου

Τόσο στο τμήμα της κουζίνας όσο και στο τμήμα του εστιατορίου παρατηρείται μια ομοιόμορφη εικόνα του βαθμού της συνολικής ικανοποίησης και για τα δύο φύλα. Αυτό προκύπτει από την ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) της συνολικής ικανοποίησης ανά φύλο για κάθε τμήμα

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1757,532	1	1757,532	2,752	,109
Within Groups	16604,604	26	638,639		
Total	18362,137	27			

Πίνακας 12 Αποτελέσματα ANOVA Ανάλυσης για τη συνολική ικανοποίηση ανά φύλο στο τμήμα **Εστιατόριο**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	154,763	1	154,763	,428	,520
Within Groups	7964,032	22	362,001		
Total	8118,795	23			

Πίνακας 13 Αποτελέσματα ANOVA Ανάλυσης για τη συνολική ικανοποίηση ανά φύλο στο τμήμα **Κουζίνα**

Το γεγονός ότι οι άνδρες και οι γυναίκες και στα δύο τμήματα παρουσιάζουν παρόμοια ποσοστά συνολικής ικανοποίησης οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το φύλο δεν συμπεριλαμβάνεται στους παράγοντες που διαφοροποιούν τη διαφοροποίηση μεταξύ των δύο τμημάτων όσον αφορά τη συνολική εργασιακή Ικανοποίηση.

Επομένως από τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι η **αυξημένη ικανοποίηση με το αντικείμενο της εργασίας που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι της κουζίνας, έχει ως αποτέλεσμα αυτοί να νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι συνολικά με την εργασία τους στο ξενοδοχείο.**

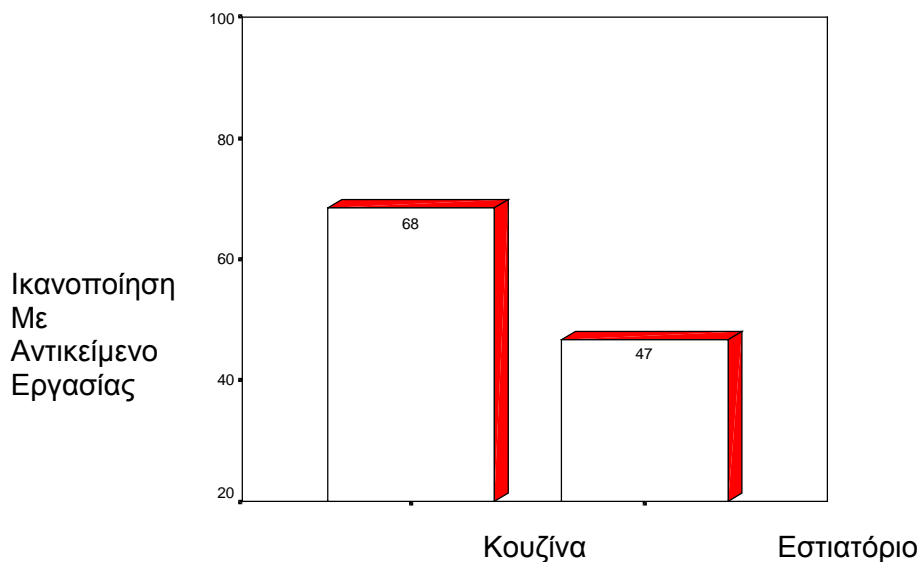
#### **5.4.3 Επιμέρους Συνιστώσες της Εργασιακής Ικανοποίησης**

Κατά παρόμοιο τρόπο πραγματοποιήθηκε σύγκριση των μέσων τιμών για κάθε μία από τις επιμέρους συνιστώσες της εργασιακής Ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρατίθενται στον πίνακα **ΠΠ2** του Παραρτήματος.

Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης δίνεται μια ομοιογενής εικόνα του επιπέδου ικανοποίησης με τις επιμέρους συνιστώσες της Εργασιακής Ικανοποίησης για την πλειοψηφία των τμημάτων της Ξενοδοχειακής Μονάδας. Στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των τμημάτων υφίστανται μόνο για τις συνιστώσες **Ικανοποίηση με Αντικείμενο Εργασίας & Ικανοποίηση με Προϊστάμενο.**

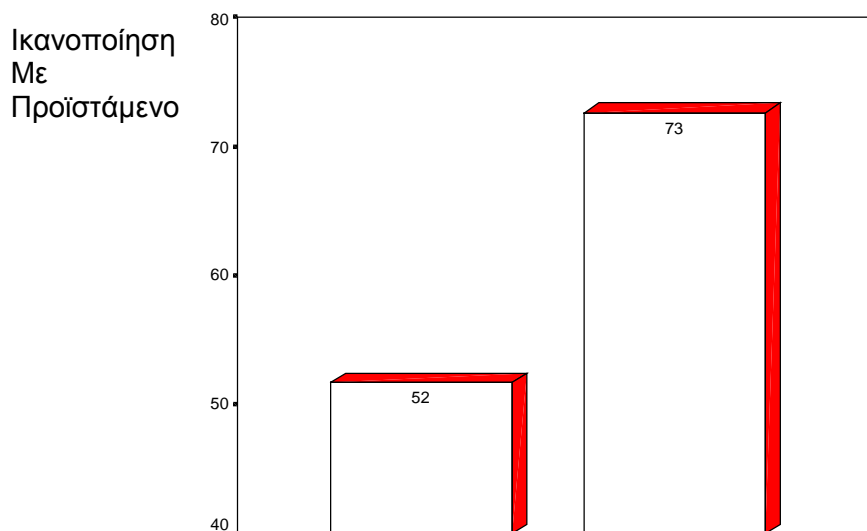
Για τον ακριβή προσδιορισμό των τμημάτων μεταξύ των οποίων παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική διαφορά για κάθε μία από τις παραπάνω διαστάσεις ικανοποίησης πραγματοποιήθηκε post – hoc ανάλυση (Tuckey test) τα αποτελέσματα της οποίας δίνονται στον πίνακα **ΠΠ3** του παραρτήματος.

Με βάση αυτά παρατηρείται ότι στατιστικά σημαντική Διαφοροποίηση στην Ικανοποίηση **με το αντικείμενο εργασίας** υφίσταται ανάμεσα στα τμήματα Κουζίνα (68%)& Εστιατόριο (47%).



Γράφημα 9: Διαφοροποίηση Ικανοποίησης με αντικείμενο εργασίας στα τμήματα Κουζίνα - Εστιατόριο

Βάση του πίνακα ΠΠ3 προκύπτει επίσης το συμπέρασμα ότι η **ικανοποίηση με τον Προϊστάμενο** διαφοροποιείται μεταξύ των τμημάτων **Εστιατόριο και (52%) Οροφοκομεία (73%)**



Γράφημα 10: Διαφοροποίηση Ικανοποίησης με προϊστάμενο στα τμήματα Κουζίνα - Εστιατόριο

Ο υψηλός βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων της κουζίνας με τον προϊστάμενο και δεδομένου ότι η Συνολική Ικανοποίηση έχει σημαντικό βαθμό συσχέτισης με την Ικανοποίηση με τον προϊστάμενο (παράγραφος 4.6) πιθανώς να εξηγεί το ότι και η συνολική ικανοποίηση είναι υψηλότερη σε αυτό το τμήμα (όπως έχει προαναφερθεί κατά την ανάλυση της μεταξύ των τμημάτων σύγκρισης της συνολικής ικανοποίησης).

#### 5.4.4 ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Στην παρούσα ενότητα αναλύονται τα επίπεδα Δέσμευσης (συναισθηματικής – συμφέροντος- οφειλής) που προέκυψαν για τα επιμέρους τμήματα της Ξενοδοχειακής Μονάδας.

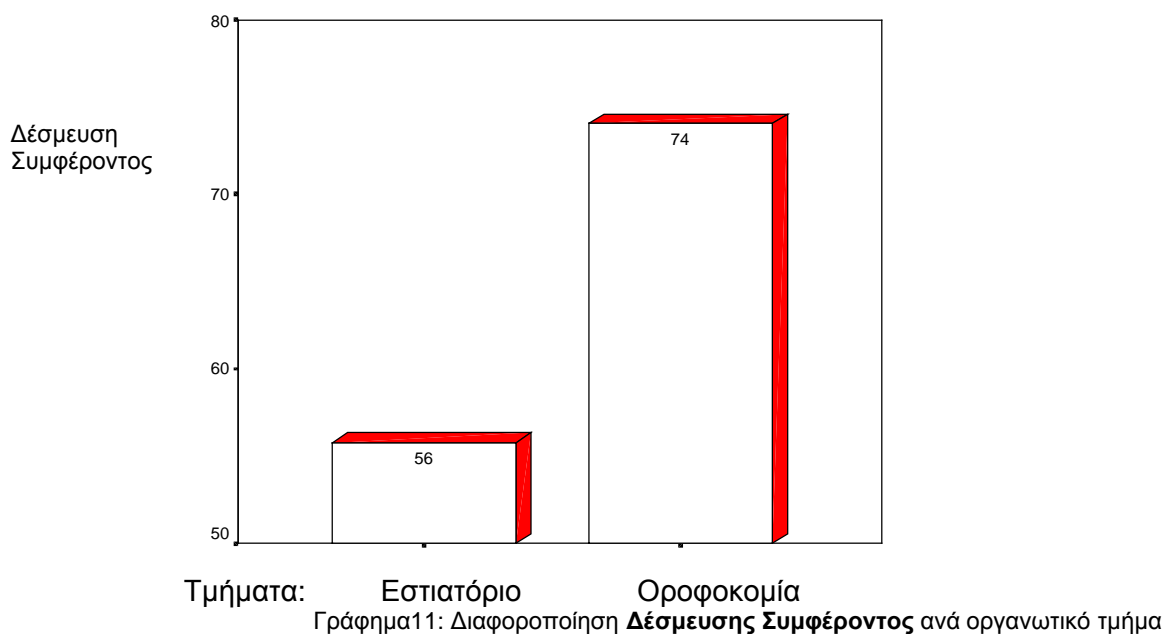
##### Συναισθηματική Δέσμευση

Όπως προκύπτει από την ανάλυση ANOVA (ΠΠ4) οι εργαζόμενοι όλων των τμημάτων εμφανίζουν παρόμοια επίπεδα Συναισθηματικής Δέσμευσης.

Διαπιστώθηκε μάλιστα ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση της Συναισθηματικής Δέσμευσης μεταξύ των τμημάτων της μονάδας ( $F=1.703$ ,  $Sig=0.158>0.05$ ).

##### Δέσμευση Συμφέροντος

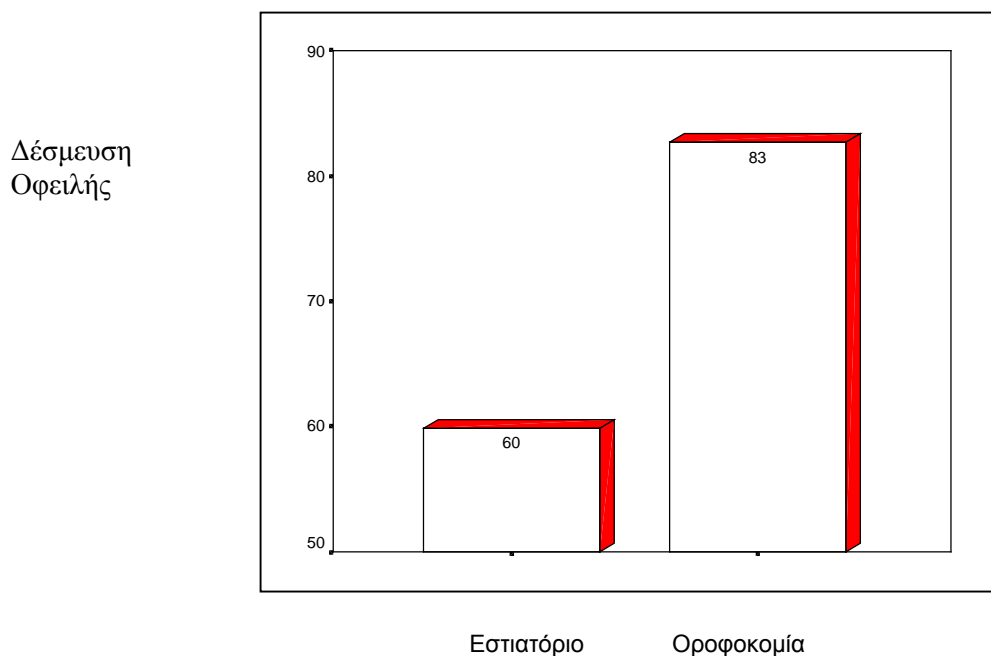
Από τον πίνακα ΠΠ4 συμπεραίνεται επίσης ότι υφίσταται διαφοροποίηση του επιπέδου της Δέσμευσης Συμφέροντος μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της μονάδας ( $F=3,470$ ,  $Sig=0.012<0.05$ ). Βάση των αποτελεσμάτων της post-hoc ανάλυσης (πίνακας ΠΠ5) προκύπτει ότι η διαφοροποίηση αυτή εστιάζεται μεταξύ των τμημάτων **Εστιατορίου** (56%) και **Οροφοκομίας** (74%) όπως απεικονίζεται και στο παρακάτω γράφημα.



### Δέσμευση Οφειλής

Η διαφοροποίηση του επιπέδου **Δέσμευσης Οφειλής** παρουσιάζει παρόμοια χαρακτηριστικά με τη διαφοροποίηση της δέσμευσης συμφέροντος.

