

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΑΚΤΙΚΩΝ
ΓΡΑΜΜΩΝ
ΜΑΤΣΟΠΟΥΛΟΥ ΘΕΟΔΩΡΑ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Οκτώβριος 2015

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

THE EMPLOYEE COMMITMENT
THE CASE OF SHIPPING LINER INDUSTRY

By

MATSOPOULOU THEODORA

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, October 2015

Η δέσμευση των εργαζομένων

Η περίπτωση των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών

Σημαντικοί Όροι: δέσμευση, συναισθηματική δέσμευση, συνεχής δέσμευση, κανονιστική δέσμευση, ευημερία, εργασιακή απόδοση, διατήρηση εργαζομένων, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή παρακίνηση, οργανωτική ταυτότητα, ηγεσία, εργασιακό άγχος

Περίληψη

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και ο ρόλος της στην λειτουργία των επιχειρήσεων και την αύξηση της παραγωγικότητας είναι καταλυτικός. Αναπτύσσει την δέσμευση των εργαζομένων και αποτελεί σπουδαίο συντελεστή επιτυχίας.

Το πρόβλημα προσεγγίστηκε θεωρητικά με την εννοιολογική ανάλυση και τις επιπτώσεις των εννοιών στην ευημερία, την απόδοση, την ικανοποίηση, την διατήρηση, την παρακίνηση, την ηγεσία και το άγχος των εργαζομένων.

Η έρευνα επικεντρώθηκε στους εργαζομένους σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις τακτικών γραμμών και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η συναισθηματική και συνεχής δέσμευση κυριαρχούν ενώ η κανονιστική μικρό ρόλο διαδραματίζει.

THE EMPLOYEE COMMITMENT THE CASE OF SHIPPING LINER INDUSTRY

Keywords: commitment, affective commitment, continuance commitment, normative commitment, well-being, job performance, job retention, job satisfaction, employee motivation, organizational identification, leadership, working stress

Abstract

Human Resource Management plays an important role in business field. It's a factor that contributes positively in the company's operation and provides assistance in order to achieve higher productivity. It can be considered as the main factor of success and contributes to the creation of employee commitment.

The subject has been approached in a theoretical way, analyzing the effects of all concepts in well-being, job performance, employee retention, job satisfaction, employee motivation and employees stress.

The research focused on workers in liner shipping companies and it concluded that affective commitment and continuance commitment dominate among them while normative commitment is limited.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	iii
Abstract.....	iv
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	vii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
1.1 Εισαγωγή.....	7
1.2 Αναγνώριση του προβλήματος.....	10
1.3 Στόχοι της έρευνας.....	11
1.4 Ερευνητικά ερωτήματα.....	12
1.5 Ανακεφαλαίωση.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	14
2.1 Εισαγωγή.....	14
2.2 Η έννοια της δέσμευσης.....	14
2.3 Τα τρία είδη της δέσμευσης.....	16
2.4 Κριτική στο μοντέλο των τριών συνιστωσών των Meyer&Allen.....	20
2.5 Το μοντέλο των πέντε συνιστωσών της δέσμευσης.....	21
2.6 Δέσμευση και ευημερία.....	23
2.7 Δέσμευση και απόδοση στην εργασία.....	25
2.8 Δέσμευση και διατήρηση των εργαζομένων.....	29
2.9 Δέσμευση και ικανοποίηση από την εργασία.....	32
2.10 Δέσμευση και παρακίνηση των εργαζομένων.....	35
2.11 Δέσμευση και ταυτότητα του οργανισμού.....	37
2.12 Δέσμευση και εξουσία-ηγεσία.....	40
2.13 Δέσμευση και άγχος.....	41
2.14 Ανακεφαλαίωση.....	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Η ΕΡΕΥΝΑ	44
3.1 Εισαγωγή	44
3.2 Σχεδιασμός και καθορισμός της έρευνας	44
3.3 Μέσα της έρευνας	45
3.4 Πληθυσμός και δειγματοληψία	46
3.6 Ηθικές επιπτώσεις	47
3.7 Αξιοπιστία και εγκυρότητα	48
3.8 Ο κλάδος των τακτικών ναυτιλιακών γραμμών	48
3.9 Αποτελέσματα της έρευνας	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	73

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1: Το μοντέλο των τριών συνιστωσών της οργανωτικής δέσμευσης	19
Διάγραμμα 2.2: Η σχέση μεταξύ της ευημερίας και της δέσμευσης	25
Διάγραμμα 2.3: Μοντέλο σύνδεσης μεταξύ HRM και απόδοσης	26

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελείται από ένα σύνολο ενεργειών και αποφάσεων οι οποίες στοχεύουν στην αποτελεσματική λειτουργία του ανθρωπίνου δυναμικού μέσα σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Το σύνολο των ενεργειών και των αποφάσεων αυτών αφορούν τον προγραμματισμό, την καθοδήγηση, τον συντονισμό και τον έλεγχο οι οποίες όταν εφαρμοστούν με αποδοτικότητα ο οικονομικός οργανισμός μεγιστοποιεί τα οικονομικά του αποτελέσματα. Δηλαδή η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων επικεντρώνεται στην διαχείριση του παραγωγικού συντελεστή της εργασίας.

Κύριος στόχος της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων είναι η αξιοποίηση των θετικών και δυνατών σημείων που διαθέτουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση. Για να επιτευχθεί αυτό οφείλει να έρθει σε επαφή μαζί τους να μελετήσει το βιογραφικό τους σημείωμα, να αξιολογήσει την εμπειρία τους, να πληροφορηθεί όσο γίνεται από περισσότερες και ανεξάρτητες πηγές την συνολική προσωπικότητά τους και να προβάλλει στο μέλλον τις δυνατότητες εξέλιξής τους. Με τον τρόπο αυτό διαθέτει πολλές πιθανότητες να βρει ‘‘τον κατάλληλο άνθρωπο’’ για την ανάλογη υπεύθυνη θέση, αφού η ιδιοσυστασία του κάθε εργαζομένου δεν δίνει τα επιζητούμενα αποτελέσματα. Ιδιαίτερα στην σύγχρονη εποχή οι εργαζόμενοι και ιδίως οι νέοι διαθέτουν υψηλότερου επιπέδου μόρφωση από τις προηγούμενες γενιές, περισσότερες εμπειρίες, ταχύτερη, πολύπλευρη πληροφόρηση από παλιά, πάρα την επιφύλαξη των δυσχερειών που προκύπτουν από την συσσώρευσή τους και την αδυναμία κριτικής επεξεργασίας.

Η διαδικασία αυτή οδηγεί στην ορθολογικότερη κατανομή στις θέσεις της όποιου επιπέδου ευθύνης και να την διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η τοποθέτηση αποτελεί το πρώτο στάδιο της προσπάθειας, το οποίο πρέπει να ακολουθήσει η αξιολόγηση, με την ανεκτικότητα και επιείκεια κατά τις πρώτες φάσεις της δραστηριοποίησης και με την αυξανόμενη απαιτητικότητα καθώς προχωρεί η εργασία, προστίθεται εμπειρίες και μορφοποιείται η προσπάθεια.

Το τμήμα των ανθρώπινων πόρων αφού αποτιμήσει την αποτελεσματικότητα των τοποθετήσεων που έχει επιλέξει σχεδιάζει την επιμόρφωση των εργαζομένων με τις απαραίτητες γνώσεις που θα υποβοηθήσουν το έργο τους. Η ταχύτητα αναπτυσσόμενες νέες γνώσεις,

μέθοδοι και τεχνικές θεωρούνται ικανά εργαλεία για την αύξηση της παραγωγικότητας. Επιπρόσθετα η παρουσίαση και ενημέρωση πάνω σε θέματα ευρύτερου ενδιαφέροντος όπως η πορεία της οικονομίας, οι γεωπολιτικές εξελίξεις, οι κοινωνικές διαμορφώσεις, οι συσσωματώσεις, η διαμόρφωση νέων αναγκών, η αλλαγή στοιχείων κουλτούρας ακόμη και η αλλαγή των αισθητικών προτύπων πρέπει να είναι σε ένα βαθμό γνωστά στους εργαζομένους, ασχέτως του επιπέδου ευθύνης τους. Διότι είναι σαφές ότι μέσα σε αυτό το ευρύτερο κοινωνικό, οικονομικό και πολιτιστικό πλαίσιο πρέπει μια επιχείρηση να κινηθεί ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των καιρών.

Η διαμόρφωση και ο καθορισμός του οργανωτικού σχήματος, ο κανονισμός της λειτουργίας και η περιγραφή των θέσεων εργασίας και ευθύνης αποτελούν ένα σημαντικό τομέα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

Το οργανωτικό σχήμα καθορίζεται στο πρώτο στάδιο με κριτήρια τεχνοκρατικά και με βάση το διαθέσιμο προσωπικό αλλά για να γίνει λειτουργικό τροποποιείται ανάλογα με τις εμφανιζόμενες νέες απαιτήσεις.

Πρωταρχική όμως προϋπόθεση επιτυχίας συνιστά η διασφάλιση της επικοινωνίας μεταξύ των επιπέδων και των ομάδων εργαζομένων. Η διαδικασία μεταβίβασης των πληροφοριών, των σκέψεων, των ενεργειών ακόμη και των συναισθηματικών φορτίσεων αποτελεί απαραίτητο στόχο.

Το τμήμα διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο στην επικοινωνία, που συνδέει τους ανθρώπους τις ομάδες προς τον κοινό στόχο.

Οι απαιτήσεις που προαναφέρθηκαν διασφαλίζουν το καλό κλίμα και τις ομαλές διανθρώπινες σχέσεις, αφού οι επιλογές των προσώπων δικαιώνονται τελικά από τα αποτελέσματα των ενεργειών.