( $F=2.574$ ,  $Sig=0.044 < 0.05$ ) και εστιάζεται όπως και προηγούμενα μεταξύ των τμημάτων Εστιατορίου και Οροφοκομείας. (γράφημα 12)



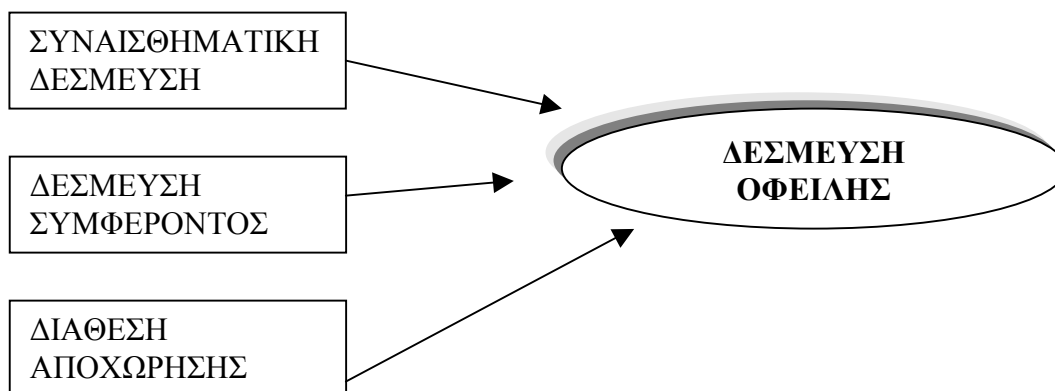
Γράφημα 12 Διαφοροποίηση Δέσμευσης Οφειλής ανά οργανωτικό τμήμα

#### 5.4.5 Σχολιασμός Διαφοροποίησης Επιπέδου Δέσμευσης ανά οργανωτικό τμήμα

##### A) Διαφοροποίηση Δέσμευση Οφειλής στα τμήματα Εστιατόριο και Οροφοκομείας

Η Δέσμευση Οφειλής καθορίζεται σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης (παράγραφος 5.7) από τους παράγοντες: Συναισθηματική Δέσμευση, Δέσμευση Συμφέροντος, Διάθεση για αποχώρηση. (σχήμα 20)





Σχήμα 20: Παράγοντες που επιδρούν στην Διαμόρφωση Δέσμευσης Οφειλής

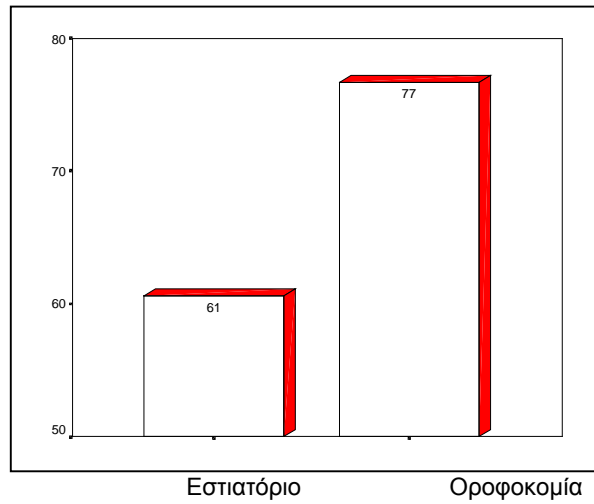
Για να διερευνηθεί ρόλος των τριών αυτών παραμέτρων στον καθορισμό της διαφορά στο επίπεδο δέσμευσης οφειλής μεταξύ των τμημάτων Εστιατόριο – Οροφοκομεία, πραγματοποιήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης (anova). (πίνακας 14)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	Between Groups	2836,513	1	2836,513	4,506	,039
	Within Groups	27698,636	44	629,514		
	Total	30535,149	45			
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ	Between Groups	3666,143	1	3666,143	10,286	,002
	Within Groups	15682,774	44	356,427		
	Total	19348,917	45			
ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ	Between Groups	8515,570	1	8515,570	14,728	,000
	Within Groups	25440,577	44	578,195		
	Total	33956,147	45			

Πίνακας 14: Σύγκριση μέσων τιμών τμήματα Εστιατόριο – Οροφοκομεία (Αποτελέσματα anova)

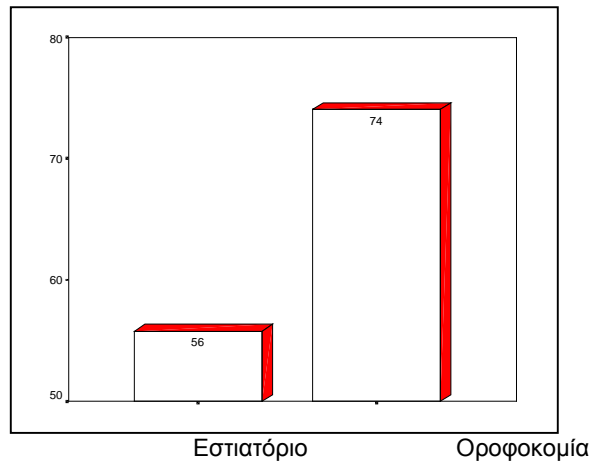
Από τα παραπάνω αποτελέσματα προκύπτει ότι και οι τρεις αυτοί παράμετροι παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των δύο τμημάτων, η οποία απεικονίζεται στα παρακάτω γραφήματα.

Συναισθηματική  
Δέσμευση



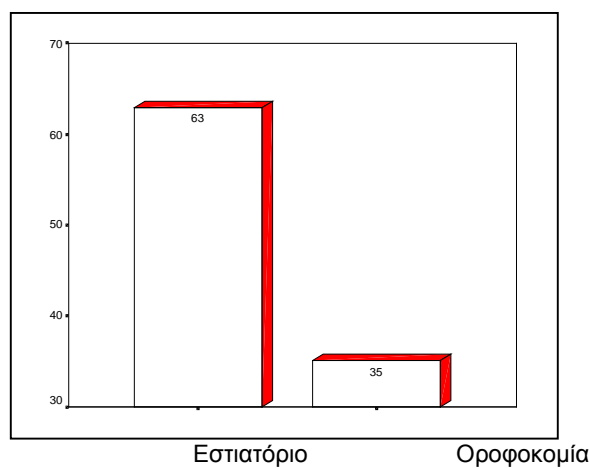
Γράφημα 13: Διαφοροποίηση Συναισθηματικής Δέσμευσης στα τμήματα Εστιατόριο & Οροφοκομία

Δέσμευση  
Συμφέροντος



Γράφημα 14 : Διαφοροποίηση Δέσμευσης Συμφέροντος στα τμήματα Εστιατόριο & Οροφοκομία

Διάθεση  
Αποχώρησης



Γράφημα 15 : Διαφοροποίηση Διάθεσης Αποχώρησης στα τμήματα Εστιατόριο & Οροφοκομία

Από τα παραπάνω δεδομένα προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι του τμήματος Οροφοκομείας παρουσιάζουν σημαντικά υψηλότερη Δέσμευση Οφειλής σε σχέση με τους εργαζόμενους του Εστιατορίου και αυτό οφείλεται στο ότι:

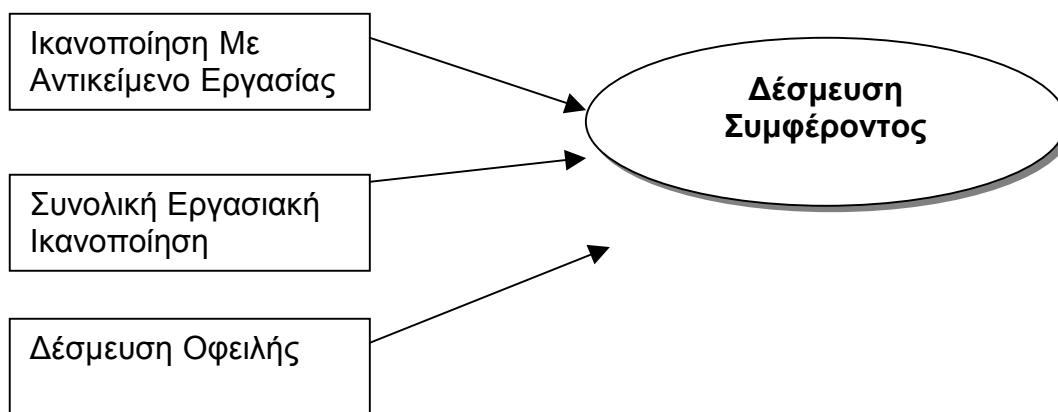
Διαθέτουν χαμηλότερη Συναισθηματική Δέσμευσης

Διαθέτουν χαμηλότερη Δέσμευση Συμφέροντος

Είναι περισσότερο επιρρεπείς σε σκέψης αποχώρησης από την επιχείρηση

### B) Διαφοροποίηση Δέσμευσης Συμφέροντος στα τμήματα Εστιατόριο και Οροφοκομείας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης (παράγραφος 5.7), οι παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωση της Δέσμευσης Συμφέροντος είναι η ικανοποίηση με το Αντικείμενο Εργασίας, η Συνολική Ικανοποίηση και η Δέσμευση Οφειλής (σχήμα 21).



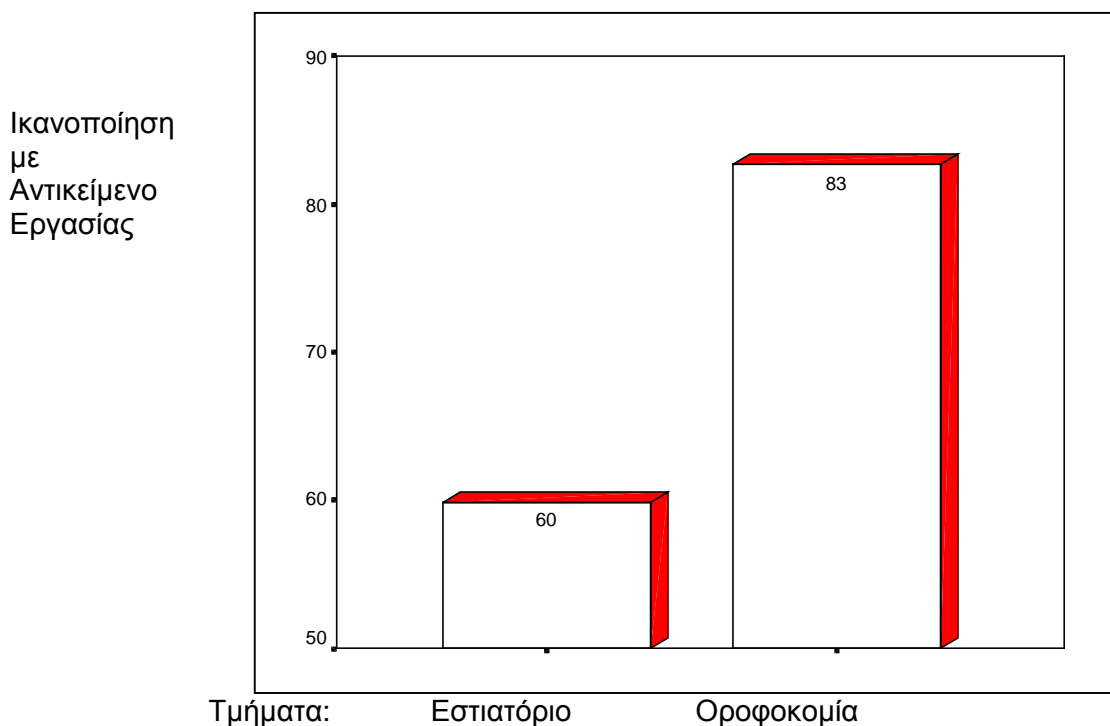
Σχήμα 21: Παράγοντες που επιδρούν στην Διαμόρφωση Δέσμευσης Συμφέροντος

Για να διαπιστωθεί σε ποιες από τους τρεις αυτούς παράγοντες οφείλεται η διαφοροποίηση του επιπέδου **Δέσμευσης Συμφέροντος** ανάμεσα στα τμήματα Εστιατορίου και Οροφοκομίας, λαμβάνονται υπόψιν τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) (πίνακας 15).

		Sum Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑ Σ	Between Groups	538,533	1	538,533	,913	<b>,003</b>
	Within Groups	25956,912	44	589,930		
	Total	26495,445	45			
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Between Groups	349,932	1	349,932	,499	,484
	Within Groups	30873,765	44	701,676		
	Total	31223,696	45			
<b>ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΟΦΕΙΛΗΣ</b>	Between Groups	5699,426	1	5699,426	9,877	<b>,345</b>
	Within Groups	25390,583	44	577,059		
	Total	31090,009	45			

Πίνακας 15: Σύγκριση μέσων τιμών για τα τμήματα **Εστιατόριο & Οροφοκομία** (Αποτελέσματα ANOVA)

Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των τμημάτων παρουσιάζει μόνο η ικανοποίηση με το αντικείμενο εργασίας.



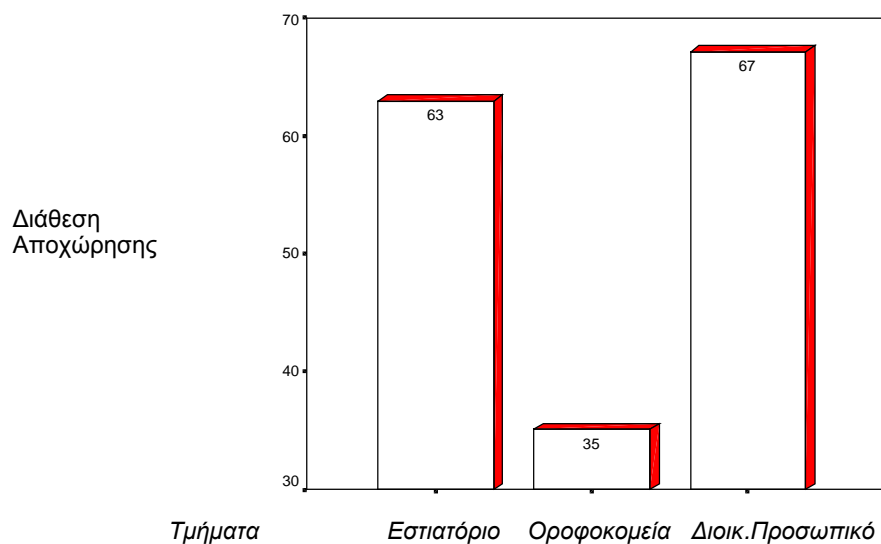
Γράφημα 16: Διαφοροποίηση Ικανοποίησης με αντικείμενο εργασίας στα τμήματα Εστιατόριο & Οροφοκομία

Προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι του τμήματος Οροφοκομίας παρουσιάζουν υψηλότερη δέσμευση συμφέροντος σε σχέση με τους εργαζόμενους του Εστιατορίου οφείλεται στην αυξημένη ικανοποίηση με το αντικείμενο εργασίας που οι πρώτοι διαθέτουν.

#### 5.4.6 ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ

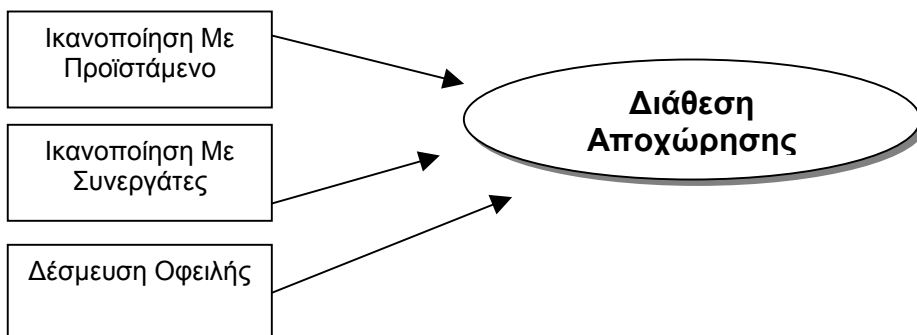
Η σύγκριση των μέσων τιμών της Διάθεσης Αποχώρησης των τμημάτων της Ξενοδοχειακής Μονάδας πραγματοποιήθηκε με άνονα ανάλυση (τα αποτελέσματα παρέχονται στον πίνακα ΠΠ5)

Από τα αποτελέσματα αυτά προκύπτει ότι υπάρχει διαφοροποίηση της διάθεσης αποχώρησης των εργαζομένων των διαφόρων τμημάτων της μονάδας ( $F=4,319$ ,  $Sig=0.03<0.05$ ) και η διαφοροποίηση αυτή εστιάζεται συγκεκριμένα μεταξύ των τμημάτων **Εστιατόριο - Οροφοκομία και Οροφοκομία - Διοικητικό Προσωπικό.**



Γράφημα 17: Διαφοροποίηση διάθεσης αποχώρησης εργαζομένων ανά τμήμα

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης Παλινδρόμησης, από τους μελετούμενους παράγοντες, αυτοί που επιδρούν στη διαμόρφωση της Διάθεσης για Αποχώρηση είναι οι παρακάτω:



Σχήμα 22: Παράγοντες που επιδρούν στην Διαμόρφωση Δέσμευσης Συμφέροντος

### **ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ – ΟΡΟΦΟΚΟΜΕΙΑ**

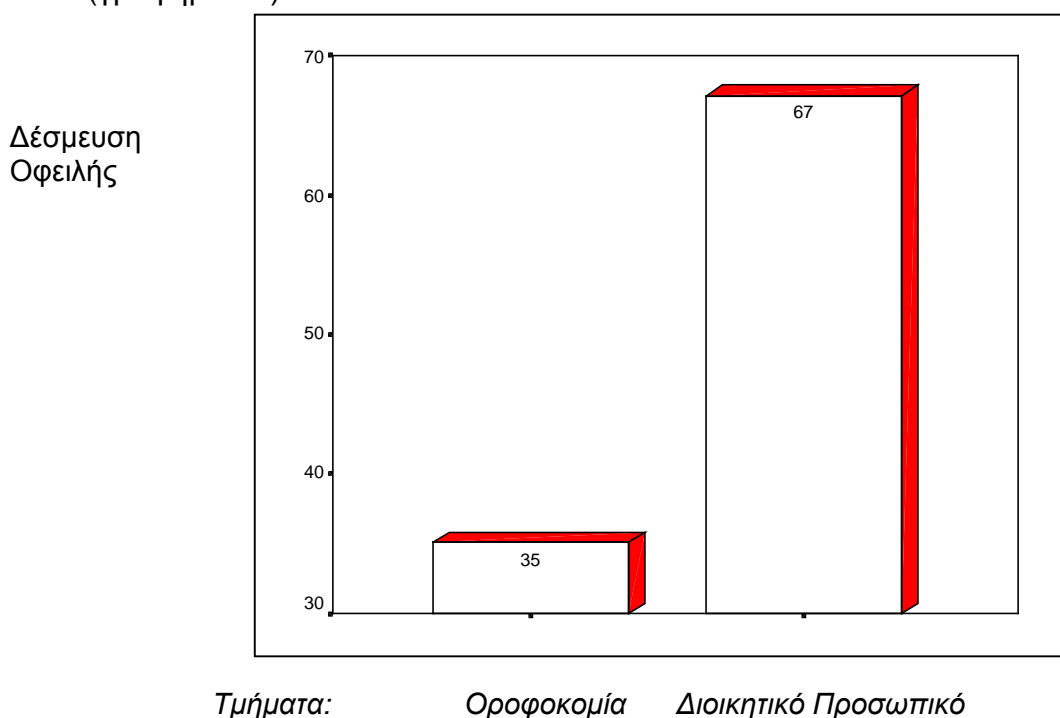
Στον παρακάτω πίνακα καταγράφονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης ANOVA με την οποία ελέγχεται κατά πόσον οι τιμές των εξεταζόμενων παραμέτρων διαφέρουν κατά στατιστικά σημαντικό τρόπο μεταξύ των τμημάτων Διοικητικό Προσωπικό – Οροφοκομία.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΟΦΕΙΛΗΣ</b>	Between Groups	1995,119	1	1995,119	4,509	<b>,044</b>
	Within Groups	10620,105	24	442,504		
	Total	12615,224	25			
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	Between Groups	1017,480	1	1017,480	1,382	,251
	Within Groups	17671,230	24	736,301		
	Total	18688,710	25			
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	Between Groups	41,173	1	41,173	,152	,700
	Within Groups	6504,148	24	271,006		
	Total	6545,321	25			

Πίνακας 16: Σύγκριση μέσων τιμών για τα τμήματα Διοικητικό Προσωπικό & Οροφοκομία (Αποτελέσματα ANOVA)

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η από τις παραμέτρους που συμβάλουν στη διάθεση αποχώρησης μόνο η **Δέσμευση Οφειλής** διαφοροποιείται κατά στατιστικά σημαντικό τρόπο μεταξύ των τμημάτων.

Επομένως η διαφορά στη διάθεση αποχώρησης που συναντάται μεταξύ των τμημάτων Οροφοκομείας και Διοικητικού Προσωπικού αποδίδεται στην αυξημένη δέσμευση οφειλής που παρουσιάζουν οι Διοικητικοί Υπάλληλοι (γράφημα 18).



Γράφημα 18: Διαφοροποίηση Δέσμευσης Οφειλής μεταξύ τμημάτων

**ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ – ΟΡΟΦΟΚΟΜΕΙΑ**

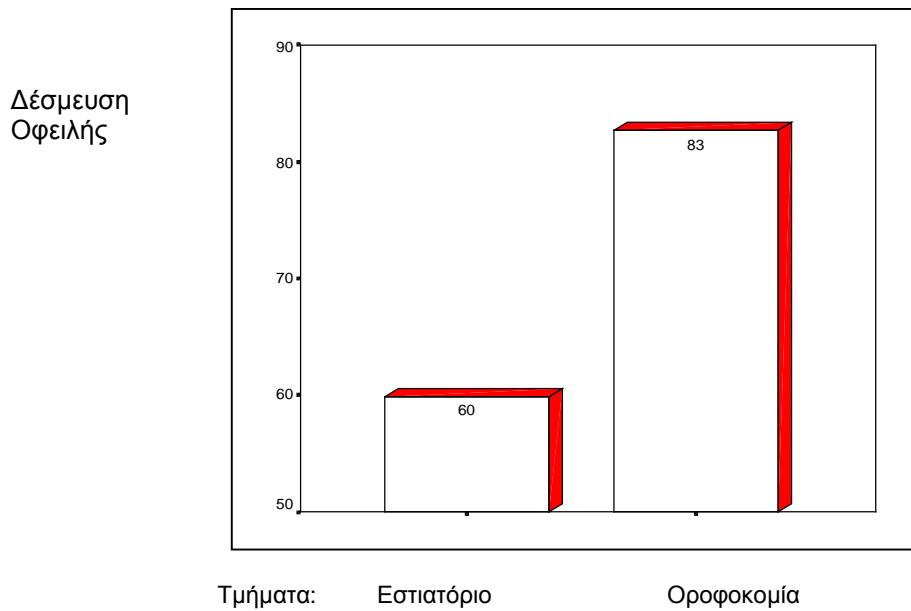
Στον παρακάτω πίνακα καταγράφονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης ANOVA με την οποία ελέγχεται κατά πόσον οι τιμές των εξεταζόμενων παραμέτρων διαφέρουν κατά στατιστικά σημαντικό τρόπο μεταξύ των τμημάτων Εστιατόριο – Οροφοκομία.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΟΦΕΙΛΗΣ</b>	<b>Between Groups</b>	<b>5699,426</b>	<b>1</b>	<b>5699,426</b>	<b>9,877</b>	<b>,003</b>
	Within Groups	25390,583	44	577,059		
	Total	31090,009	45			
<b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ</b>	<b>Between Groups</b>	<b>1099,159</b>	<b>1</b>	<b>1099,159</b>	<b>1,830</b>	<b>,183</b>
	Within Groups	26424,550	44	600,558		
	Total	27523,709	45			
<b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ</b>	<b>Between Groups</b>	<b>4791,772</b>	<b>1</b>	<b>4791,772</b>	<b>6,363</b>	<b>,015</b>
	Within Groups	33136,615	44	753,105		
	Total	37928,387	45			

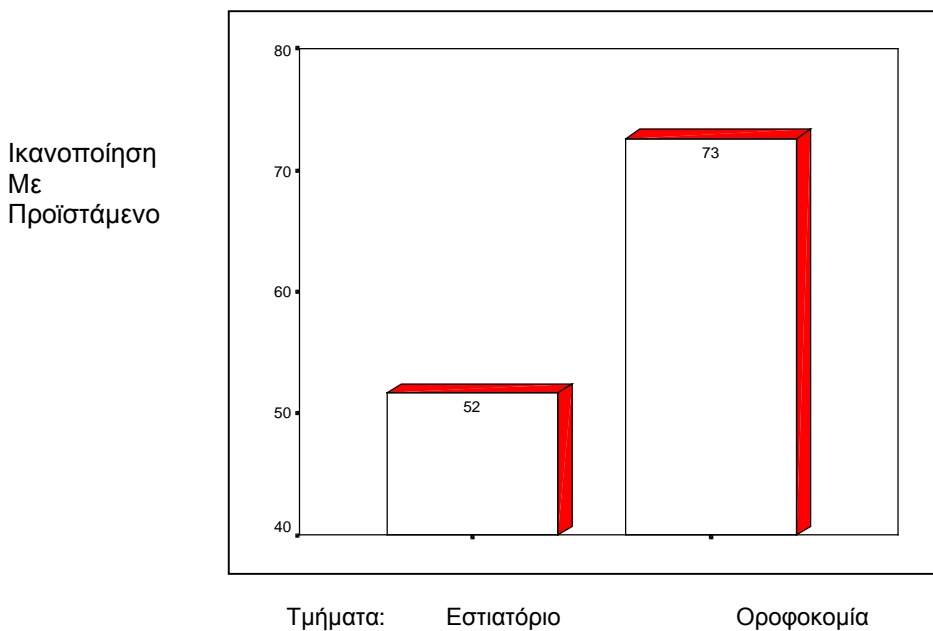
Πίνακας 17: Σύγκριση μέσων τιμών για τα τμήματα **Εστιατόριο & Οροφοκομία** (Αποτελέσματα ANOVA)

Από τους παραμέτρους που καθορίζουν τη Διάθεση Αποχώρησης η **Δέσμευση Οφειλής** και η **Ικανοποίηση με τον Προϊστάμενο** είναι αυτά που οι τιμές τους διαφοροποιούνται μεταξύ των δύο τμημάτων. Η διαφοροποίηση αυτή περιγράφεται στα γραφήματα 19 & 20.