Από την μια πλευρά, οι προϊστάμενοι πρέπει να τηρούν τις προϋποθέσεις που θέτει η ψυχολογία της διοίκησης κατά την άσκηση καθηκόντων και από την άλλη πλευρά οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν πλήρως τους στόχους και τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους επίτευξής τους. Αυτό ολοκληρώνεται με επιτυχία από την αποτελεσματική παράθεση των μηνυμάτων ανάμεσα στις δυο πλευρές, αφού συστηματικές μετρήσεις έχουν δείξει ότι η ακρίβεια των μηνυμάτων από την κορυφή της πυραμίδας στην υπαλληλική βάση μεταβιβάζεται με απόλυτη ακρίβεια αναλλοίωτα σε ποσοστό κάτω του 30%.

Απαραίτητος για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρωπίνου πόρου είναι ο παράγοντας

της ηγεσίας. Η ηγετική μορφή σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας είναι εκείνη, που παρωθεί τους άλλους, και στην προκείμενη περίπτωση τους υφισταμένους της να υιοθετούν με προθυμία και εθελούσια τις χαρασσόμενες κατευθύνσεις και να επαυξάνουν την θετική πορεία της επιχείρησης.

Ο διαχειριστής-ηγέτης αναδεικνύεται με τις ικανότητες και το κύρος που εμπνέει, την εμπιστοσύνη που διασφαλίζει με την συμπεριφορά του, τον ενθουσιασμό που καλλιεργεί στους άλλους αφού απορρίπτει την στήριξή του από την απλή επιβολή των εξουσιαστικών δομών, που προκαλούν τον φόβο και απλά λογικοκρατούμενη τυπική υποχρέωση υπακοής.

Ο διαχειριστής των εργαζομένων πρέπει να έχει αίσθηση προοπτικής στον σχεδιασμό, να δημιουργεί κλίμα συνεργασίας με όσους τον πλαισιώνουν αναπτύσσοντας την ‘‘κουλτούρα της εργασιακής συμμετοχής’’, να ανταμείβει τις επιτυχίες χωρίς να φείδεται επαίνων και με δίκαιο, ισορροπημένο τρόπο να επιπλήττει τα λάθη και τις αστοχίες.

Ιδιαίτερα στην σύγχρονη εποχή, όπου οι νέοι εργαζόμενοι στερούνται προτύπων και έχουν απομυθοποιήσει συστήματα αξιών ή υποδειγματικές προσωπικότητες, δίκαια ή άδικα, ο διαχειριστής τους οφείλει να σέβεται την προσωπικότητά τους, να λαμβάνει υπόψη τις υποδείξεις τους, τις εμπειρίες τους, τις οποίες μπορεί αιτιολογημένα να τροποποιήσει ή να απορρίψει.

Η εμπειριστατωμένη διαχείριση των ανθρώπων οδηγεί στην ορθολογική και σύμφωνη με τα κριτήρια δίκαιη προαγωγή των αξιών και αποδοτικών, την χορήγηση των επιδομάτων στους παραγωγικούς και την διαμόρφωση συστημάτων που εξασφαλίζουν διάφορες παροχές ασφαλιστικές καλύψεις, επίλυση των παραπόνων ή αιτιολογημένη απόρριψή τους.

Η αλματώδης ανάπτυξη της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων αναγνωρίστηκε από όλους τους φορείς σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο. Επηρεάζει όλο και περισσότερο την λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών, τείνοντας εισερχόμενη διοίκηση επιχειρήσεων και επιφέροντας πολλές τροποποιήσεις στην αντίληψη και την πρακτική που ίσχυαν μέχρι σήμερα. Μετρήσεις έχουν ανάγει τον όλο και περισσότερο εκτιμώμενο ανθρώπινο παράγοντα ως αίτιο επιτυχίας στόχων. Πολλοί θεωρούν ότι το ανθρώπινο στοιχείο αποτελεί πλέον τον κυρίαρχο άξονα επιτυχίας των στόχων. Τοποθετούν σε κατώτερη μοίρα τα κτίρια, τα μηχανήματα και το σύνολο του υλικοτεχνικού εξοπλισμού, ο οποίος μπορεί να είναι σχεδόν ο ίδιος σε όλες τις ανταγωνίστριες εταιρείες του αυτού επιπέδου.

Τονίζεται ότι η παρουσία του ανθρώπινου δυναμικού, κατάλληλα καταρτισμένου,

μετεκπαιδευμένου, αξιοποιημένου ανάλογα μπορεί να ενεργοποιήσουν στοιχεία επινοητικότητας, ευρηματικότητας, φαντασίας που διαφοροποιούν ποιοτικά την απόδοση των άψυχων συντελεστών. Αποτέλεσμα της αξιοποίησης αυτής είναι η βιωσιμότητα, η θετική πορεία και υπό όρους, η επικράτηση της επιχείρησης στις αναλόγου μεγέθους και προδιαγραφών ομόλογές τους.

Από όσα αναφέρθηκαν γίνεται αντιληπτή η ευρύτητα του τομέα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Αξίζει να σημειωθεί η πολυπαραδειγματική ανάλυση και οι πολλαπλές οπτικές. Σειρά επιστημονικών κλάδων αναμειγνύεται στις ερμηνείες και τις κατευθύνσεις που χαράσσονται, όπως επισημάνθηκε παραπάνω. Αλλά και οι κατευθύνσεις που προτείνονται διακρίνονται για την πολλαπλότητα των επιλογών και την κατά περίπτωση εκλογή της ενδεδειγμένης.

Η έρευνα αυτή αποσκοπεί να αποσαφηνίσει τον ρόλο της δέσμευσης μεταξύ επιχειρήσεων και εργαζομένων για την επίτευξη υψηλότερων αποδόσεων σε διάφορες λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα θα μελετηθεί το πώς οι διάφορες λειτουργίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων, η οργανωτική απόδοση, η διατήρηση και άλλα μπορούν να επηρεαστούν είτε θετικά είτε αρνητικά από την δέσμευση των εργαζομένων. Μέσω της έρευνας αυτής θα μελετηθεί το πώς οι εργαζόμενοι βιώνουν την δέσμευση στις εταιρίες τις οποίες εργάζονται και πιο συγκεκριμένα στις ναυτιλιακές προκειμένου να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα να οποία θα βοηθήσουν στην αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων προς τις οργανώσεις.

Στην εργασία περιλαμβάνονται τόσο πρωτογενή αλλά και δευτερογενή στοιχεία. Τα πρωτογενή στοιχεία θα συλλεχθούν από τους εργαζομένους προκειμένου να αντληθούν πληροφορίες σχετικά με την αντίληψη των εργαζομένων στο συγκεκριμένο θέμα και δευτερογενής στοιχεία θα περιλαμβάνονται στο τμήμα της βιβλιογραφικής επισκόπησης.

1.2 Αναγνώριση του προβλήματος

Η αναγνώριση του προβλήματος ή αλλιώς η ταυτοποίησή του είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο το οποίο βοηθάει τον ερευνητή προκειμένου να επικεντρωθεί σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο έρευνας καθώς τον διευκολύνει να μην παρεκκλίνει από τους σκοπούς της έρευνας. Μέσα από την σωστή κατανόηση και την μελέτη του περιβάλλοντος, των πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων ο ερευνητής ορίζει το πρόβλημα και προχωρά στον σχεδιασμό και την υλοποίηση της έρευνας.

Σε αυτήν την έρευνα η αναγνώριση του προβλήματος είναι να διαπιστωθεί και να γίνει κατανοητή η σχέση μεταξύ των διάφορων δραστηριοτήτων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της δέσμευσης τόσο σε ατομικό αλλά και σε οργανωτικό επίπεδο. Επιπρόσθετα μέσα στα πλαίσια της ταυτοποίησης του προβλήματος περιλαμβάνεται η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η δέσμευση δημιουργείται μεταξύ των επιχειρήσεων και των εργαζομένων. Ακόμα σημαντικό στοιχείο είναι οι συνέπειες που παρουσιάζονται από την δέσμευση αυτή σε μια ανταγωνιστική αγορά όπως αυτήν την ναυτιλία.

1.3 Στόχοι της έρευνας

Ο κυριότερος στόχος της έρευνας είναι να εξηγήσει την σχέση μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης σε θέματα που άπτονται της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Επειδή το πεδίο των ανθρώπινων πόρων είναι πολύ δυναμικό και καλύπτει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και λειτουργιών, μπορούμε να καταγράψουμε κάποιους συμπληρωματικούς στόχους και σκοπούς οι οποίοι θα αναλυθούν και αυτοί στην έρευνα. Πιο συγκεκριμένα επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι:

- Να γίνει κατανοητή η σχέση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και των επιπτώσεων στην απόδοση που παρουσιάζεται στην εργασία.
- Να αναλυθεί η σχέση ανάμεσα στην δέσμευση και στην ικανοποίηση που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία.
- Να γίνει κατανοητό το πως η δέσμευση των εργαζομένων μπορεί να συνδράμει στην εξασφάλιση της διατήρησης του προσωπικού στον φορέα.
- Να γίνει αντιληπτό ότι η παραγωγικότητα και η συνολική απόδοση των ανθρώπων συνδέεται με την δέσμευση.
- Να αναλυθούν σε βάθος οι στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να δεσμεύσουν τους εργαζομένους
- Να καταγραφούν όλα τα εργαλεία εκείνα τα οποία υιοθετούν τα ανώτερα στελέχη στους οργανισμούς για να διατηρούν το προσωπικό τους.
- Να γίνει αντιληπτό ότι η δέσμευση και η παρακίνηση συνδέονται μεταξύ τους.
- Να επισημανθεί ότι το άγχος που αναπτύσσεται στον εργασιακό χώρο επηρεάζει την δέσμευση.