Γράφημα 19 Διαφοροποίηση Δέσμευσης Οφειλής μεταξύ τμημάτων



Γράφημα 20: Διαφοροποίηση Ικανοποίησης με Προϊστάμενο μεταξύ τμημάτων

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η μειωμένη διάθεση αποχώρησης που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι του Εστιατορίου οφείλεται στο ότι οι πρώτοι εμφανίζουν μεγαλύτερη δέσμευση οφειλής και μεγαλύτερη ικανοποίηση με τον προϊστάμενό τους σε σχέση με τους εργαζόμενους της Οροφοκομίας .

## 5.5 ΔΡΑΣΗ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Στόχος αυτού του σκέλους ανάλυσης είναι η σύγκριση των μέσων όρων των μεταβλητών **ικανοποίησης – δέσμευσης – αποχωρητικότητας** για ομάδες εργαζομένων που κατηγοριοποιούνται με βάση ορισμένους ρυθμιστικούς παράμετρους.

Για να διαπιστωθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στις τιμές των εξαρτημένων μεταβλητών ανάμεσα σε εργαζόμενους που διαφοροποιούνται με βάση τους ρυθμιστικών παραμέτρων που ερευνούμε (ηλικία , εκπαίδευση , φύλο κτλ) ακολουθήθηκε η στατιστική μεθοδολογία **ANOVA** (αφού ελέγχθηκε η κανονικότητα και η ομοιογένεια του δείγματος) (Πίνακες ΠΠ6-ΠΠ7).

Έτσι, πραγματοποιήθηκε έλεγχος της στατιστικής σημαντικότητας της επίδραση που έχουν οι ρυθμιστικοί παράμετροι

- Ηλικία
- Φύλο
- Επίπεδο Εκπαίδευσης
- Χρόνια Εργασίας στην Επιχείρηση
- Χρόνια στη Θέση Εργασίας

στις εξαρτημένες μεταβλητές που είναι

**η Εργασιακή Ικανοποίηση** (επιμέρους παράμετροι και συνολική),

**η Οργανωσιακή Δέσμευση** και

**η Αποχωρητικότητα.**

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στους πίνακες **ΠΠ8-ΠΠ12**.

Οι στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις τιμές των εξαρτημένων μεταβλητών ανά ρυθμιστικό παράγοντα, επισημαίνονται με σκιαγράφηση.

Συνοπτικά, ρυθμιστικό ρόλο στη διαμόρφωση των εξαρτημένων μεταβλητών της έρευνας (ικανοποίηση – δέσμευση -αποχωρητικότητα) έχουν οι παρακάτω παράμετροι που αναλύονται λεπτομερώς και στη συνέχεια :

- 1) **Ηλικία** η οποία επιδρά στη διαμόρφωση διαφορετικού βαθμού **Ικανοποίησης με Αμοιβή** για εργαζόμενους με ηλικιακή διαφορά ( $P=0.02, <0.05$ )
- 2) **Φύλο** το οποίο επιδρά στη διαφοροποίηση του βαθμού **Συνολικής Ικανοποίησης** ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες εργαζόμενους
- 3) **Χρόνος εργασίας στην επιχείρηση** ο οποίος επιδρά στη διαμόρφωση της Ικανοποίησης με τις **Ευκαιρίες για εξέλιξη**
- 4) **Χρόνος στη θέση εργασίας ο οποίος επιδρά** στην ικανοποίηση με τις **ευκαιρίες για εξέλιξη με τους συνεργάτες.**
- 5) Στη διαμόρφωση της Δέσμευσης, ρυθμιστικό ρόλο έχει ο παράμετρος **Φύλο** που διαφοροποιεί το επίπεδο **Δέσμευσης Συμφέροντος**
- 6) Στη διαμόρφωση της διάθεσης αποχώρησης ρυθμιστικό ρόλο έχουν η **ηλικία**
- 7) και το **επίπεδο εκπαίδευσης** των εργαζομένων.

Η επίδρασή τους παρουσιάζεται αναλυτικότερα παρακάτω.

1. Ρυθμιστικοί Παράγοντες & Ικανοποίηση
2. « « « & Δέσμευση
3. « « « & Αποχωρητικότητα

Για κάθε στατιστικά σημαντική επίδραση παρουσιάζονται ο πίνακας με τα αριθμητικά αποτελέσματα σχετική γραφική απεικόνιση και post-hoc αναλύσεις.

### 5.5.1 Ρυθμιστικοί Παράγοντες & Εργασιακή Ικανοποίηση

Με τη βοήθεια της απουσία ανάλυσης και με βάση τα αποτελέσματα που παρέχονται στον πίνακα ΠΠ8 ο ρυθμιστικός παράγοντας **ηλικίας** φαίνεται να έχει στατιστικά σημαντικό ρόλο μόνο στη διαμόρφωση της **ικανοποίησης με την αμοιβή**. ( $P=0.02, <0.05$ ).

#### Επίδραση Ηλικίας στην Ικανοποίηση με Αμοιβή

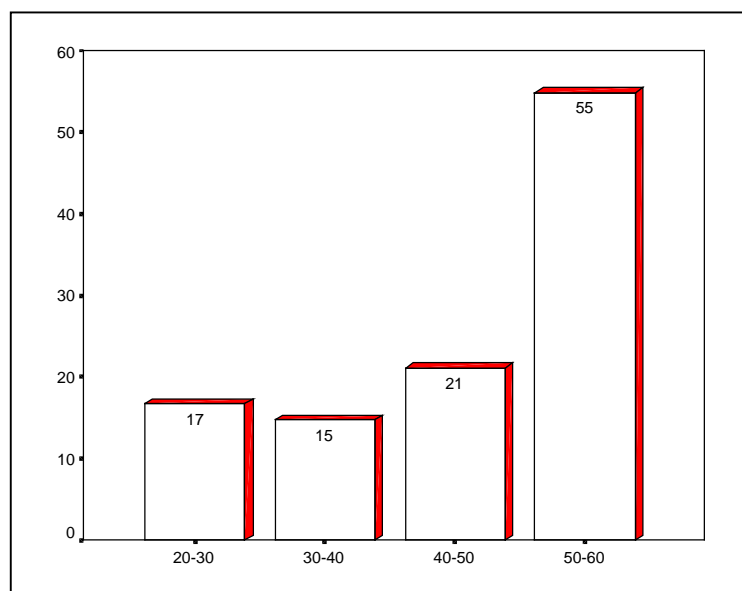
Οι μέσες τιμές Ικανοποίησης Εργαζομένων με την **αμοιβή ανά κατηγορία ηλικίας** παρέχονται στον πίνακα 18 και απεικονίζονται γράφημα 21

ΗΛΙΚΙΑ	ΕΙ-ΑΜΟΙΒΗ (Μέση τιμή)	Std. Deviation	Std. Error of Mean	Εύρος
20-30	<b>17,34</b>	16,73	2,55	59
30-40	<b>15,01</b>	13,70	2,46	59
40-50	<b>21,06</b>	15,87	3,97	63
50-60	<b>55,11</b>	36,20	14,78	96
Total	<b>19,39</b>	18,53	1,89	100

( $P=0.02, <0.05$ ).

Πίνακας 18 : Ικανοποίηση με Αμοιβή ανά Ηλικία

Βαθμός  
Ικανοποίησης  
με Αμοιβή



Ηλικίες Εργαζομένων

Γράφημα 21: Ικανοποίηση με Αμοιβή ανά Ηλικία

Περισσότερο δυσαρεστημένοι με την αμοιβή εμφανίζονται οι εργαζόμενοι ηλικίας 30-40 ετών ενώ σε σχέση με αυτούς οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι παρουσιάζουν σημαντικά αυξημένη ικανοποίηση.

Για να ελεγχθεί σε ποιες ηλικίες εστιάζεται η μεγαλύτερη διαφοροποίηση με την Ικανοποίηση αμοιβής πραγματοποιήθηκε post – hoc analysis (Tukey Test) τα αποτελέσματα της οποίας παρατίθενται παρακάτω

Πολλαπλές Συγκρίσεις  
Εξαρτημένη Μεταβλητή: ΑΜΟΙΒΗ  
Tukey HSD

Εξαρτημένη Μεταβλητή ΕΙ: ΑΜΟΙΒΗ	(I) ΗΛΙΚΙΑ	(J) ΗΛΙΚΙΑ	Μέση Διαφορά (I-J)	Std. Error	Sig
	20-30	30-40	1,43	4,089	,985
		40-50	-3,62	5,083	,892
		50-60	<b>-28,85*</b>	7,564	,001
	30-40	20-30	-1,43	4,089	,985
		40-50	-5,05	5,343	,780
		50-60	<b>-30,29*</b>	7,741	,001
	40-50	20-30	3,62	5,083	,892
		30-40	5,05	5,343	,780
		50-60	<b>-25,23</b>	8,309	,016
	50-60	20-30	<b>28,85*</b>	7,564	,001
		30-40	<b>30,29*</b>	7,741	,001
		40-50	<b>25,23*</b>	8,309	,016

\* 95% Confidence Interval  $\alpha = 0.05$

Πίνακας 19: Πολλαπλές Συγκρίσεις Ικανοποίησης με Αμοιβή ανά ηλικία

Από τα αποτελέσματα του Tukey post-hoc test προκύπτει ότι η σημαντικότερη

- Οι διαφορές στην ικανοποίηση με την αμοιβή μεταξύ των ηλικιών κάτω των 50 ετών δεν είναι στατιστικά σημαντικές. (Οι εργαζόμενοι όλων των ηλικιών κάτω των 50 ετών παρουσιάζουν παρόμοια επίπεδα ικανοποίησης με την αμοιβή).
- Οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι (50-60) παρουσιάζουν αυξημένη ικανοποίηση με την αμοιβή σε σχέση με όλες τις υπόλοιπες κατηγορίες ηλικιών με τη μεγαλύτερη διαφορά ικανοποίησης να εντοπίζεται μεταξύ αυτών και των εργαζόμενους 30-40 ετών (30,29%).

### ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΦΥΛΟΥ ΣΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Με βάση τον ΠΠ9 παρατηρείται ότι το φύλο επιδρά ως ρυθμιστικός παράγοντας στη διαμόρφωση της **συνολικής ικανοποίησης** ( $P=0.035$ ,  $<0.05$ ). ενώ δεν παρουσιάζει στατιστικά αξιόλογη επίδραση στις επιμέρους συνιστώσες της εργασιακής ικανοποίησης.

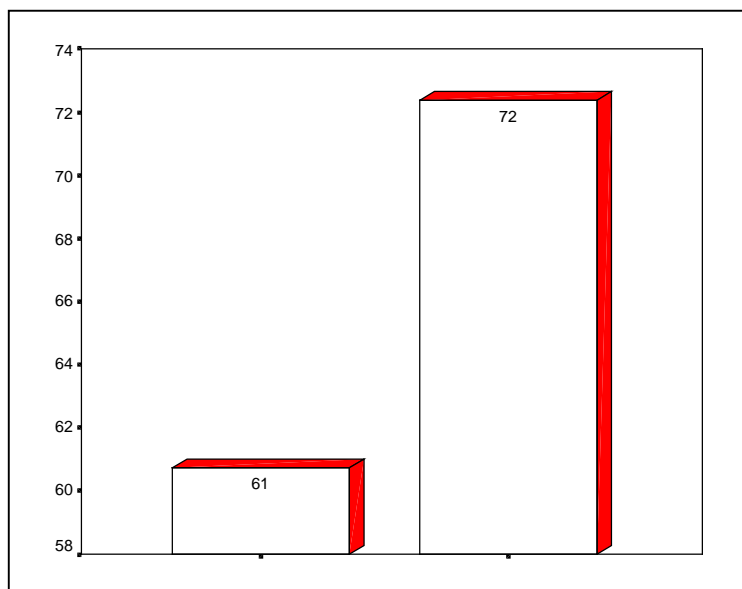
Όπως απεικονίζεται και στο γράφημα 5 ο γυναικείος πληθυσμός της επιχείρησης εμφανίζει μεγαλύτερο βαθμό συνολικής εργασιακής ικανοποίησης (63%) σε σχέση με τους άνδρες εργαζόμενους.

ΦΥΛΟ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΙΣΗΛΙΚΗ (Μέση τιμή)	Std. Deviation	Std. Error of Mean	Εύρος
ΑΝΔΡΕΣ	60,96	24,98	3,61	100
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	72,03	20,92	3,02	81
Total	68,00	23,47	2,40	100

( $P=0.035$ ,  $<0.05$ )

Πίνακας 20: Συνολική Ικανοποίηση ανά Φύλο

Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση



Γράφημα 22: Διαφοροποίηση Συνολικής Ικανοποίησης Ανά φύλο

### ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΕΞΕΛΙΞΗ

Στατιστικά σημαντική ( $P=0.001<0.05$ ) επίδραση της παραμέτρου «Χρόνια στην Επιχείρηση» εμφανίζεται στην Ικανοποίηση με τις Ευκαιρίες για εξέλιξη.