1.4 Ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα διπλωματική επιχειρεί να διερευνήσει τα ακόλουθα ερωτήματα:

Ερευνητικό ερώτημα 1

Η δέσμευση των εργαζομένων με την επιχείρηση μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη υψηλότερης ικανοποίησης των εργαζομένων;

Ερευνητικό ερώτημα 2

Εάν ένας οργανισμός εφαρμόζει διάφορες τεχνικές για να αυξηθεί το επίπεδο της δέσμευσης, τότε θα μπορέσει να διατηρήσει το προσωπικό αυτό και σε μακροπρόθεσμη βάση ή όχι;

Ερευνητικό ερώτημα 3

Μπορεί η δέσμευση των εργαζομένων να αυξήσει την συνολική απόδοσή τους;

Ερευνητικό ερώτημα 4

Μπορούν οι θεωρητικές προσεγγίσεις και οι πληροφορίες να εφαρμοστούν σε πραγματικές συνθήκες;

Ερευνητικό ερώτημα 5

Ποιος είναι ο αντίκτυπος της δέσμευσης των εργαζομένων όσον αφορά την εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται μέσα στον οργανισμό αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον;

1.5 Ανακεφαλαίωση

Η αποτελεσματική λειτουργία της διαχείρισης του παραγωγικού συντελεστή της εργασίας μέσα από την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων παρουσιάζεται ως ο πρωταρχικός παράγοντας για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό.

Η εκτίμηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων και η αξιοποίησή τους ανάλογα με αυτά, η ένταξή τους στις θέσεις της ιεραρχικής δομής, η αξιολόγηση σε όλα τα χρονικά και εξελικτικά στάδια της παρουσίας τους, η απαραίτητη επιμόρφωση οδηγούν στην αύξηση της παραγωγικότητας του λειτουργικού σχήματος των επιχειρήσεων.

Η ανάπτυξη της επικοινωνίας, οι ομαλές διαθρόπινες σχέσεις, η υπερίσχυση των κανόνων

δικαίου, της χρηστής διοίκησης και της ενημέρωσης για τους στόχους και την κατάσταση της επιχείρησης συνιστούν κυρίαρχο παράγοντα κατάκτησης της επιτυχίας των επιχειρήσεων σε μεγαλύτερο βαθμό από άλλη υλικοτεχνική υποδομή, αφού αξιοποιεί σε μέγιστο βαθμό τον περισσότερο συντελεστή, τον εργαζόμενο. Παράλληλα, ο ηγέτης-διαχειριστής οφείλει να επαυξάνει την αποτελεσματική λειτουργία με διαδικασίες ενεργού συμμετοχής.

Ο ερευνητής επικεντρώνεται στο πλαίσιο, κατανοεί τα στοιχεία, θέτει το πρόβλημα της έρευνας των σχέσεων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και δέσμευσης ατομικής και οργανωτικής, ιδιαίτερα στον χώρο της ναυτιλίας επικεντρώνοντας στις επιπτώσεις στην απόδοση στη εργασία, την διατήρηση του προσωπικού του φορέα, την παραγωγικότητα και την στρατηγική της διοίκησης και των στελεχών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

2.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο της εργασίας παρατίθεται η θεωρητική προσέγγιση του εξεταζόμενου θέματος.

Πιο συγκεκριμένα θα οριστεί και θα αναλυθεί η δέσμευση και τα είδη της με βάση την θεωρία καθώς και ο τρόπος με τον οποίο η δέσμευση επηρεάζει, επηρεάζεται και συνδέεται με μια σειρά από θέματα που αφορούν την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Δηλαδή θα εξεταστεί η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της δέσμευσης και των άλλων μεταβλητών.

Η εργασία επικεντρώνεται στην μελέτη της ευημερίας (well being), της επίδοσης στην εργασία (job performance), της διατήρησης των εργαζομένων (employee retention), της ικανοποίησης των εργαζομένων (job satisfaction), της ταυτότητας της οργάνωσης (organizational identification), της εξουσίας-ηγεσίας (empowered-leadership), της παρακίνησης των εργαζομένων (employee motivation), του ρόλου του άγχους (role stress).

2.2 Η έννοια της δέσμευσης

Η εργασιακή δέσμευση μπορεί να ορισθεί ως η ψυχολογική σύνδεση του κάθε ατόμου ξεχωριστά με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται και στον οποίο ο εργαζόμενος είναι πλήρως αφοσιωμένος. Ο εργαζόμενος συμμετέχει ενεργά στην προσπάθεια προκειμένου να επιτευχθούν όλοι οι αντικειμενικοί στόχοι που έχει θέσει ο οργανισμός ακόμα και σε περιόδους κατά τις οποίες τα αποτελέσματα και οι αποδόσεις του δεν είναι οι αναμενόμενες (Coentzee 2005).

Σύμφωνα με τους Houndmont, Leka & Sinclair η δέσμευση αποτελεί έναν κινητήριο μοχλό κατά τον οποίο οι άνθρωποι αναγκάζονται να συνδεθούν στενά με έναν στόχο και να προσπαθήσουν να τον επιτύχουν χρησιμοποιώντας μια συγκεκριμένη πορεία. Στην ουσία αποτελεί την στερεωτική δύναμη μεταξύ της επιχείρησης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (Houndmont, Leka & Sinclair, 2012).

Μια άλλη προσέγγιση για τον ορισμό της δέσμευσης έγινε από τους Beckeri ,Randal και Riegel οι οποίοι όρισαν τον όρο σε τρεις διαστάσεις: 1) την επιθυμία για παραμονή στον συγκεκριμένο οργανισμό, 2) την προθυμία για καταβολή υψηλών προσπαθειών εκ μέρους του οργανισμού-

επιχείρησης, 3) την πίστη και την αποδοχή των αξιών και στόχων που διέπουν την λειτουργία του οργανισμού. (Becker, Randal και Riegel, 1995).

Ένας άλλος ορισμός της δέσμευσης πολύ διαφορετικός από τους άλλους τονίζει την σημασία της συμπεριφοράς κατά την διάρκεια της γέννησης της δέσμευσης. Ο Salancik αντιλαμβάνεται την δέσμευση ως μια κατάσταση ευημερίας κατά την οποία το άτομο αρχίζει να δεσμεύεται από τις πράξεις του και είναι αυτές οι δράσεις του οι οποίες στηρίζουν τις δραστηριότητες και την συμμετοχή του. Με βάση τον παραπάνω ορισμό συμπεραίνουμε ότι τα τρία χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς έχουν δεσμευτική δράση για τα άτομα και τα προτρέπουν να συμμετέχουν στην δράση: 1) η ορατότητα των πράξεων, 2) ο βαθμός κατά τον οποίο τα αποτελέσματα είναι αμετάκλητα και 3) ο βαθμός κατά τον οποίο ένα άτομο αναλαμβάνει δράση εθελοντικά. Ως εκ τούτου η δέσμευση μπορεί να αξιοποιηθεί σε οργανωτικούς σκοπούς όπως την λήψη των αποφάσεων (Salancik, 1977).

Η εποχή που διανύουμε έχει ως κύριο χαρακτηριστικό την παγκοσμιοποίηση όλων των αγορών. Για τον λόγο αυτό το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων αποτελεί ζωτικής σημασίας πυλώνα στην επιβίωση, την ευημερία και την ανοδική πορεία των επιχειρήσεων. Στην ουσία οι άνθρωποι αποτελούν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχίας ενός οργανισμού και συντελούν στην απόκτηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι άλλων ανταγωνιστών. Είναι γεγονός ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σχετίζονται άμεσα με την συνολική απόδοση της επιχείρησης όπως για παράδειγμα με την αγοραία αξία (Huselid, 1995), την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων (Delery and Doty, 1996).

Ένας από τους κυρίαρχους λόγους για τους οποίους γίνεται προσπάθεια να μελετηθεί και να κατανοηθεί σε βάθος η δέσμευση των εργαζομένων με τις επιχειρήσεις είναι για να βρεθούν οι τρόποι εκείνοι που θα οδηγήσουν σε βελτίωση της στάσης των εργαζομένων προς την επιχείρηση καθώς και της δημιουργίας θετικών συναισθημάτων για την θέση εργασίας τους. Η αύξηση της δέσμευσης επιτυγχάνεται όταν επικρατούν συνθήκες ομαλότητας μέσα στους οργανισμούς. Οι άνθρωποι δεσμεύονται με την εταιρεία τους όταν νιώσουν ότι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της, όταν συνεργάζονται αρμονικά με όλα τα μέλη της ομάδας, όταν συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων, όταν αισθάνονται επιτυχημένοι ως προς το αντικείμενο της εργασίας τους, όταν βιώνουν όλοι μαζί την αποτυχία και την επιτυχία, όταν διδάσκονται από τα λάθη τους και δένονται περισσότερο σαν ομάδα.

Σε επιχειρήσεις με υψηλή δέσμευση των εργαζομένων τα περισσότερα προβλήματα που

προκύπτουν και σχετίζονται με την Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι περιορισμένα ή μηδαμινά. Συνεπώς οι οργανισμοί αυτοί μπορούν να εστιάσουν σε άλλες δραστηριότητες όπως την περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού, την αύξηση την παραγωγικότητά τους και έτσι να οδηγηθούν σε καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.

2.3 Τα τρία είδη της δέσμευσης

Το 1991 οι Meyer και Allen δημιούργησαν ένα μοντέλο τριών παραγόντων για να υποστηρίξουν ότι η δέσμευση έχει τρεις διαφορετικές συνιστώσες και αντιστοιχούν η καθεμία τους σε διαφορετικές ψυχολογικές καταστάσεις. Οι λόγοι που ώθησαν τους Meyer και Allen να δημιουργήσουν αυτό το πρότυπο ήταν δύο. Ο πρώτος ήταν για να χρησιμεύσει ως βάση σε μελλοντική έρευνα και ο δεύτερος για να αποτελέσει ένα πρώτο βοήθημα στην ερμηνεία της υπάρχουσας τότε έρευνας. Αν και η μελέτη τους βασιζόταν σε πολύ μεγάλο βαθμό στις έρευνες οργανωτικής δέσμευσης οι οποίες προϋπήρχαν, απέδειξαν ότι υπάρχουν τρεις κατηγορίες που μπορούν να χαρακτηρίσουν την δέσμευση του εργαζομένου στην οργάνωση.

Τα τρία είδη της δέσμευσης είναι τα εξής:

- Η συναισθηματική δέσμευση- affection for your job (affective commitment)
- Η συνεχής δέσμευση-fear of loss (continuance commitment)
- Η κανονιστική δέσμευση-sense of obligation to stay(normative commitment)

Ως συναισθηματική δέσμευση μπορούμε να ορίσουμε το θετικό συναισθηματικό δέσιμο, την αναγνώριση και την ανάμειξη που έχει ένας εργαζόμενος με την οργάνωση και τους στόχους της (Mowday et al, 1997- Meyer & Allen 1991). Ένας εργαζόμενος που έχει υψηλή συναισθηματική δέσμευση είναι προσηλωμένος στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και επιθυμεί να παραμείνει μέλος της οργάνωσης, καθώς νιώθει ικανοποίηση από τη εργασία του και απολαμβάνει να συμμετέχει στην παραγωγική διαδικασία του οργανισμού. Δηλαδή το άτομο αυτό θέλει να βρίσκεται στο συγκεκριμένο οργανισμό από επιλογή και δεν αναγκάζεται για άλλους λόγους (Meyer & Allen,1991).Αυτού του είδους η δέσμευση επηρεάζεται πολλές φορές από διάφορους δημογραφικούς παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία αλλά αυτές οι επιρροές δεν είναι ισχυρές και όταν αναγνωριστούν δεν μπορούν να καθοριστούν με σαφήνεια.

Σύμφωνα με τον McMahon, η συναισθηματική δέσμευση αποτελεί ένα πολύ θετικό είδος δέσμευσης διότι οι εργαζόμενοι που βιώνουν αυτού του είδους την στάση, ικανοποιούνται από

την συνεργασία τους με τους οργανισμούς και επιθυμούν να συνεχίσουν χωρίς καμιά αλλαγή (McMahon, 2007). Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσονται ισχυρές συναισθηματικές σχέσεις από την πλευρά των εργαζομένων προς τον οργανισμό όπου απασχολούνται αλλά και οι οργανισμοί υποστηρίζονται ώστε να αναπτύξουν μακροχρόνιες και σταθερές σχέσεις εμπιστοσύνης με τους εργαζομένους τους.

Ο Porter προσθέτει στον ορισμό της συναισθηματικής δέσμευσης τρεις παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο: 1) την πίστη και την αποδοχή των αξιών και στόχων του οργανισμού, 2) την προθυμία να επικεντρωθούν οι προσπάθειες έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού, 3) την βαθύτατη επιθυμία για διατήρηση της οργανωτικής ένταξης (Porter et al 1974).

Η συνεχής δέσμευση είναι το είδος αυτό το οποίο εμφανίζεται όταν ένα άτομο νιώθει έντονα το συναίσθημα του φόβου να αποχωρήσει από τη θέση εργασίας του. Ο εργαζόμενος πιστεύει ότι πρέπει να παραμείνει στον οργανισμό στον οποίο απασχολείται, γιατί οι απώλειες τις οποίες θα αντιμετωπίσει από μια ενδεχόμενη φυγή θα είναι πολλαπλάσια μεγαλύτερες από τα οφέλη τα οποία θα αποκτήσει σε έναν νέο ρόλο. Συνεπώς ένα άτομο δεσμεύεται με τον οργανισμό γιατί αντιλαμβάνεται το υψηλό κόστος της απώλειας (side-bet theory) το οποίο έχει οικονομική και κοινωνική μορφή (Becker, 1960).

Ως οικονομικές απώλειες μπορούμε να θεωρήσουμε τις μειωμένες απολαβές ή την ενδεχόμενη μειωμένη σύνταξη στο μέλλον και ως κοινωνικές τις φιλίες και σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί μέσα στα πλαίσια του οργανισμού. Ακόμα ο φόβος για μακροχρόνια παραμονή στην ανεργία δεσμεύει και φοβίζει τους υπαλλήλους. Αυτές οι απώλειες που δημιουργούνται αυξάνονται όσο αυξάνεται η ηλικία, τα χρόνια υπηρεσίας μέσα στην επιχείρηση, η εργασιακή εμπειρία του ατόμου καθώς επίσης και οι καταστάσεις που έχουν αντιμετωπίσει με την πάροδο του χρόνου (Reichers, 1985).

Συνήθως, στελέχη που έχουν λάβει προαγωγή ή κατέχουν κάποιο αξίωμα βιώνουν τη συνεχή δέσμευση. Δυστυχώς οι απασχολούμενοι που βιώνουν αυτού του είδους την δέσμευση δεν μπορούν να αντιληφθούν όλα τα θετικά τα οποία προσφέρονται σε έναν οργανισμό που τους εξασφαλίζει την παραμονή στην θέση εργασίας τους παρά μόνο τα αρνητικά κριτήρια τα οποία θα συνοδεύει η απόφαση αποχώρησης και αδυνατούν να ερευνήσουν την περίπτωση κάποιας εναλλακτικής λύσης (Becker, 1960).

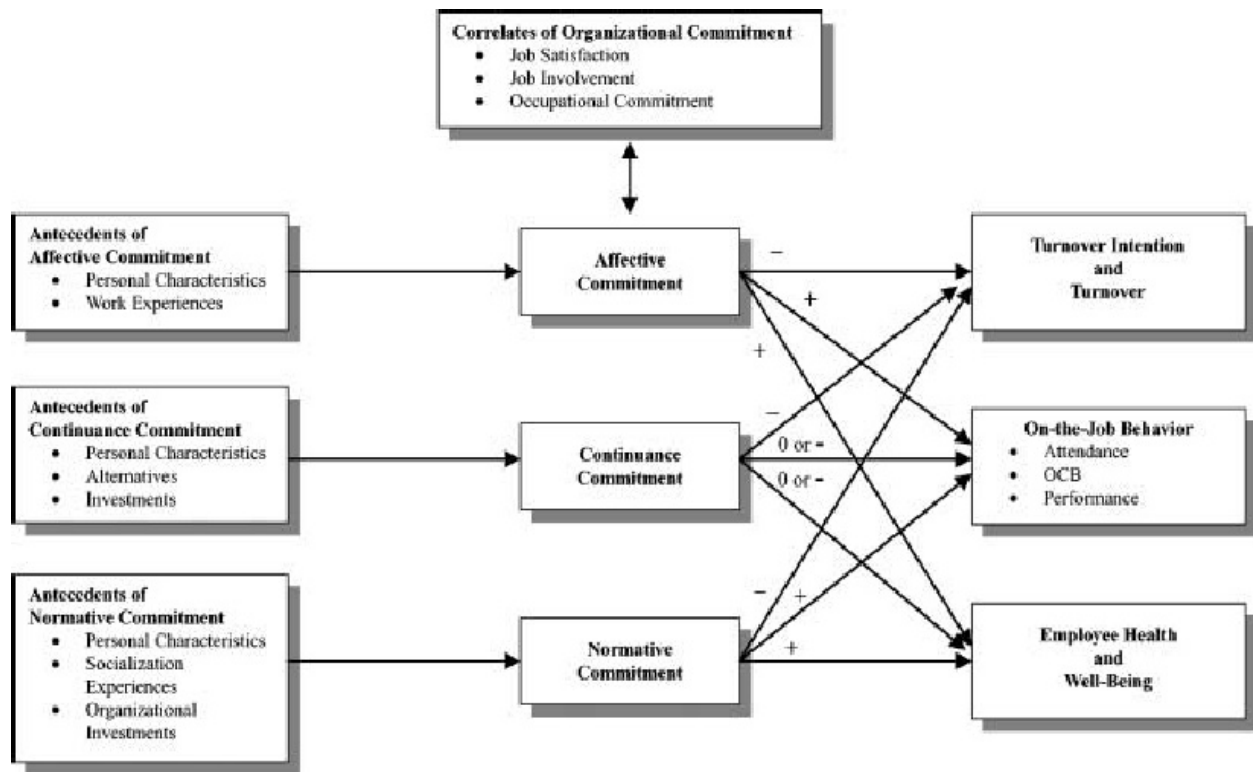
Σύμφωνα με τους Meyer και Allen στους απασχολούμενοι οι οποίοι βιώνουν την συνεχή δέσμευση με τον εργοδότη τους δημιουργούνται συνθήκες δυσκολίας σε περίπτωση που ήθελαν να αποχωρήσουν (Meyer & Allen, 1997).

Οι Meyer, Stanley, Herscovitch και Topolnytsky υποστήριξαν ότι η συνεχής δέσμευση περιγράφεται βασισμένη στα κόστη (Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

Κανονιστική δέσμευση είναι το είδος της δέσμευσης κατά την οποία ένα άτομο αισθάνεται υποχρέωση στον οργανισμό στον οποίο εργάζεται και για τον λόγο αυτόν δεν αποχωρεί (Bolton, 1993). Εργαζόμενοι που εντάσσονται στην κατηγορία αυτή παραμένουν στον οργανισμό αν και δεν είναι ικανοποιημένοι από τον ρόλο τους στη επιχείρηση ακόμα και αν έχουν κάποια καλύτερη εναλλακτική πρόταση επειδή αυτό είναι το σωστό και ηθικό προς τον οργανισμό. Ένας λόγος που μπορεί να δημιουργεί αυτήν την κατάσταση είναι το ενδεχόμενο η εταιρεία να έχει σπαταλήσει μεγάλο χρονικό διάστημα και χρηματικούς πόρους προκειμένου να εκπαιδεύσει το προσωπικό ή ακόμα να έχει επιδοτήσει μεταπτυχιακές σπουδές, επιμορφωτικά σεμινάρια και την εκμάθηση ξένων γλωσσών.