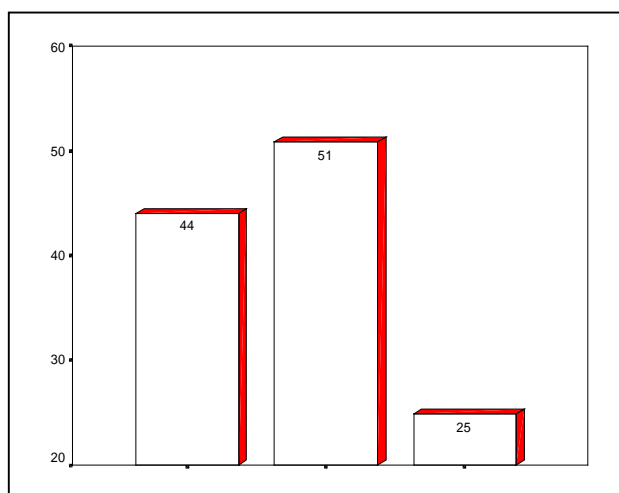
Η διαφοροποίηση της Ικανοποίησης με την Εξέλιξη ως συνάρτηση του χρόνου εργασίας των εργαζομένων στην επιχείρηση απεικονίζεται στον πίνακα 7 και στο γράφημα 6

Χρόνια Εργασίας στην Επιχείρηση	Ε.Ι.:Εξέλιξη (Μέση τιμή)	Std. Deviation	Std. Error of Mean	Εύρος
1-6 μήνες	44,01	28,42	6,89	96
6μήνες – 1 χρόνο	50,79	27,44	10,37	78
1 – 5 χρόνια	24,84	22,41	2,64	100
Total	30,13	25,41	2,59	100

( $P=0.001<0.05$ )

Πίνακας 21 : Ικανοποίηση με ευκαιρίες για εξέλιξη βάση χρόνου εργασίας στην επιχείρηση.

Ικανοποίηση με ευκαιρίες για εξέλιξη



Χρόνος εργασίας στην επιχείρηση: 1-6μήνες 6μήνες-1έτος 1-5 έτη

Γράφημα 23 : Ικανοποίηση με ευκαιρίες για εξέλιξη βάση χρόνου εργασίας στην επιχείρηση.

Τη χαμηλότερη ικανοποίηση με τις ευκαιρίες για εξέλιξη παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι οι οποίοι εργάζονται μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση (1-5 χρόνια).

Οι Εργαζόμενοι εντός του πρώτου έτους εργασίας τους στην επιχείρηση παρουσιάζουν μια σχετικά ουδέτερη ικανοποίηση αναφορικά με τις ευκαιρίες για εξέλιξη (επίπεδο περίπου 50%). Η εικόνα αυτή διαφοροποιείται με την πάροδο των χρόνων εργασίας στην επιχείρηση.

Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και από την post-hoc ανάλυση που παρατίθεται στον πίνακα 8 όπου γίνεται εμφανές ότι η διαφοροποίηση στα επίπεδα ικανοποίησης με τις ευκαιρίες εξέλιξης εστιάζεται μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται για 1-5 χρόνια στην επιχείρηση.

Πολλαπλές Συγκρίσεις  
Εξαρτημένη Μεταβλητή: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΕΞΕΛΙΞΗ  
Tukey HSD

ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ: ΕΞΕΛΙΞΗ		Μέση Διαφορά (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Interval Confidence	
(I) ΧΡΟΝΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	(J) ΧΡΟΝΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ				Lower Bound	Upper Bound
1	2	-6,78	10,729	,803	-32,34	18,77
	3	19,16*	6,442	,010	3,82	34,51
2	1	6,78	10,729	,803	-18,77	32,34
	3	25,95	9,459	,020	3,42	48,48
3	1	-19,16*	6,442	,010	-34,51	-3,82
	2	-25,95	9,459	,020	-48,48	-3,42

The mean difference is significant at the .05 level.

1=1-6 μήνες, 2=6μήνες – 1 έτος, 3=1έτος – 5έτη

Πίνακας 22: Πολλαπλές Συγκρίσεις Ικανοποίησης με Εξέλιξη βάση του χρόνου εργασίας την επιχείρηση.



**ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΧΡΟΝΟΥ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΕΞΕΛΙΞΗ**

Ο χρόνος κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι παραμένουν στην ίδια θέση εργασίας χωρίς να παρατηρηθεί μεταβολή – αναβάθμιση του ρόλου & των αρμοδιοτήτων τους επιδρά στην ικανοποίησή τους με τις ευκαιρίες για εξέλιξη σε μια σχέση αντιστρόφως αναλόγου. (Πίνακας 23 & γράφημα 24).

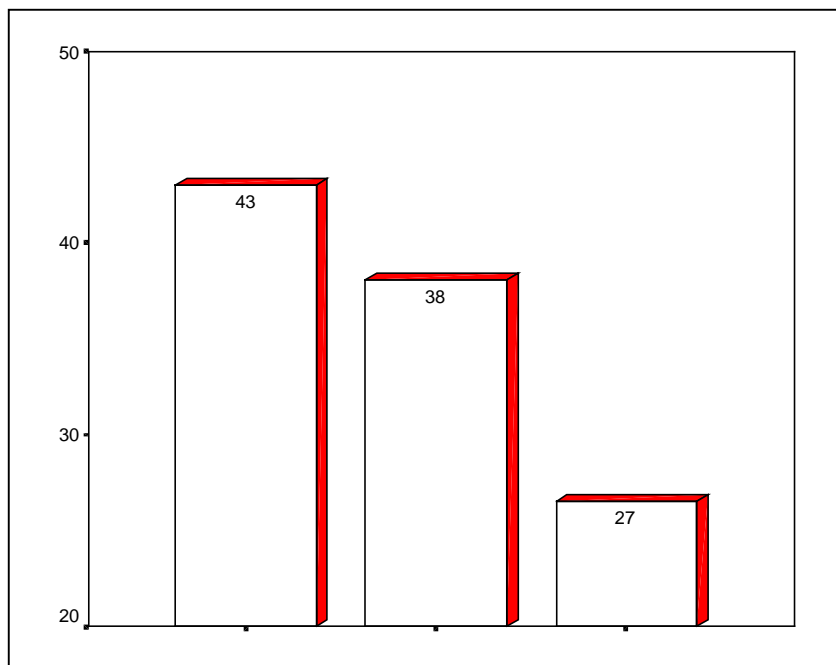
Έτσι εργαζόμενοι που παραμένουν στη θέση εργασίας τους 1-5 έτη παρουσιάζουν σημαντικά χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης με τις ευκαιρίες για εξέλιξη σε σχέση με τους εργαζόμενους οι οποίοι πρόσφατα (1-6 μήνες) ανέλαβαν τα καθήκοντά τους στην τρέχουσα θέση εργασίας.

Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και με τη βοήθεια της post hoc analysis (πίνακας 24) σύμφωνα με την οποία η διαφοροποίηση στην ικανοποίηση με τις ευκαιρίες για εξέλιξη εστιάζεται μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται 1-6 μήνες και μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται 1 έτος – 5 έτη στην ίδια θέση εργασίας.

Χρόνια στη θέση εργασίας	Ικανοποίηση με Εξέλιξη (Μέση τιμή)	Std. Deviation	Range	Std. Error of Mean
1	<b>43,06</b>	29,32	96	7,33
2	<b>38,09</b>	27,44	78	10,37
3	<b>26,53</b>	23,54	100	2,75
Total	<b>30,13</b>	25,41	100	2,59

1=1-6 μήνες, 2=6μήνες – 1 έτος, 3=1έτος – 5έτη  
Πίνακας 23 : Ικανοποίηση με εξέλιξη βάση Χρόνου στη θέση εργασίας

Ικανοποίηση με  
ευκαιρίες για  
εξέλιξη



Γράφημα 24 : Ικανοποίηση με εξέλιξη βάση Χρόνου στη θέση εργασίας

Πολλαπλές Συγκρίσεις  
Εξαρτημένη Μεταβλητή: ΕΞΕΛΙΞΗ  
Tukey HSD

ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ: ΕΞΕΛΙΞΗ	Μέση Διαφορά (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
(I) Χρόνια στη Θέση Εργασίας	(J) Χρόνια στη Θέση Εργασίας			Lower Bound	Upper Bound	
1	2	4,96	11,248	,898	-21,83	31,75
	3	<b>16,52</b>	6,852	,047	,20	32,84
2	1	-4,96	11,248	,898	-31,75	21,83
	3	11,56	9,821	,470	-11,83	34,95
3	1	<b>-16,52</b>	6,852	,047	-32,84	-,20
	2	-11,56	9,821	,470	-34,95	11,83

1= 1-6 μήνες ,2=6μήνες- 1έτος, 3=1έτος- 5έτη.

Πίνακας 24: Πολλαπλές Συγκρίσεις Ικανοποίησης με Εξέλιξη βάση του χρόνου στη θέση εργασίας.

### 5.5.2 Επίδραση Ρυθμιστικών Παραγόντων στη Διαμόρφωση Οργανωσιακής Δέσμευσης

Αναφορικά με την Οργανωσιακή Δέσμευση, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης απονα, ρυθμιστικό ρόλο έχει ο παράμετρος **Φύλο** που διαφοροποιεί το επίπεδο **Δέσμευσης Συμφέροντος** (πίνακας ΠΠ9).

#### ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΦΥΛΟΥ ΣΤΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ

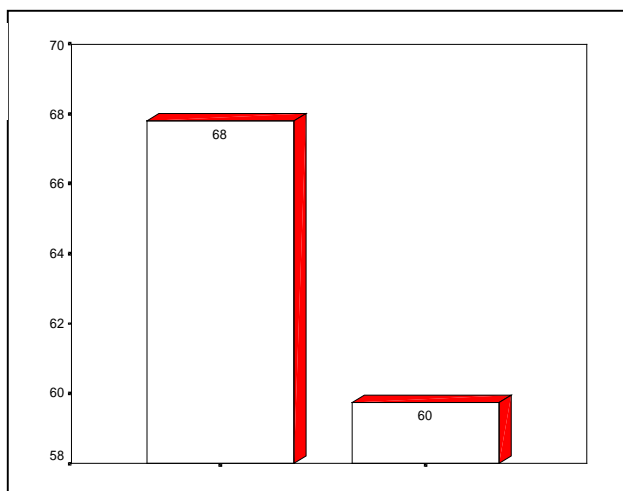
Σύμφωνα με τον πίνακα ΠΠ9 του παραρτήματος και όπως απεικονίζεται στο γράφημα το φύλο επιδρά στη διαμόρφωση της Δέσμευσης Συμφέροντος. Συγκεκριμένα οι άνδρες εμφανίζουν υψηλότερο μέσο ποσοστό **Δέσμευσης Συμφέροντος**.

ΦΥΛΟ	ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ	Std. Deviation	Range	Std. Error of Mean
1	67,81	20,57	79	2,97
2	59,72	17,47	86	2,52
Total	63,76	19,42	86	1,98

1= Άνδρες, 2= Γυναίκες

Πίνακας 25: Επίδραση Φύλου στη Δέσμευση Συμφέροντος

Δέσμευση Συμφέροντος



Φύλο: Άνδρες Γυναίκες

Γράφημα 25 : Επίδραση Φύλου στη Δέσμευση Συμφέροντος

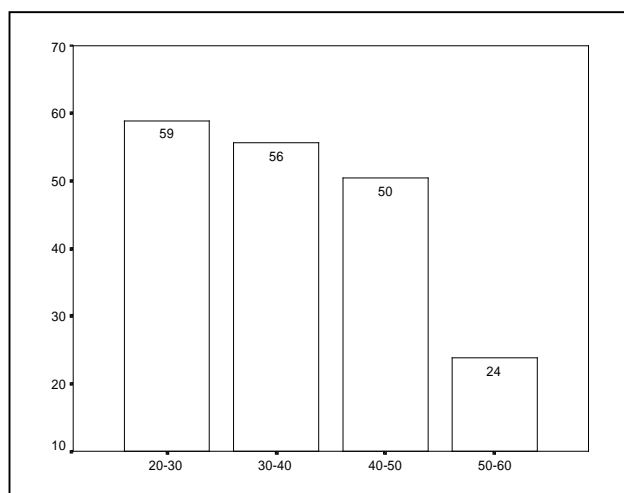
### 5.5.3 Ρυθμιστικοί Παράγοντες & Διάθεση για Αποχώρηση

#### Επίδραση Ηλικίας στη Διάθεση για Αποχώρηση

Όπως αποδεικνύεται από τα αποτελέσματα της ανωταράς πίνακας ΠΠ16 η Διάθεση Αποχώρησης μειώνεται με την αύξηση της ηλικίας των εργαζομένων. Η διαφοροποίηση είναι στατιστικά σημαντική μεταξύ της ηλικιακής κατηγορίας 50-60 ετών και των υπολοίπων κατηγοριών. Ενώ δηλαδή μεταξύ τους οι κατηγορίες ηλικίας από 20 έως 50 ετών δεν παρουσιάζουν στατιστική διαφοροποίηση (post-hoc) η μείωση της διάθεσης για αποχώρησης γίνεται έντονη στους μεγαλύτερους ηλικιακά εργαζομένους.

ΗΛΙΚΙΑ	ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ	Std. Deviation	Range	Std. Error of Mean
20-30	58,94	23,79	86	3,63
30-40	55,58	26,12	100	4,69
40-50	50,36	26,49	86	6,62
50-60	23,81	11,09	26	4,53
Total	54,23	25,58	100	2,61

Διάθεση Αποχώρησης



Πίνακας 26 & Γράφημα 26: Επίδραση Ηλικίας στη διάθεση

Ηλικία εργαζομένων

Αποχώρησης.