Ο Weiner περιγράφει την κανονιστική δέσμευση ως μια “γενικευμένη αξία αφοσίωσης και καθήκοντος”. Μπορεί να εξηγηθεί εξαιτίας του τρόπου με τον οποίο η κοινωνία είναι διαμορφωμένη καθώς και των αξιών που έχουν μεταβιβαστεί στους πολίτες και έχουν επηρεάσει τις συμπεριφορές και τον τρόπο ζωής. Μπορεί να ερμηνευτεί καλύτερα η κανονιστική δέσμευση αν λάβουμε υπόψη μας άλλου είδους δεσμεύσεις όπως είναι η οικογένεια, ο γάμος, η θρησκεία που εγείρουν το ηθικό στοιχείο και επηρεάζουν την καθημερινότητα των ανθρώπων και πιέζουν το άτομο προς την κατεύθυνση της ηθικής και της αφοσίωσης και αυτομάτως οι απόψεις αυτές διαχέονται και στο εργασιακό επίπεδο (Weiner, 1982).

Η κανονιστική δέσμευση απεικονίζει την κοινωνική υποχρέωση που έχει δημιουργηθεί προς την επιχείρηση και στην ουσία ο εργαζόμενος συνειδητοποιεί τις υποχρεώσεις που έχει απέναντι σε αυτήν και θα πρέπει να συμπεριφέρεται ανάλογα. Βασίζεται κυρίως σε ηθικούς λόγους και παράγοντες (McMahon, 2007).



Διάγραμμα 2.1: Το μοντέλο των τριών συνιστωσών της οργανωτικής δέσμευσης

Πηγή:http://www.academia.edu/998154/Affective_continuance_and_normative_commitment_to_the_organization_A_meta-analysis_of_antecedents_correlates_and_consequences

Το παραπάνω διάγραμμα παρουσιάζει το μοντέλο των τριών συνιστωσών της οργανωτικής δέσμευσης των Meyer και Allen.

Στο αριστερό μέρος του διαγράμματος διακρίνουμε τις γενικές κατηγορίες των υποθετικών μεταβλητών που συμμετέχουν στην διαμόρφωση της συναισθηματικής, της συνεχούς και της κανονιστικής δέσμευσης. Για την συναισθηματική δέσμευση έχουν ληφθεί υπόψη τα προσωπικά χαρακτηριστικά και η εργασιακή εμπειρία. Για την συνεχή δέσμευση καταγράφηκαν οι τυχόν εναλλακτικές εκδοχές, που συνδυάζονται με τις επενδύσεις και τα προσωπικά χαρακτηριστικά και για την κανονιστική δέσμευση έχουν ληφθεί υπόψη τα προσωπικά χαρακτηριστικά, οι επενδύσεις που έχει πραγματοποιήσει ο οργανισμός αλλά και οι κοινωνικές εμπειρίες του ατόμου.

Στο δεξιό μέρος του διαγράμματος διακρίνονται οι μεταβλητές που θεωρούνται ως οι συνέπειες της δέσμευσης. Είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί ότι και τα τρία είδη δέσμευσης

έχουν αρνητικό αντίκτυπο στον κύκλο εργασιών (turnover) ενώ επηρεάζουν διαφορετικά την συμπεριφορά στην εργασία και την ευημερία των εργαζομένων. Η συναισθηματική και η κανονιστική δέσμευση έχουν θετική σχέση στην συμπεριφορά στην εργασία και στην ευημερία των ατόμων ενώ η συνεχής έχει είτε αρνητική είτε δεν σχετίζεται με αυτές τις επιθυμητές συνέπειες.

Εφαρμόζοντας το μοντέλο των τριών συνιστωσών ο μάνατζερ της ομάδας μπορεί να αναπτύξει θετικά την συναισθηματική δέσμευση. Βάσει αυτού αυξάνεται η δέσμευση που υπάρχει μέσα στην ομάδα και τον οργανισμό, δημιουργούνται δυνάμεις παρακίνησης και τα άτομα οδηγούνται σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους. Είναι πολύ σημαντικό να αποτελείται η ομάδα από ανθρώπους με υψηλή συναισθηματική δέσμευση γιατί στην περίπτωση αυτήν αισθάνονται πάθος για την εργασία και έτσι οδηγείται ο οργανισμός σε θετικότερα αποτελέσματα. Σε αντίθεση, ομάδες ατόμων με υψηλή συνεχή και κανονιστική δέσμευση είναι αναποτελεσματικές και υπάρχει κίνδυνος να αποτύχουν επειδή δεν τους παρέχονται κίνητρα για να πετύχουν κάποιους στόχους ή να αναπτυχθούν προσωπικά. Για τον λόγο αυτό οι ηγέτες θα πρέπει να έχουν την δυνατότητα να καταλαβαίνουν τα είδη της δέσμευσης που υπάρχουν και να μπορούν να μεταβάλλουν την κατάσταση αναπτύσσοντας τις δεξιότητες ομαδικής διαχείρισης που γνωρίζουν.

2.4 Κριτική στο μοντέλο των τριών συνιστωσών των Meyer&Allen

Από την στιγμή που οι Meyer και Allen διαμόρφωσαν το μοντέλο των τριών συνιστωσών, δεν άργησαν να φανούν οι πρώτες αντιδράσεις εναντίον του. Ομάδα ψυχολόγων που αποτελούνταν από τους Omar Soliger, Woody Olffen και Robert Roe αντέδρασε, αμφισβήτησε και άσκησε έντονη κριτική για το ποιό είναι το αποτέλεσμα της εφαρμογής αυτού του μοντέλου, τί προσέφερε στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και ποιές επιτυχίες διαμορφώνονταν.

Αν και μέχρι τις μέρες μας το μοντέλο αυτό θεωρείται ως το κορυφαίο και κυρίαρχο εργαλείο για την ανάλυση της οργανωτικής δέσμευσης γιατί βασίζεται, εμπεριέχει και ενσωματώνει προηγούμενες έρευνες, οι Omar Soliger, Woody Olffen και Robert Roe υποστήριξαν μέσω μελετών, ότι το μοντέλο αυτό δεν στηρίζεται σε εμπειρικά ευρήματα καθώς και ότι συνδυάζει διαφορετικές στάσεις φαινομένων. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το μοντέλο μπορεί να χρησιμεύσει μόνο για να προβλέψει τον τζίρο και τα κέρδη των οργανισμών. Το μοντέλο

περιγράφει την επιχειρηματολογία για την οποία τα άτομα θα πρέπει να παραμένουν στον οργανισμό είτε από επιλογή, είτε πιεζόμενα από ουσιαστική ανάγκη ή επειδή το οφείλουν για ποικίλους λόγους στον οργανισμό. Όμως όπως προκύπτει από την ενδελεχή εξέταση το μοντέλο συνδυάζει και αναμειγνύει τις συμπεριφορές και τις στάσεις των ατόμων με τους στόχους. Πίστευαν πως όλες οι μελέτες θα πρέπει να βασίζονται στην κατανόηση της οργανωτικής δέσμευσης ως μιας στάσης απέναντι στην επιχείρηση-οργανισμό και με αυτό ως κριτήριο να πραγματοποιούνται όλες οι μετρήσεις. Διατύπωσαν την άποψη ότι το μοντέλο των Meyer & Allen δεν θα πρέπει να αποτελεί το γενικό μοντέλο που θα χρησιμοποιείται ευρέως και αυτό γιατί η συναισθηματική δέσμευση δημιουργεί μια στάση θετική ως προς τους στόχους που έχουν τεθεί από την πλευρά των οργανισμών. Η συνεχής και η κανονιστική δέσμευση μας παρουσιάζει τα διαφορετικά σενάρια που αναφέρονται στα προσδοκώμενα αποτελέσματα συμπεριφορών, δηλαδή την παραμονή ή την αποχώρηση από την θέση εργασίας.

Συνεπώς, η ομάδα των ψυχολόγων βασιζόμενη στην παραπάνω παρατήρηση επαληθεύει την άποψή τους πως η οργανωτική δέσμευση γίνεται αντιληπτή μέσα από το μοντέλο των τριών συνιστωσών ως ένας συνδυασμός στάσεων, στόχων και συμπεριφορών (Soligar O, Woody Olffen, Robert Roe, 2008).

2.5 Το μοντέλο των πέντε συνιστωσών της δέσμευσης

Το μοντέλο των τριών συνιστωσών που αναπτύχθηκε από τους Meyer και Allen αν και αποτελεί το μοναδικό και πρωτοποριακό μοντέλο κατηγοριοποίησης της δέσμευσης, κρίθηκε από πολλούς επιστήμονες ως ανεπαρκές για τους οργανισμούς που είχαν ως αντικείμενο το εμπόριο και την παροχή υπηρεσιών διότι ο κύριος λόγος ανάπτυξής του ήταν η οργανωτική ψυχολογία. Για να μπορέσει να καλυφθεί το κενό το οποίο υπάρχει, μια ομάδα ερευνητών που αποτελούνταν από τους Timothy Keiningham, Carly Frennea, Lerzan Aksoy, Alexander Buoye, Vikas Mittal μελέτησε και εισηγήθηκε ένα μοντέλο, το οποίο βασίζεται στο πρωταρχικό μοντέλο των τριών συνιστωσών, που συμπληρώθηκε με την προσθήκη άλλων δυο ειδών δέσμευσης, με συνέπεια οι συνιστώσες να διαμορφωθούν σε πέντε.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την δημιουργία αυτού του μοντέλου ήταν η πραγμάτωση κάποιων ενεργειών. Πιο συγκεκριμένα, έγινε ο διαχωρισμός της συνεχούς δέσμευσης βασιζόμενος σε δυο ανεξάρτητες διαστάσεις:

1. την οικονομική, η οποία βασιζόταν στην οικονομική και χρηματοοικονομική θυσία που απαιτούνταν και
2. την αναγκαστική, που βασιζόταν στην διαμόρφωση της αντίληψης ότι ελλείπουν εναλλακτικές λύσεις ανεύρεσης άλλης ισοδύναμης εργασίας

Στην συνέχεια προστέθηκε και μια άλλη διάσταση για τον ορισμό της δέσμευσης που ονομάστηκε συνήθης δέσμευση (habitual commitment) η οποία αποτελεί ένα εσφαλμένο είδος δέσμευσης, το οποίο δημιουργείται από την ρουτίνα, την πολύχρονη παραμονή στην ίδια θέση εργασίας, τις διαδικασίες και τα γνωστικά σχήματα τα οποία σχετίζονται με την εργασία, παράγοντος που δημιουργεί στους ανθρώπους ποικίλα δεσμά με την εργασία τους.