Πολλαπλές Συγκρίσεις  
Εξαρτημένη Μεταβλητή: ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ  
Tukey HSD

(I) ΗΛΙΚΙΑ	(J) ΗΛΙΚΙΑ	ΜΕΣΗ ΔΙΑΦΟΡΑ (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound
20-30	30-40	3,36	5,781	,937	-11,77	18,49
	40-50	8,58	7,185	,632	-10,22	27,38
	50-60	35,12	10,693	,008	7,15	63,10
30-40	20-30	-3,36	5,781	,937	-18,49	11,77
	40-50	5,22	7,553	,900	-14,55	24,98
	50-60	31,76	10,943	,024	3,13	60,40
40-50	20-30	-8,58	7,185	,632	-27,38	10,22
	30-40	-5,22	7,553	,900	-24,98	14,55
	50-60	26,55	11,746	,115	-4,19	57,28
50-60	20-30	-35,12	10,693	,008	-63,10	-7,15
	30-40	-31,76	10,943	,024	-60,40	-3,13
	40-50	-26,55	11,746	,115	-57,28	4,19

\* The mean difference is significant at the .05 level.

Πίνακας 27: Πολλαπλές Συγκρίσεις Διάθεσης αποχώρησης βάση ηλικίας

## 5.6 Ανάλυση Συσχετίσεων

Για τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο αλληλοσυσχετίζονται οι επιμέρους παράμετροι της Ικανοποίησης – Δέσμευσης – Αποχωρητικότητας, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχετίσεων τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Συντελεστές συσχέτισης Pearson

	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕ ΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΜΟΙΒΗ	ΕΞΕΛΙΞΗ	ΣΥΝΕΡΓΑΤ ΕΣ	ΠΡΟΙΣΤΑΜ ΕΝΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗ ΣΗ	ΔΕΣΜ_ΣΥΝ ΑΙΣΘΗΜ	ΔΕΣΜ_ΣΥΜ ΦΕΡΟΝΤΟΣ	ΔΕΣΜ_ΟΦΕ ΙΛΗΣ	ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣ ΗΣ
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	<b>1,000</b>									
ΑΜΟΙΒΗ	<b>,274**</b>	<b>1,000</b>								
ΕΞΕΛΙΞΗ	<b>,466**</b>	<b>,373**</b>	<b>1,000</b>							
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	<b>,317**</b>	<b>,338**</b>	<b>,359**</b>	<b>1,000</b>						
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	<b>,510**</b>	<b>,152</b>	<b>,325**</b>	<b>,356**</b>	<b>1,000</b>					
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	<b>,734**</b>	<b>,206*</b>	<b>,399**</b>	<b>,254*</b>	<b>,497**</b>	<b>1,000</b>				
ΔΕΣΜ_ΣΥΝΑΙΣΘ ΗΜ	<b>,521**</b>	<b>,166</b>	<b>,275**</b>	<b>,221*</b>	<b>,471**</b>	<b>,632**</b>	<b>1,000</b>			
ΔΕΣΜ_ΣΥΜΦΕΡ ΟΝΤΟΣ	<b>,102</b>	<b>,164</b>	<b>-,008</b>	<b>,167</b>	<b>,181</b>	<b>,264**</b>	<b>,310**</b>	<b>1,000</b>		
ΔΕΣΜ_ΟΦΕΙΛΗ Σ	<b>,399**</b>	<b>,226*</b>	<b>,262**</b>	<b>,193</b>	<b>,355**</b>	<b>,452**</b>	<b>,674**</b>	<b>,412**</b>	<b>1,000</b>	
ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ	<b>-,387**</b>	<b>-,212*</b>	<b>-,309**</b>	<b>-,352**</b>	<b>-,414**</b>	<b>-,441**</b>	<b>-,573**</b>	<b>-,226*</b>	<b>-,703**</b>	<b>1,000</b>

\*\* Σημαντική Συσχέτιση σε επίπεδο 0.01 (2-tailed).

\* Σημαντική Συσχέτιση σε επίπεδο 0.05 (2-tailed)

Πίνακας 28: Ανάλυση Συσχετίσεων

Από τον παραπάνω πίνακα μπορεί κανείς να συμπεράνει τα παρακάτω:

Η Διάθεση αποχώρησης

5.5 Συσχετίζεται αρνητικά με όλες τις συνιστώσες της εργασιακής Ικανοποίησης καθώς επίσης και με τη συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση

5.6 Συσχετίζεται αρνητικά και με τους τρεις τύπους Οργανωσιακής Δέσμευσης και ειδικότερα (σε μεγαλύτερο βαθμό με την δέσμευση οφειλής)

#### Η Συναισθηματική Δέσμευση

Συσχετίζεται θετικά με όλες τις παραμέτρους της Εργασιακής Ικανοποίησης εκτός από την Ικανοποίηση με Αμοιβή. Οι μεγαλύτεροι βαθμοί συσχέτισης της Συναισθηματικής Δέσμευσης με την εργασιακή Ικανοποίηση αφορούν την Ικανοποίηση με το **αντικείμενο εργασίας**(συντελεστής Pearson = **0,521**) και με τον **προϊστάμενο** (συντελεστής Pearson = **471**).

#### Η Δέσμευση Συμφέροντος

Ενώ δεν παρουσιάζει σημαντική συσχέτιση με τις επιμέρους συνιστώσες της Εργασιακής Ικανοποίησης, εντούτοις εμφανίζει θετική συσχέτιση με τη **Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση**. Το γεγονός αυτό πιθανά να υποδηλώνει ότι οι 5 επιμέρους παράμετροι της Ικανοποίησης που εξετάζονται να μην καλύπτουν πλήρως το φάσμα των συνιστωσών που συμβάλλουν στη Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση.

#### Η Δέσμευση Οφειλής

Συσχετίζεται θετικά με επιμέρους συνιστώσες της εργασιακή ικανοποίησης (αντικείμενο εργασίας, αμοιβή, προϊστάμενος) καθώς και με τη Συνολική Ικανοποίηση.

### ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΠ1

Tukey HSD test, (Πολλαπλές συγκρίσεις) για τις διαφορές  
**Συνολικής Ικανοποίησης μεταξύ των τμημάτων**  
 Εξαρτημένη Μεταβλητή: ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ  
 Tukey HSD

(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
ΕΡΩΤΗΜΑ ΤΟΛΟΓΙΟ	ΕΡΩΤΗΜΑ ΤΟΛΟΓΙΟ				Lower Bound	Upper Bound
1	2	<b>20,80</b>	6,294	,012	3,23	38,37
	3	15,15	7,055	,211	-4,55	34,85
	7	4,55	10,328	,992	-24,28	33,39
	8	1,85	9,238	1,000	-23,94	27,64
2	1	<b>-20,80</b>	6,294	,012	-38,37	-3,23
	3	-5,65	6,836	,922	-24,74	13,43
	7	-16,25	10,179	,504	-44,67	12,17
	8	-18,95	9,071	,235	-44,27	6,38
3	1	-15,15	7,055	,211	-34,85	4,55
	2	5,65	6,836	,922	-13,43	24,74
	7	-10,60	10,667	,858	-40,38	19,18
	8	-13,30	9,615	,640	-40,14	13,55
7	1	-4,55	10,328	,992	-33,39	24,28
	2	16,25	10,179	,504	-12,17	44,67
	3	10,60	10,667	,858	-19,18	40,38
	8	-2,70	12,220	,999	-36,82	31,42
8	1	-1,85	9,238	1,000	-27,64	23,94
	2	18,95	9,071	,235	-6,38	44,27
	3	13,30	9,615	,640	-13,55	40,14
	7	2,70	12,220	,999	-31,42	36,82

\* The mean difference is significant at the .05 level.

1= Κουζίνα 2= Εστιατόριο 3= Οροφοκομία 7= Κήπος 8= Διοικητικοί



## Πίνακας ΠΠ 2:

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ (ΑΝΟΝΑ):

Διάγνωση Στατιστικά Σημαντικών Διαφοροποιήσεων **μεταξύ τω τμημάτων** για τους **επιμέρους τομείς Ικανοποίησης**.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ</b>	Between Groups	7604,859	4	1901,215	3,125	<b>,019</b>
	Within Groups	48070,074	79	608,482		
	Total	55674,934	83			
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ <b>ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ</b>	Between Groups	7359,602	4	1839,900	3,076	<b>,021</b>
	Within Groups	47258,313	79	598,206		
	Total	54617,914	83			
ΑΜΟΙΒΗ	Between Groups	1139,886	4	284,972	,880	,480
	Within Groups	25568,600	79	323,653		
	Total	26708,487	83			
ΕΞΕΛΙΞΗ	Between Groups	2898,784	4	724,696	1,040	,392
	Within Groups	55023,018	79	696,494		
	Total	57921,802	83			
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	Between Groups	2832,050	4	708,013	1,170	,331
	Within Groups	47814,357	79	605,245		
	Total	50646,408	83			

\* The mean difference is significant at the .05 level.

### Πίνακας ΠΠ 3:

ΠΟΛΛΑΠΛΕΣ ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ

Εξαρτημένες Μεταβλητή: **ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΜΕ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΓΙΑ ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

Tukey HSD

	(I) ΤΜΗΜΑ	(J) ΤΜΗΜΑ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1	2	<b>21,67</b>	<b>6,862</b>	<b>,019</b>	<b>2,51</b>	<b>40,83</b>
		3	14,66	7,691	,323	-6,81	36,13
		7	-3,55	11,259	,998	-34,98	27,88
		8	10,49	10,070	,835	-17,62	38,61
	2	1	<b>-21,67</b>	<b>6,862</b>	<b>,019</b>	<b>-40,83</b>	<b>-2,51</b>
		3	-7,01	7,452	,880	-27,82	13,79
		7	-25,22	11,097	,165	-56,20	5,76
		8	-11,18	9,889	,790	-38,79	16,43
	3	1	-14,66	7,691	,323	-36,13	6,81
		2	7,01	7,452	,880	-13,79	27,82
	7	-18,21	11,628	,523	-50,67	14,25	
	8	-4,17	10,482	,995	-33,43	25,09	
	7	3,55	11,259	,998	-27,88	34,98	
	2	25,22	11,097	,165	-5,76	56,20	
	3	18,21	11,628	,523	-14,25	50,67	
	8	14,04	13,322	,829	-23,15	51,23	
8	1	-10,49	10,070	,835	-38,61	17,62	
	2	11,18	9,889	,790	-16,43	38,79	
	3	4,17	10,482	,995	-25,09	33,43	
	7	-14,04	13,322	,829	-51,23	23,15	
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ	1	2	12,79	6,804	,337	-6,21	31,78
		3	-8,13	7,626	,824	-29,42	13,16
		7	-15,43	11,164	,641	-46,60	15,74
		8	-5,40	9,985	,983	-33,28	22,48
	2	1	-12,79	6,804	,337	-31,78	6,21
		3	<b>-20,91</b>	<b>7,389</b>	<b>,045</b>	<b>-41,54</b>	<b>-2,28</b>
		7	-28,22	11,003	,087	-58,93	2,50
		8	-18,19	9,805	,350	-45,56	9,19
	3	1	8,13	7,626	,824	-13,16	29,42
		2	<b>20,91</b>	<b>7,389</b>	<b>,045</b>	<b>2,28</b>	<b>41,54</b>
		7	-7,30	11,530	,969	-39,49	24,88
		8	2,73	10,393	,999	-26,29	31,74
	7	1	15,43	11,164	,641	-15,74	46,60
		2	28,22	11,003	,087	-2,50	58,93
		3	7,30	11,530	,969	-24,88	39,49
		8	10,03	13,209	,941	-26,85	46,91
	8	1	5,40	9,985	,983	-22,48	33,28
		2	18,19	9,805	,350	-9,19	45,56
	3	-2,73	10,393	,999	-31,74	26,29	
	7	-10,03	13,209	,941	-46,91	26,85	

\* The mean difference is significant at the .05 level.

1= Κουζίνα 2= Εστιατόριο 3=Οροφοομεία 7=Κήπος 8=Διοικητικοί

### Πίνακας ΠΠ4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ (ΑΝΟΝΑ):

Διάγνωση Στατιστικά Σημαντικών Διαφοροποιήσεων **μεταξύ τω τμημάτων** για τους τρεις τύπους Οργανωσιακής Δέσμευσης.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ</b>	Between Groups	4006,848	4	1001,712	1,703	,158
	Within Groups	46464,075	79	588,153		
	Total	50470,923	83			
<b>ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ</b>	Between Groups	4822,269	4	1205,567	3,470	<b>,012</b>
	Within Groups	27443,165	79	347,382		
	Total	32265,434	83			
<b>ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΟΦΕΙΛΗΣ</b>	Between Groups	6345,722	4	1586,431	2,574	<b>,044</b>
	Within Groups	48687,886	79	616,302		
	Total	55033,608	83			

### Πίνακας ΠΠ 5:

ΠΟΛΛΑΠΛΕΣ ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ

Εξαρτημένες Μεταβλητή: **ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

Tukey HSD

(I) ΤΜΗΜΑ	(J) ΤΜΗΜΑ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	Lower Bound	Upper Bound
1	2	14,06	5,185	,061	-4,22	28,53	
	3	-4,23	5,811	,949	-20,46	11,99	
	7	11,51	8,507	,659	-12,24	35,26	
	8	9,43	7,609	,729	-11,82	30,67	
2	1	-14,06	5,185	,061	-28,53	,42	
	3	<b>-18,29</b>	5,631	<b>,014</b>	-34,01	-2,57	
	7	-2,55	8,385	,998	-25,96	20,86	
	8	-4,63	7,472	,971	-25,49	16,23	
3	1	4,23	5,811	,949	-11,99	20,46	
	2	<b>18,29</b>	5,631	<b>,014</b>	2,57	34,01	
	7	15,74	8,786	,386	-8,79	40,27	
	8	13,66	7,920	,425	-8,45	35,77	
7	1	-11,51	8,507	,659	-35,26	12,24	
	2	2,55	8,385	,998	-20,86	25,96	
	3	-15,74	8,786	,386	-40,27	8,79	
	8	-2,08	10,066	1,000	-30,18	26,02	
8	1	-9,43	7,609	,729	-30,67	11,82	
	2	4,63	7,472	,971	-16,23	25,49	
	3	-13,66	7,920	,425	-35,77	8,45	
	7	2,08	10,066	1,000	-26,02	30,18	

\* The mean difference is significant at the .05 level.