Η μελέτη στηρίχτηκε στην υπόθεση ότι η δέσμευση έχει διαφορετική επίδραση στα διαφορετικά περιβάλλοντα (δηλαδή του περιβάλλοντος των αγαθών έναντι των υπηρεσιών) καθώς και στην σύγκριση της συσχέτισης μεταξύ των ειδών δέσμευσης και της επαναγοράς αγαθών, παρέχοντας έτσι αξιολογικά και εποικοδομητικά στοιχεία που προάγουν το έργο των διοικητικών στελεχών και δίνουν εργαλεία στους ερευνητές.

Αν και το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελεί μια πρόσφατη προσέγγιση στην προσπάθεια ορισμού και κατηγοριοποίησης της δέσμευσης εν τούτοις μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο για τους μάνατζερς καθώς δείχνει πώς οι διαχειριστές μπορούν να μεγιστοποιήσουν τις προθέσεις επαναγοράς με την βελτιστοποίηση των διαφορετικών μορφών δέσμευσης.

Για να μπορέσει βέβαια να πετύχει αυτό θα πρέπει οι διαχειριστές να αποβάλλουν την απλοϊκή αντίληψη ότι η δέσμευση θα πρέπει να αυξάνεται συνεχώς μονοδιάστατα και σε αντίθεση θα πρέπει να κατανοούν και να μπορούν να διαχειρίζονται τα διαφορετικά είδη της. Άρα οι μάνατζερ θα πρέπει να βρουν απαντήσεις σε μια σειρά ερωτημάτων όπως:

1. Πώς θα πρέπει να διατεθούν οι πόροι για να επιτευχθεί η βελτιστοποίηση της δέσμευσης και να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη;
2. Υπάρχουν κάποιες συνιστώσες της δέσμευσης τις οποίες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ελαχιστοποιούν για να κερδίσουν την υπόληψη των πελατών τους;
3. Κάτω από ποιο πλαίσιο είναι περισσότερο ή λιγότερο πιθανό να επηρεάσει η δέσμευση την πίστη που δημιουργείται γύρω από τον οργανισμό;

Επομένως οι πέντε συνιστώσες που απαρτίζουν το συγκεκριμένο μοντέλο είναι οι ακόλουθες:

- Η συναισθηματική δέσμευση (affective commitment)
- Η κανονιστική δέσμευση (normative commitment)

- Η οικονομική δέσμευση (economic commitment)
- Η αναγκαστική δέσμευση (forced commitment)
- Η συνήθης δέσμευση (habitual commitment)

Για να μπορέσει να χαραχθεί μια τέτοια στρατηγική για τον οργανισμό βάσει της θεωρητικής και εμπειρικής μελέτης του Keiningham και της υπόλοιπης ομάδας του προτείνει η αναγκαστική δέσμευση να είναι ελαχιστοποιημένη ενώ η συναισθηματική, η οικονομική και η συνήθης να μεγιστοποιείται. Οι οργανισμοί θα πρέπει να διαχειρίζονται την κανονιστική δέσμευση με μεγάλη προσοχή ανάλογα με το τομέα, στον οποίο αναφέρεται η δραστηριοποίηση και οι στόχοι κάθε οργανισμού. (Timothy Keiningham et al, 2015)

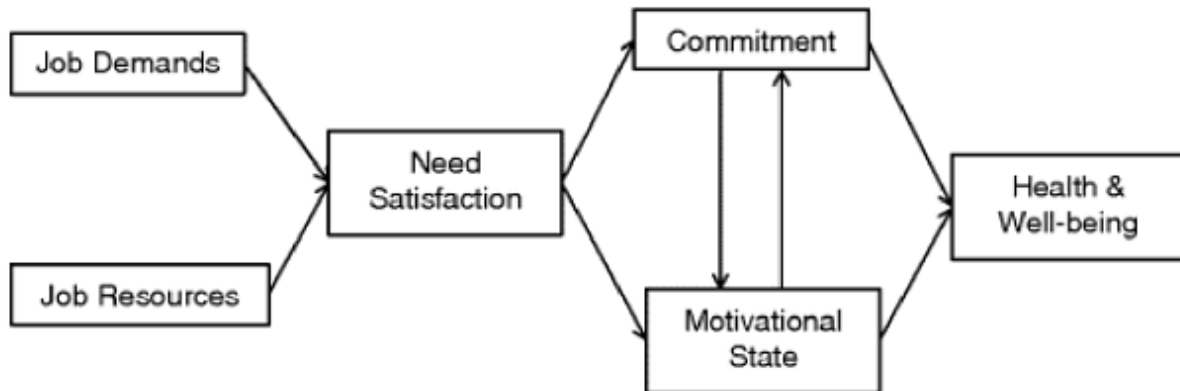
2.6 Δέσμευση και ευημερία

Μπορούμε να ορίσουμε την ευημερία ως την δημιουργία του περιβάλλοντος εκείνου μέσα στο οποίο προωθείται μια σταθερή κατάσταση, προκειμένου να επιτρέψει σε έναν εργαζόμενο να εκδιπλώσει τις ικανότητες και δεξιότητες του και να απολαύσει τον καρπό των κόπων του προς όφελος του εαυτού του και του οργανισμού στον οποίο υπάγεται. Ακόμα, η ευημερία συσχετίζεται τόσο με την σωματική υγεία των εργαζομένων αλλά και με την ψυχική, βιολογική υγεία και την γόνιμη κοινωνικοποίηση των ατόμων. Η επίτευξη της ατομικής ευημερίας περιλαμβάνει μια σειρά από θετικές αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν συμπεριλαμβανόμενου και του τρόπου ζωής (<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/DCCE94D7-781A-485A-A702-6DAAB5EA7B27/0/whthapwbwrk.pdf>).

«Η ευημερία στον χώρο εργασίας μπορεί να περιγραφεί ως ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν την λειτουργία και την ποιότητα της παρουσίας τους εκεί » (Warr, 1987). Υπάρχει μια πολύ δυνατή σχέση μεταξύ της ευημερίας των εργαζομένων και της δέσμευσης και πιο συγκεκριμένα με την συναισθηματική δέσμευση. Αυτό συμβαίνει γιατί όταν ένας εργαζόμενος παραμένει στην θέση εργασίας του από επιλογή οδηγείται προς την ευημερία καθώς ασχολείται με το αντικείμενο, το οποίο του προσφέρει χαρά και ικανοποίηση. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι οι εργαζόμενοι με συναισθηματική δέσμευση είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με τη εργασία τους και ως βασική συνέπεια αυτού παρατηρείται άμεσα μειωμένη αργοπορημένη προσέλευση, ελαχιστοποίηση των απουσιών στις άκρως απαραίτητες, υψηλότερες αποδόσεις καθώς και την παροχή ουσιαστικής βοήθειας στους συναδέλφους (Meyer et al, 2002).

Στην ουσία τα άτομα αυτά έχουν καλύψει εκτός από τις ανάγκες του οργανισμού-επιχείρησης, τις προσωπικές τους ανάγκες και οδηγούνται σε υψηλότερο επίπεδο ευημερίας. Στις προσωπικές ανάγκες εντάσσουμε τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοολοκλήρωσης. Οι ανάγκες αυτοεκτίμησης υποκινούν τους ανθρώπους στην απόφαση να συμβάλουν με όλες τις δυνάμεις στην συνολική προσπάθεια της ομάδας. Διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές αφορούν τον αυτοσεβασμό, την απόλαυση από την αίσθηση της επιτυχίας και οι εξωτερικές την αναγνώριση, τον έπαινο και την ανέλιξη σε υψηλότερο επίπεδο της ιεραρχικής κλίμακας και τον εξουσιαστικών δομών που συγκροτούν τον οργανισμό. Οι ανάγκες αυτοολοκλήρωσης ικανοποιούνται όταν το άτομο βιώνει το αίσθημα της ανταπόδοσης σε κάποιο επίτευγμα, της προσωπικής εξέλιξης, της επιτυχίας, της ικανοποίησης και της πληρότητας που βιώνει από αυτό που κατορθώνει (Maslow, 1943, William Kremer&Cludia Hammod, 2013). Σύμφωνα με τους Houdmont, Leka και Sinclair η δέσμευση των εργαζομένων είναι άμεσα συνδεδεμένη με την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων του οργανισμού. Για τον λόγο αυτό ο οργανισμός είναι υποχρεωμένος να υιοθετήσει τα απαραίτητα μέτρα ασφαλείας στον οργανισμό. Μαζί με αυτά και με τις στρατηγικές που ακολουθεί θα πρέπει να σέβεται το προσωπικό εισάγοντας τις κατάλληλες ασφαλιστικές καλύψεις και αποζημιώσεις προκειμένου να αποκαθίσταται η ευημερία. Επίσης, πολύ σημαντική είναι η διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος στο οποίο δεν θα δημιουργείται εργασιακό άγχος και θα διασφαλίζεται η αρμονία (Houdmont,Leka&Sinclair, 2012). Όπως διαπιστώνεται από τη παραπάνω παράθεση αναπτύσσεται θετική ευημερία των ατόμων που καταλήγει στην δημιουργία κλίματος θετικής δέσμευσης.

Εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική δέσμευση εμφανίζουν μεγαλύτερες πιθανότητες να προαχθούν και να ανελιχθούν σε υψηλότερες διοικητικές θέσεις (Shore et al, 1995). Όπως μπορούμε να συμπεράνουμε η σχέση μεταξύ της ευημερίας και της συναισθηματικής δέσμευσης είναι θετική (Ζουρνάτζη, Μπέλιας, Κουτίβα, Κουστέλιος, 2014),(Meyer & Maltin, 2000).



Διάγραμμα 2.2: Η σχέση μεταξύ της ευημερίας και της δέσμευσης

Πηγή: Houdmont, J., & Leka, S. (2012). Contemporary occupational health psychology. Malden MA: Wiley.

Το διάγραμμα 2.2 προσδιορίζει την δέσμευση ως την άμεση συμβολή που διαγράφεται μέσα στην σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων μέσα σε μια επιχείρηση καθώς και ως τον διαμεσολαβητή που οδηγεί στην επισήμανση των συνεπειών των συνθηκών εργασίας. Το πιο σημαντικό και χρήσιμο είναι ότι προσδιορίζει μια σειρά από μηχανισμούς που θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη για τις επιπτώσεις στην υγεία και την ευημερία που σχετίζονται με την δέσμευση και εξηγεί το πότε και το γιατί οι οργανωτικές πρακτικές και πολιτικές είναι αποτελεσματικές στην προώθηση των μορφών της δέσμευσης με σκοπό να επωφεληθούν τόσο οι εργοδότες τόσο και οι εργαζόμενοι.

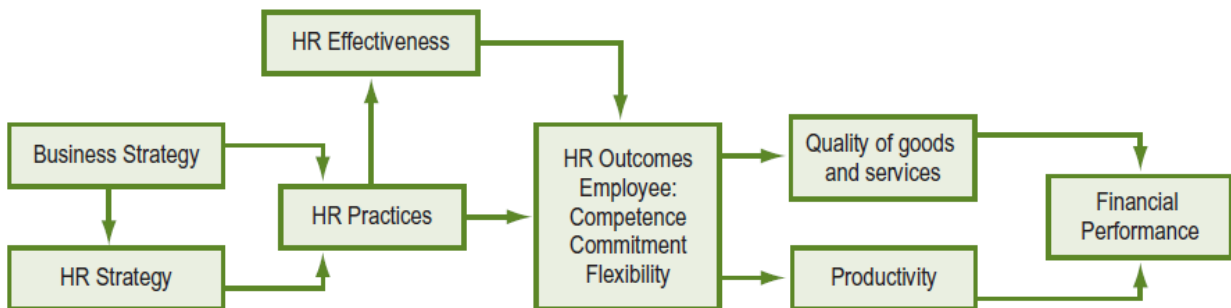
2.7 Δέσμευση και απόδοση στην εργασία

«Απόδοση είναι η συνάρτηση όλων των συνιστωσών του ανθρωπίνου δυναμικού. Σχετίζεται με την κατάλληλη επιλογή των ικανότερων και καλύτερων ατόμων για τις θέσεις εργασίας, την αξιολόγηση των επιδόσεών τους με σκοπό την δίκαιη ανταμοιβή τους, την παρακίνηση η οποία είναι συνδεδεμένη με βραβεία και την ανάπτυξη των ανθρώπων που απαρτίζουν τον οργανισμό προκειμένου να μπορούν να ανταπεξέλθουν σε μελλοντικές ανώτερες θέσεις εργασίας» (Devanna et als, 1984).

Σύμφωνα με τους Khan, Ziauddin, Jam και Ramay η εργασιακή απόδοση μπορεί να οριστεί ως η παραγωγικότητα των εργαζομένων συναρτήσει της ποιότητας και της ποσότητας του παραγόμενου προϊόντος (Khan, Ziauddin, Jam & Ramay ,2010).

Υπάρχει μια ισχυρή σχέση ανάμεσα στην δέσμευση των εργαζομένων και την εργασιακή απόδοση. Η δέσμευση μπορεί να λειτουργήσει ως ένα σημαντικό εργαλείο για την βελτίωση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού. Στην ουσία αποτελεί την κινητήρια δύναμη που ενεργοποιεί την εργασιακή απόδοση (Marchington & Wilkinson, 2005). Όσο πιο υψηλή και ανεπτυγμένη είναι η δέσμευση των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό τόσο υψηλότερη είναι η αποδοτικότητα της εργασίας των ατόμων.

Τα τρία είδη δέσμευσης έχουν άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση στην εργασία. Σύμφωνα με τον McMahon, έχει αποδειχτεί ότι υπάρχει καταφατική σχέση ανάμεσα στα τρία είδη της δέσμευσης και της εργασιακής απόδοσης (McMahon, 2007). Αυτό συμβαίνει διότι στην συναισθηματική δέσμευση οι απασχολούμενοι απολαμβάνουν και καλύπτουν τις ανάγκες τους από την εκτέλεση της εργασίας τους, με συνέπεια όταν δημιουργούνται αυτές οι συνθήκες αυξάνεται εκθετικά και η απόδοσή τους. Στην συνεχή δέσμευση οι εργαζόμενοι προσπαθούν να αποδώσουν όσο το δυνατόν καλύτερα εξαιτίας του φόβου από τον οποίο διακατέχονται για την απώλεια της θέσεως εργασίας. Παράλληλα, στην κανονιστική δέσμευση τα άτομα αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων λόγω του αισθήματος της υποχρέωσης που βιώνουν έναντι των οργανισμών.



Διάγραμμα 2.3: Μοντέλο σύνδεσης μεταξύ HRM και απόδοσης

Πηγή: High Commitment HRM and Performance, Marchington and Wilkinson, 2005

<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/7FE8ADEB-EA96-4836-83DD-2E95FD309B15/0/...>

Στο παραπάνω διάγραμμα γίνεται μια σκιαγράφιση της σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης της επιχείρησης. Απεικονίζεται ένα θεωρητικό μοντέλο κατά το οποίο προτείνεται μια διαδρομή που θα ενώνει τις επιχειρήσεις με τις στρατηγικές που ακολουθούν, τις στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων από την αριστερή πλευρά του διαγράμματος και τα αποτελέσματα των επιδόσεων στην δεξιά πλευρά του διαγράμματος. Περιλαμβάνονται δείκτες όπως η οικονομική αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα και η ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών. Αναφορικά με τους απασχολούμενους σε έναν οργανισμό υπάρχουν δείκτες που σχετίζονται με την δέσμευση, τη δυνατότητα να προσαρμόζονται σε καινούργιες συνθήκες σε μικρό χρονικό διάστημα, να μπορούν και να διαθέτουν όλες τις ικανότητες και δεξιότητες προκειμένου να διεκπεραιώνουν την εργασία τους με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα αλλά και την δυνατότητα να ελίσσονται σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Αυτό το θεωρητικό μοντέλο περιλαμβάνει μια σειρά από πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων καλύπτοντας όλες τις πλευρές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και την αποτελεσματικότητά τους. Οι πρακτικές των ανθρώπινων πόρων διαλαμβάνουν την ασφάλεια στην εργασία, την επιλογή του προσωπικού και την εκπαίδευσή του, την αξιολόγηση και ανάπτυξη, την προώθηση της ομαδικής εργασίας και του ομαδικού πνεύματος, την αμοιβή και τα διάφορα ανάλογα οφέλη και την παροχή ίσων ευκαιριών. Είναι επίσης πολύ σημαντικό ότι συμπεριλαμβάνεται ο παράγοντας της αποτελεσματικότητας διότι μας γίνεται επιτρεπτό να αξιολογείται το κατά πόσον οι πρακτικές αποδίδουν και είναι αποτελεσματικές.

Το 2005 οι Chen, Silverthron και Hung διαπίστωσαν ότι υψηλά επίπεδα επικοινωνίας οδηγούν σε μεγαλύτερη δέσμευση και άρα σε αυξημένη απόδοση (Chen, Silverthron & Hung, 2005). Όσο σοβαρή είναι η επικοινωνία για τις ανθρώπινες σχέσεις, άλλο τόσο είναι και για την επιβίωση και ανάπτυξη μιας οιασδήποτε άλλης επιχείρησης.

Αναφερόμενοι στην συμπεριφορική διάστασή της, καταλήγουμε στον ορισμό της επικοινωνίας ως της διαδικασίας κατά την οποία ένας πομπός Α(άνθρωπος ,ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα, ακόμη και ενέργεια σε έναν δέκτη Β(άνθρωπο, ομάδα) με στόχο να επενεργήσει σε αυτόν, ώστε να προκαλέσει την διαμόρφωση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενεργειών και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάστασή του και τη συμπεριφορά του.

Έχει εκτιμηθεί ότι τα διοικητικά στελέχη αφιερώνουν μέγιστο ποσοστό του χρόνου τους για την επικοινωνία, το οποίο σύμφωνα με μελέτες ανέρχεται στο 70%. Αν δεν υπάρχει επικοινωνία σε έναν οργανισμό, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να γνωρίζουν τις δραστηριοποιήσεις των συνάδελφων τους, η διοίκηση αδυνατεί να διασφαλίσει την απαραίτητη εισροή πληροφοριών με συνέπεια να μην μπορεί να δώσει τις ενδεδειγμένες οδηγίες. Συχνά τα αίτια δυσλειτουργίας, οι συγκρούσεις, οι κακές αποφάσεις ή έλλειψη συντονισμού και παρακίνησης έχουν τις ρίζες τους στην επικοινωνία. Η αποδοτικότητα των ατόμων μέσα στους οργανισμούς και συνεπώς η δέσμευσή τους είναι συνάρτηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας, αφού αυτή προσδιορίζει σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό την μορφή και την ανάπτυξη των ανθρώπινων σχέσεων και της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Τα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα, θέσεις και βαθμοί που υπάρχουν μέσα στις επιχειρήσεις επηρεάζουν τους τρόπους επικοινωνίας. Αυτές οι διαφορές διαδραματίζουν έντονα εμποδιστικό ρόλο στην επικοινωνία, όσο και η μεγάλη γεωγραφική απόσταση. Ο διευθυντής μπορεί εύκολα και γρήγορα να έρθει σε επαφή με το Γενικό Διευθυντή, ενώ ο απλός εργαζόμενος αντιμετωπίζει μεγάλες δυσκολίες για να το πραγματοποιήσει. Αν κάποια στιγμή το καταφέρει θα επικοινωνήσει πολύ διαφορετικά από ότι ο Διευθυντής (Μπουραντάς&Παπαλεξανδρή,2003). Οι μορφές επικοινωνίας που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό είναι η αυτή που οδηγεί προς τα πάνω, η αντίστοιχη προς τα κάτω και η άτυπη. Η επικοινωνία προς τα κάτω είναι η κλασική μορφή επικοινωνίας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς και αποτελεί τη ροή πληροφοριών από τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια στα κατώτερα. Αυτού του είδους η επικοινωνία δίνει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Για να βελτιωθεί αυτή η τόσο σημαντική για την επιβίωση και ανάπτυξη ενός οργανισμού επικοινωνία ο προϊστάμενος θα πρέπει να αναπτύξει και να παρέχει στους υφιστάμενους σωστή πληροφόρηση, θετική επικοινωνιακή στάση και εμπιστοσύνη. Έτσι ο προϊστάμενος προσπαθεί να μοιράσει τις πληροφορίες στους εργαζομένους σύμφωνα με τις ανάγκες τους και να τους βοηθάει να αισθάνονται ότι είναι δέκτες μιας επιτυχούς και πλήρους διαδικασίας και σε τελική ανάλυση να είναι καλά πληροφορημένοι. Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσεται θετικό κλίμα επικοινωνίας και διαπροσωπικών σχέσεων βασιζόμενο στην αμοιβαία εμπιστοσύνη βελτιώνοντας την συνολική απόδοση των εργαζομένων του οργανισμού. Η επικοινωνία προς τα πάνω αφορά τη ροή πληροφοριών που ξεκινάει από τα κατώτερα στελέχη και καταλήγει στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια. Είναι πολύ σημαντική διότι συμπληρώνει την προηγούμενη μορφή επικοινωνίας και