**ΠΠ6**  
**ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ**

ΠΠ6.1

ΗΛΙΚΙΑ		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk			
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	20-30	,137	43	,042	,905	43	,010
	30-40	,079	31	,200	,955	31	,321
	40-50	,118	16	,200	,963	16	,688
	50-60	,202	6	,200	,926	6	,495
ΑΜΟΙΒΗ	20-30	,159	43	,008	,874	43	,010
	30-40	,188	31	,007	,873	31	,010
	40-50	,158	16	,200	,904	16	,094
	50-60	,247	6	,200	,922	6	,481
ΕΞΕΛΙΞΗ	20-30	,153	43	,013	,889	43	,010
	30-40	,185	31	,008	,851	31	,010
	40-50	,148	16	,200	,972	16	,835
	50-60	,203	6	,200	,938	6	,593
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	20-30	,150	43	,016	,903	43	,010
	30-40	,163	31	,036	,916	31	,024
	40-50	,253	16	,007	,870	16	,029
	50-60	,275	6	,175	,801	6	,067
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	20-30	,117	43	,157	,934	43	,026
	30-40	,104	31	,200	,928	31	,048
	40-50	,206	16	,068	,897	16	,076
	50-60	,276	6	,170	,841	6	,159
ΣΥΝΟΛΙΚΗ	20-30	,144	43	,026	,917	43	,010
	30-40	,148	31	,081	,933	31	,067
	40-50	,162	16	,200	,919	16	,212
	50-60	,236	6	,200	,853	6	,207
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	20-30	,141	43	,031	,941	43	,044
	30-40	,102	31	,200	,917	31	,025
	40-50	,135	16	,200	,899	16	,082
	50-60	,254	6	,200	,864	6	,252
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ	20-30	,098	43	,200	,975	43	,568
	30-40	,105	31	,200	,968	31	,519
	40-50	,109	16	,200	,970	16	,793
	50-60	,210	6	,200	,900	6	,394
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΟΦΕΙΛΗΣ	20-30	,111	43	,200	,937	43	,033
	30-40	,141	31	,117	,916	31	,024
	40-50	,237	16	,017	,881	16	,043
	50-60	,320	6	,055	,789	6	,052
ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ	30-40	,103	43	,200	,958	43	,225
	40-50	,103	31	,200	,971	31	,600
	50-60	,165	16	,200	,923	16	,251
	30-40	,305	6	,086	,816	6	,087

## ΠΠ6.2

ΦΥΛΟ		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk			
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	1	,078	48	,200	,956	48	,141
	2	,138	48	,023	,904	48	,010
ΑΜΟΙΒΗ	1	,140	48	,020	,885	48	,010
	2	,197	48	,000	,814	48	,010
ΕΞΕΛΙΞΗ	1	,162	48	,003	,902	48	,010
	2	,153	48	,007	,883	48	,010
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	1	,132	48	,035	,940	48	,028
	2	,198	48	,000	,872	48	,010
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	1	,139	48	,021	,928	48	,010
	2	,077	48	,200	,951	48	,081
ΣΥΝΟΛΙΚΗ	1	,113	48	,167	,939	48	,027
	2	,126	48	,054	,919	48	,010
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	1	,142	48	,016	,910	48	,010
	2	,087	48	,200	,943	48	,039
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ	1	,114	48	,158	,951	48	,080
	2	,120	48	,081	,965	48	,325
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΟΦΕΙΛΗΣ	1	,155	48	,006	,877	48	,010
	2	,131	48	,039	,902	48	,010
ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ	1	,095	48	,200	,960	48	,219
	2	,111	48	,186	,939	48	,027

1= Άνδρας

2=Γυναίκες

## ΠΠ6.3

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk				
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	1	,094	69	,200			
	2	,129	19	,200	,936	19	,287
	3	,198	8	,200	,906	8	,370
ΑΜΟΙΒΗ	1	,181	69	,000			
	2	,201	19	,041	,849	19	,010
	3	,291	8	,045	,821	8	,055
ΕΞΕΛΙΞΗ	1	,166	69	,000			
	2	,134	19	,200	,930	19	,225
	3	,216	8	,200	,908	8	,383
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	1	,128	69	,007			
	2	,136	19	,200	,924	19	,173
	3	,210	8	,200	,882	8	,254
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	1	,112	69	,031			
	2	,123	19	,200	,939	19	,321
	3	,171	8	,200	,930	8	,490
ΣΥΝΟΛΙΚΗ	1	,128	69	,007			
	2	,202	19	,040	,924	19	,168
	3	,259	8	,123	,845	8	,090
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	1	,106	69	,053			
	2	,141	19	,200	,953	19	,457
	3	,214	8	,200	,922	8	,450
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ	1	,079	69	,200			
	2	,147	19	,200	,966	19	,666
	3	,353	8	,004	,820	8	,053
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΟΦΕΙΛΗΣ	1	,173	69	,000			
	2	,108	19	,200	,963	19	,619
	3	,191	8	,200	,910	8	,390
ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ	1	,118	69	,019			
	2	,076	19	,200	,991	19	,990
	3	,137	8	,200	,951	8	,686

1= Υποχρεωτική Εκπαίδευση, 2=ΑΕΙ-ΤΕΙ, 3=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΑ

## ΠΠ6.4

ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk				
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	1	,174	17	,184	,891	17	,049
	2	,224	7	,200	,850	7	,151
	3	,080	72	,200			
ΑΜΟΙΒΗ	1	,183	17	,133	,918	17	,171
	2	,285	7	,090	,812	7	,063
	3	,167	72	,000			
ΕΞΕΛΙΞΗ	1	,166	17	,200	,923	17	,215
	2	,166	7	,200	,966	7	,841
	3	,172	72	,000			
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	1	,217	17	,033	,892	17	,050
	2	,328	7	,022	,804	7	,051
	3	,112	72	,026			
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	1	,136	17	,200	,944	17	,407
	2	,250	7	,200	,834	7	,095
	3	,091	72	,200			
ΣΥΝΟΛΙΚΗ	1	,191	17	,102	,906	17	,089
	2	,231	7	,200	,878	7	,280
	3	,107	72	,040			
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	1	,162	17	,200	,915	17	,147
	2	,164	7	,200	,942	7	,631
	3	,110	72	,032			
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ	1	,117	17	,200	,948	17	,442
	2	,213	7	,200	,938	7	,593
	3	,084	72	,200			
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΟΦΕΙΛΗΣ	1	,191	17	,099	,917	17	,166
	2	,209	7	,200	,905	7	,396
	3	,140	72	,001			
ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ	1	,217	17	,033	,901	17	,076
	2	,196	7	,200	,877	7	,274
	3	,078	72	,200			

1=1-6 Μήνες, 2=6Μήνες – 1 έτος, 3 =1-5 έτη

## ΠΠ6. 5

ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk			
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	1	,201	16	,084	,880	16	,041
	2	,230	7	,200	,854	7	,171
	3	,078	73	,200			
ΑΜΟΙΒΗ	1	,188	16	,135	,926	16	,274
	2	,292	7	,072	,726	7	,010
	3	,168	73	,000			
ΕΞΕΛΙΞΗ	1	,158	16	,200	,911	16	,143
	2	,145	7	,200	,970	7	,882
	3	,175	73	,000			
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	1	,260	16	,005	,867	16	,025
	2	,288	7	,081	,797	7	,046
	3	,116	73	,016			
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	1	,151	16	,200	,939	16	,389
	2	,296	7	,063	,786	7	,038
	3	,087	73	,200			
ΣΥΝΟΛΙΚΗ	1	,171	16	,200	,915	16	,176
	2	,286	7	,088	,838	7	,101
	3	,108	73	,033			
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	1	,157	16	,200	,916	16	,191
	2	,181	7	,200	,979	7	,950
	3	,114	73	,020			
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ	1	,177	16	,192	,927	16	,285
	2	,169	7	,200	,954	7	,736
	3	,071	73	,200			
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΟΦΕΙΛΗΣ	1	,164	16	,200	,928	16	,295
	2	,194	7	,200	,920	7	,466
	3	,149	73	,000			
ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ	1	,208	16	,062	,918	16	,203
	2	,209	7	,200	,865	7	,219
	3	,078	73	,200			

1=1-6 Μήνες, 2=6Μήνες – 1 έτος, 3 =1-5 έτη



**ΠΙ 7**  
**ΕΛΕΓΧΟΣ ΟΜΟΙΟΓΕΝΕΙΑΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ**

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	1,186	3	92	,319
ΑΜΟΙΒΗ	7,029	3	92	,000
ΕΞΕΛΙΞΗ	2,385	3	92	,074
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	,532	3	92	,662
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	2,164	3	92	,098
ΣΥΝΟΛΙΚΗ	,442	3	92	,723
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	1,636	3	92	,186
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ	,312	3	92	,817
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΟΦΕΙΛΗΣ	2,120	3	92	,103
ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ	1,509	3	92	,217

**ΠΙ 8**

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ (ΑΝΟΒΑ):

Διάγνωση Στατιστικά Σημαντικών Διαφοροποιήσεων στις τιμές των εξαρτημένων μεταβλητών για **εργαζόμενους διαφορετικών ηλικιών**

ΗΛΙΚΙΑ		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	Between Groups	818,802	3	272,934	,397	,755
	Within Groups	63186,962	92	686,815		
	Total	64005,764	95			
ΑΜΟΙΒΗ	<b>Between Groups</b>	<b>4905,690</b>	<b>3</b>	<b>1635,230</b>	<b>5,428</b>	<b>,002</b>
	Within Groups	27715,613	92	301,257		
	Total	32621,303	95			
ΕΞΕΛΙΞΗ	Between Groups	4550,198	3	1516,733	2,456	,068
	Within Groups	56805,764	92	617,454		
	Total	61355,962	95			
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Between Groups	1011,895	3	337,298	,486	,693
	Within Groups	63827,602	92	693,778		
	Total	64839,497	95			
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	Between Groups	2155,910	3	718,637	1,175	,324
	Within Groups	56269,438	92	611,624		
	Total	58425,348	95			
ΣΥΝΟΛΙΚΗ	Between Groups	2318,074	3	772,691	1,422	,242
	Within Groups	50003,970	92	543,521		
	Total	52322,044	95			
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	<b>Between Groups</b>	<b>6263,935</b>	<b>3</b>	<b>2087,978</b>	<b>4,117</b>	<b>,009</b>
	Within Groups	46663,745	92	507,215		
	Total	52927,680	95			
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ	<b>Between Groups</b>	<b>3345,884</b>	<b>3</b>	<b>1115,295</b>	<b>3,160</b>	<b>,028</b>
	Within Groups	32471,014	92	352,946		
	Total	35816,898	95			
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΟΦΕΙΛΗΣ	<b>Between Groups</b>	<b>6306,484</b>	<b>3</b>	<b>2102,161</b>	<b>3,595</b>	<b>,017</b>
	Within Groups	53799,689	92	584,779		
	Total	60106,173	95			
ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ	<b>Between Groups</b>	<b>6800,213</b>	<b>3</b>	<b>2266,738</b>	<b>3,765</b>	<b>,013</b>
	Within Groups	55385,642	92	602,018		
	Total	62185,855	95			

### ΠΠ 9

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ (ΑΝΟΒΑ):

Διάγνωση Στατιστικά Σημαντικών Διαφοροποιήσεων στις τιμές των εξαρτημένων μεταβλητών για εργαζόμενους διαφορετικού φύλου

ΦΥΛΟ		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	Between Groups	1119,164	1	1119,164	1,673	,199
	Within Groups	62886,600	94	669,006		
	Total	64005,764	95			
ΑΜΟΙΒΗ	Between Groups	2,881	1	2,881	,008	,928
	Within Groups	32618,422	94	347,004		
	Total	32621,303	95			
ΕΞΕΛΙΞΗ	Between Groups	2197,176	1	2197,176	3,491	,065
	Within Groups	59158,786	94	629,349		
	Total	61355,962	95			
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Between Groups	393,782	1	393,782	,574	,450
	Within Groups	64445,715	94	685,593		
	Total	64839,497	95			
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	Between Groups	1744,897	1	1744,897	2,894	,092
	Within Groups	56680,451	94	602,984		
	Total	58425,348	95			
ΣΥΝΟΛΙΚΗ	Between Groups	2433,013	1	2433,013	4,584	,035
	Within Groups	49889,031	94	530,734		
	Total	52322,044	95			
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	Between Groups	33,986	1	33,986	,060	,806
	Within Groups	52893,694	94	562,699		
	Total	52927,680	95			
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ	Between Groups	1568,975	1	1568,975	4,306	,041
	Within Groups	34247,923	94	364,340		
	Total	35816,898	95			
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΟΦΕΙΛΗΣ	Between Groups	273,038	1	273,038	,429	,514
	Within Groups	59833,135	94	636,523		
	Total	60106,173	95			
ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ	Between Groups	1104,598	1	1104,598	1,700	,195
	Within Groups	61081,257	94	649,801		
	Total	62185,855	95			

### ΠΠ 10

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ (ΑΝΟΒΑ):

Διάγνωση Στατιστικά Σημαντικών Διαφοροποιήσεων στις τιμές των εξαρτημένων μεταβλητών για εργαζόμενους διαφορετικού επιπέδου εκπαίδευσης.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	Between Groups	162,008	2	81,004	,118	,889
	Within Groups	63843,755	93	686,492		
	Total	64005,764	95			
ΑΜΟΙΒΗ	Between Groups	599,292	2	299,646	,870	,422
	Within Groups	32022,011	93	344,323		
	Total	32621,303	95			
ΕΞΕΛΙΞΗ	Between Groups	317,334	2	158,667	,242	,786
	Within Groups	61038,628	93	656,329		
	Total	61355,962	95			
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Between Groups	146,440	2	73,220	,105	,900
	Within Groups	64693,056	93	695,624		
	Total	64839,497	95			
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	Between Groups	1,012	2	,506	,001	,999
	Within Groups	58424,337	93	628,219		
	Total	58425,348	95			
ΣΥΝΟΛΙΚΗ	Between Groups	1008,808	2	504,404	,914	,404
	Within Groups	51313,236	93	551,755		
	Total	52322,044	95			
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	Between Groups	1835,085	2	917,543	1,670	,194
	Within Groups	51092,595	93	549,383		
	Total	52927,680	95			
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ	Between Groups	331,873	2	165,936	,435	,649
	Within Groups	35485,025	93	381,559		
	Total	35816,898	95			
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΟΦΕΙΛΗΣ	Between Groups	2542,096	2	1271,048	2,053	,134
	Within Groups	57564,077	93	618,969		
	Total	60106,173	95			
ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ	Between Groups	3931,044	2	1965,522	3,138	,048
	Within Groups	58254,811	93	626,396		
	Total	62185,855	95			

### ΠΠ 11

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ (ΑΝΟΒΑ):

Διάγνωση Στατιστικά Σημαντικών Διαφοροποιήσεων στις τιμές των εξαρτημένων μεταβλητών για εργαζόμενους βάση του χρόνου εργασίας τους στην επιχείρηση..

ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	Between Groups	1204,408	2	602,204	,892	,413
	Within Groups	62801,356	93	675,283		
	Total	64005,764	95			
ΑΜΟΙΒΗ	Between Groups	1258,706	2	629,353	1,866	,160
	Within Groups	31362,596	93	337,232		
	Total	32621,303	95			
ΕΞΕΛΙΞΗ	Between Groups	8274,227	2	4137,114	7,248	,001
	Within Groups	53081,735	93	570,771		
	Total	61355,962	95			
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Between Groups	1742,137	2	871,068	1,284	,282
	Within Groups	63097,360	93	678,466		
	Total	64839,497	95			
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	Between Groups	6138,891	2	3069,446	5,460	,006
	Within Groups	52286,457	93	562,220		
	Total	58425,348	95			
ΣΥΝΟΛΙΚΗ	Between Groups	1203,177	2	601,589	1,094	,339
	Within Groups	51118,867	93	549,665		
	Total	52322,044	95			
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	Between Groups	524,011	2	262,005	,465	,630
	Within Groups	52403,669	93	563,480		
	Total	52927,680	95			
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ	Between Groups	10,482	2	5,241	,014	,986
	Within Groups	35806,416	93	385,015		
	Total	35816,898	95			
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΟΦΕΙΛΗΣ	Between Groups	584,083	2	292,041	,456	,635
	Within Groups	59522,090	93	640,022		
	Total	60106,173	95			
ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ	Between Groups	65,220	2	32,610	,049	,952
	Within Groups	62120,635	93	667,964		
	Total	62185,855	95			

### ΠΠ 12

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ (ΑΝΟΒΑ):

Διάγνωση Στατιστικά Σημαντικών Διαφοροποιήσεων στις τιμές των εξαρτημένων μεταβλητών για εργαζόμενους βάσει του χρόνου εργασίας τους στην ίδια θέση εργασίας.

ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	Between Groups	1205,829	2	602,914	,893	,413
	Within Groups	62799,935	93	675,268		
	Total	64005,764	95			
ΑΜΟΙΒΗ	Between Groups	913,684	2	456,842	1,340	,267
	Within Groups	31707,619	93	340,942		
	Total	32621,303	95			
ΕΞΕΛΙΞΗ	Between Groups	4060,964	2	2030,482	3,296	,041
	Within Groups	57294,998	93	616,075		
	Total	61355,962	95			
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Between Groups	2022,165	2	1011,083	1,497	,229
	Within Groups	62817,331	93	675,455		
	Total	64839,497	95			
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	Between Groups	4315,071	2	2157,535	3,708	,028
	Within Groups	54110,278	93	581,831		
	Total	58425,348	95			
ΣΥΝΟΛΙΚΗ	Between Groups	1432,090	2	716,045	1,309	,275
	Within Groups	50889,954	93	547,204		
	Total	52322,044	95			
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	Between Groups	683,416	2	341,708	,608	,546
	Within Groups	52244,264	93	561,766		
	Total	52927,680	95			
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ	Between Groups	18,642	2	9,321	,024	,976
	Within Groups	35798,256	93	384,927		
	Total	35816,898	95			
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΟΦΕΙΛΗΣ	Between Groups	431,802	2	215,901	,336	,715
	Within Groups	59674,371	93	641,660		
	Total	60106,173	95			
ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ	Between Groups	115,277	2	57,638	,086	,917
	Within Groups	62070,578	93	667,426		
	Total	62185,855	95			

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

**Λεωνίδας Χυτήρης (1994).** Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις. Εκδόσεις «Interbooks»

**Abraham Sagie, 1998,** Employee Absenteeism, Organizational Commitment and Job Satisfaction: Another Look. *Journal Of Vocational Behavior* ,52, 156-171

**Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G., & Alonso, R. C. (1973)**On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 1973, 51, 448-454.

**Andrew J. Du Brin.** Human Relations – A job oriented approach. Reston Publishing Company, 1978

**Aranaya, N., & Jacobson, D. (1975)** An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. *Journal of Social Psychology*, 1975, 97, 15-22

**Arvey, R.D Bouchard, T.J Segal&Abraham L.m (1989).** Job Satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-192

**Becker, Howard S. (1960)** “Notes on the concept of commitment.” *American Journal of Sociology*, 66: 32-40.

**Bicio. P, (1992),** Job performance and Absenteeism: A review and meta-analysis. *Human Relations*. 45, 193-220

**Birnbaum, D., & Somers, M. J (1993)** Fitting job performance into the turnover model: An examination of the form of the job performance – Turnover relationship and a path model. *Journal of Management*, 19, 1-11

**Blau, Peter M., and W. Richard Scott (1962)** Formal Organizations. San Francisco: Chandler.

**Brief .A.P Burke, M.J.Robinson & Webster (1988).** Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the measurement of job stress? Journal of Applied Psychology, 73, 193-198

**Buchanan, Bruce II (1974)** "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations." Administrative Science Quarterly, 19: 534-546

**Cherrington. D.J. (1989)** Organizational Behavior, Allyn & Bacon

**Caplow, Theodore, and Reice J.McGee (1985).**The Academic Marketplace. New York: Basic Books

**Carver & Nash (2000):** Doing Data Analysis with SPSS 10.0, Duxbury Thomson Learning

**Cohen, A. (1992)** Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta analysis. Journal of Organizational Behavior, 13, 539-558.

**Dole,C.,&Schroeder,R., (2001),** The impact of various factors on satisfaction and turnover intentions of professional accountants Managerial Auditing Journal, 16, 4,

**Dunnette, Marvin, Richard Arvey, and Paul Arnold (1973).** "Why do they leave ?" Personel, 50: 25-39.

**Farrell,D (1983).** Exit, Voice, Loyalty and Neglect as responses to job dissatisfaction. A multidimensional scaling study Academy of Management Review, 26, 596-607

**Feldman, Daniel C., and Hugh J. Arnold (1978)** "Position choice: Comparing the importance of organizational and job factors." *Journal of applied Psychology*, 63:706-710.

**Gary Johns(1994)**. Absenteeism estimates by employees and managers: Divergent perspectives and self serving perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 79,2,229-239

**Gellatly, I.R (1995)**. Individual and group determinants of employee absenteeism: A test of a casual model. *Journal of Organizational Behavior* 16, 469-485.

**Griffet, R., & Hom, P. (1995)**. The employee turnover process. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 245-293.

**Hackett, R.D (1989)** Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 235-248.

**Hall, Douglas T., and Benjamin Schneider (1972)**"Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type." *Administrative Science Quarterly*, 17: 340-350

**Hrebiniak, L.G, & Alutto, J.A (1972)**. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 1972, 17, 555-573.

**Hulin, Charles L., and Milton R. Blood (1968)**."Job enlargement, individual differences and worker responses." *Psychological Bulletin*, 69: 41-55.

**Jackofsky, E. (1984)**. Turnover and job performance: An integrated process model. *Academy of management Review*, 9, 74-83



**John P.Meyer, Natalie J.Allen, Catherine A.Smith (1993).** Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization. Journal of Applied Psychology, 78,4, 538-551

**Joseph A. Petrick & Diana S.Furr.** Total Quality in Managing Human Resources, Series Editor Frank Voehl St .Lucie Press,1995

**Katzell & Austin (1992)** From then to now: The development of industrial – organizational psychology in the United States Journal of Applied Psychology 77, 803-835

**Koch, J. L., & Steers, R. M (1978)** Job attachment, satisfaction and turnover among public sector employees. Journal of Vocational Behavior, 1978, 12, 119-128.

**Litsa Nikolaouy – Smokoviti & Gyorgy Szell (1994).** Participation, Organizational Effectiveness and Quality of Work life in the year 2000, Peter Lang GmbH

**Leonard J.Kazmier & Norval F. Pohl.** Basic Statistics for business and economics. Prentice Hall

**Locke, E.A (1969)** The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology. (pp1297 - 1349). Chicago: Rand McNally.

**Leonard J.Kazmier (1996).** Business Statistics, Third Edition , Prentice Hall

**Lynn Mcfarlane Shore, Kevin Barksdale, Ted H. Shore (1995).** Managerial perceptions of employee commitment to the organization. Academy of Management Journal, 38, 6, 1593-1615

**Locke,**

**Mac Clelland, D.C (1961)** The achieving Society. Princeton: Van Nostrand

**Mary Wei (1976):** Job Satisfaction. Challenges and Response in Modern Britain, Fontana,

**Mathieu, J.E & Zazac (1990)** A review and Meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108, 171-194.

**Methieu, J.E & Kohler, S.S (1990b)** A cross level examination of group absence influences on individual absence. Journal of Applied Psychology, 75, 217-220

**Meyer, J.P, & Allen, N.J (1984).** Testing the „side –bet theory“ of organizational commitment. Some Methodological considerations. Journal of Applied Psychology, 69, 372-378

**Meyer, J.P, S.V Gellatly (1989).** Organizational commitment and job performance: It's the nature of commitment that counts. Journal of Applied Psychology, 74, 152-156

**Meyer, J.P, & Allen, N.J & Gellatly (1990).** Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time lagged relations. Journal of Applied Psychology, 75, 710-720

**Mobley, W.H (1977).** Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. Journal of Applied Psychology, 1977, 62,237-240.

**Mowday, Steers, Porter (1979).** The measurement of organizational commitment Journal Of Vocational Behavior, 14, 224-247

**Morrow, P.C (1983).** Concept redundancy in organizational research. Academy of Management Review, 8,3 485-500

**Morris & Sherman. 1981**, Generalizability of an organizational commitment Model . Academy of Management Journal

**Muchinsky, P. M., & Tuttle, M. L. (1979)** Employee turnover: An empirical and methodological assessment. Journal of Vocational Behavior, 1979, 14, 43-77.

**Patrcia Cain Smith, Lorne M. Kendall and Charles L. Hulin. (1969)** The measurement of Satisfaction in Work and Retirement.Rand McNally & Company Chicago 1969

**Pearsins C,K & Hulin C.L (1982).** An Empirical investigation of item response theory and hierarchical factor analysis in applications to the measurement of job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 67, 826-834

**Porter,L.W, steers, R. M., RT., & Boulian, P.V (1974).** Organizational Commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59, 603-609

**Preffer, L. W., Crampon, W.J., & Smith, F.J (1976).** Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. Organizational Behavior and Human Perfomance, 1976

**Rand, A.** Concepts of consciousness. The Objectivist, 1966, 5, 9, 1-8.

**Reichers A.E (1985).** A Review and reconceptualization of organizational commitment. Academy of Management Review, 10, 3465-3476

**Rokeach, M. (1973)** The nature of Human Values. New York: The Free Press.

**Shore L.M & Wayne S.J (1993).** Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 78, 774-780

**Smith, C.A , Organ, D.W., & Near J.P (1983).** Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663

**Steers R. M (1977).** Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Service Quarterly*, 1977, 22, 46-56.

**Stephen A. Stumpf, Karen Hartman (1984).** Individual Exploration to organizational commitment or withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27, 2 308-319

**Stephen P. Robbins (1998)** *Organizational Behavior*, Prentice Hall

**Thomas S. Bateman, Stephen Strasser (1984).** A longitudinal Analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112

**Timothy A. Judge (1993).** Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover? *Journal of Applied Psychology*, 78,3, 395-401

**Vroom V.H.& Edward L.DECI (1970)** *Management and Motivation*, Penguin Education.

**Watson D Clark L.A & Tellegan A (1998).** Development and validation of brief measures of positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070