αποτελεί η μια προϋπόθεση για την καλή λειτουργία της άλλης. Η επικοινωνία προς τα πάνω δίνει την ευκαιρία στους υφιστάμενους να μεταβιβάσουν αυτά που θέλουν και να αισθάνονται ικανοποίηση.

Η τρίτη μορφή που επηρεάζει στον μεγαλύτερο βαθμό την δέσμευση και την επικοινωνία είναι η άτυπη επικοινωνία. Αυτή δεν καθορίζεται από κανονισμούς, δεν είναι συστηματική και προγραμματισμένη. Πρόκειται για την ροή των πληροφοριών μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης έξω από τις δομές και τις διαδικασίες που επίσημα αναγνωρίζονται. Όσο πιο περιορισμένη ή μη αποτελεσματική είναι η τυπική επικοινωνία, τόσο πιο ανεπτυγμένη είναι η άτυπη και το αντίστροφο. Τα στελέχη θα πρέπει να κατανοούν την ύπαρξή της και να την χρησιμοποιούν προς όφελος του οργανισμού. Επομένως η ύπαρξη της άτυπης επικοινωνίας βελτιώνει τις σχέσεις εντός του οργανισμού, την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της ομάδας καθώς τη ροή των αναγκαίων πληροφοριών, καλύπτει τις ανάγκες, βελτιώνει την αλληλεγγύη και οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

2.8 Δέσμευση και διατήρηση των εργαζομένων

Η διατήρηση των εργαζομένων μπορεί να οριστεί ως η συστηματική προσπάθεια των εργοδοτών να ενθαρρύνουν τα αξιόλογα στελέχη και τους εργαζομένους να παραμείνουν στον οργανισμό. Για να πετύχει μια επιχείρηση την διατήρηση των εργαζομένων θα πρέπει πρώτα από όλα να επιλέγει το κατάλληλο εργατικό δυναμικό με το οποίο θα στελεχώσει τον οργανισμό μέσα από ένα αποτελεσματικό πλάνο καθώς και με την χρήση των κατάλληλων πρακτικών αξιοκρατικής επιλογής και χρησιμοποίησης αδιάβλητων κριτηρίων. Επιχειρήσεις με υψηλή μετακίνηση των εργαζομένων εντός του οργανισμού απεικονίζουν την ύπαρξη και εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών που βοηθούν τις εταιρείες να διατηρήσουν το προσωπικό τους δημιουργώντας σειρά αντικινήτρων που αποτρέπουν την αποχώρηση και κατά συνέπεια την αποστέρηση από στελέχη τα οποία έχουν εθιστεί στην φιλοσοφία λειτουργίας και την προαγωγή των ήδη γνωστών στόχων που έχουν τεθεί (Funded Agency Channel 2011).

Η διατήρηση των εργαζομένων αποτελεί έναν πολύ σημαντικό πυλώνα για την βιωσιμότητα και την πορεία της επιχείρησης καθώς προσφέρει οφέλη για τον οργανισμό, τους εργαζομένους, τους πελάτες και συνεπώς συμβάλλει στην διαφοροποίηση έναντι άλλων επιχειρήσεων.

Για τον οργανισμό τα οφέλη είναι πολλά και αξιοσημείωτα. Πρώτα από όλα προκαλείται σημαντική μείωση των εξόδων από την μη πρόσληψη νέων εργαζόμενων και την εναλλαγή των εργαζομένων σε διάφορες θέσεις εργασίας μέσα στον οργανισμό και από την μείωση του χρόνου που απαιτείται για την εκπαίδευση που χρειάζεται για την κάλυψη των θέσεων εργασίας. Με την διατήρηση των εργαζομένων μειώνεται το κόστος που απαιτείται για την ύπαρξη προσωπικό που χαρακτηρίζονται ως μέντορες σε νέους εργαζόμενους, η ύπαρξη των οποίων είναι σημαντική μέχρις ότου να αποκτήσουν οι νέοι εργαζόμενοι την αυτοπεποίθηση που απαιτείται. Ακόμα περιορίζονται τα δευτερεύοντα κόστη τα οποία συνδέονται με το προσωπικό λόγω της απώλειας των σχέσεων που προκύπτει από τις αποχωρήσεις και τις αλλαγές. Μέσω της διατήρησης του προσωπικού βελτιώνεται η ποιότητα των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών αλλά και η παραγωγικότητα. Δημιουργείται μια αξιόπιστη βάση γνώσεων και τεχνικών σχετικά με τις διαδικασίες που ακολουθεί ο οργανισμός και συνεπώς βελτιώνεται και αυξάνεται η εργασιακή αποδοτικότητα. Με αυτόν τον τρόπο ο οργανισμός μπορεί να προσφέρει υψηλότερα επίπεδα εξυπηρέτησης στο πελατειακό κοινό και παράλληλα του δίνεται η δυνατότητα να εστιάσει το ενδιαφέρον του σε άλλους τομείς δραστηριότητας οι οποίοι πιθανώς να είναι παραμελημένοι, με ενδεικτικό παράδειγμα η προώθηση των εμπορευμάτων.

Μια ακόμα πτυχή της διατήρησης αφορά την θετική στάση των εργαζομένων και την ικανοποίηση που απολαμβάνουν. Μέσα από την συγκεκριμένη διαδικασία το εργατικό δυναμικό του οργανισμού αυξάνει την αφοσίωσή του και δεσμεύεται καθώς αισθάνεται ότι αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι του οργανισμού, στον οποίο συμμετέχει ενεργά και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων. Η λειτουργία της ταυτίσεως διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο αφού τότε ο εργαζόμενος την θεωρεί την επιχείρηση δικό του σπίτι και αποκτά ένα υψηλότερο κίνητρο υψηλής αποδόσεως.

Από την άλλη πλευρά οι πελάτες καρπώνονται και αυτοί τα οφέλη από την διαδικασία της διατήρησης. Είναι πολύ σημαντικό ότι εξασφαλίζεται στους συνεργάτες η συνεχής παροχή εξυπηρέτησης από έμπειρο προσωπικό, το οποίο είναι αμετάβλητο, κατανοεί σε βάθος τις ανάγκες και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τους με αγαθά και υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Παράλληλα διευρύνεται και εμπεδώνεται μια χρόνια και σταθερή διαπροσωπική σχέση εμπιστοσύνης, που διευκολύνει την επίλυση προβλημάτων και δυσχερειών, οι οποίες εάν προσπαθηθεί να επιλυθούν σύμφωνα με τους τυπικούς και αυστηρούς κανόνες ίσως δημιουργήσουν αγκυλώσεις και καθυστερήσεις.

Τα άτομα που απασχολούνται για μεγάλο χρονικό διάστημα στους ίδιους οργανισμούς αποκομίζουν αξιοπρόσεκτα οφέλη από την διατήρησή τους στις θέσεις εργασίας, αφού επηρεάζονται τόσο σε εργασιακό όσο και σε προσωπικό επίπεδο. Ως κυριαρχικό στοιχείο επισημαίνεται ότι με την παραμονή στην επιχείρηση αναδεικνύεται η ευκαιρία για ανέλιξη στην ιεραρχική κλίμακα και η διαμόρφωση συνθηκών για μια επιτυχημένη καριέρα. Δίνεται η δυνατότητα για πληρέστερες επιμορφώσεις, εμπλουτισμό των γνώσεων, εκσυγχρονισμό της σκέψής τους με ό,τι σύγχρονο προτείνεται από την επιστήμη και την συστηματικά καταγεγραμμένη εμπειρία, την διεύρυνση των δεξιοτήτων καθώς και την περαιτέρω ανάπτυξη των ικανοτήτων.

Η ύπαρξη ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, η μείωση των πιθανοτήτων απόλυσης και η διασφαλισμένη συνέχιση της εργασίας αυξάνει την ασφάλεια, σμικρύνει το άγχος και την πίεση, παρέχοντας σε δεύτερο βαθμό την τόσο γόνιμη αίσθηση της εντάξεως σε σταθερότερες ομάδες και ιεραρχήσεις οι οποίες μπορούν να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη για τον οργανισμό. Επιπρόσθετα αναπτύσσονται σχέσεις με τους συναδέλφους και διευκολύνεται η παραγωγική διαδικασία σε όλα τα επίπεδα. Τέλος ως επιστέγασμα όλων αναπτύσσεται μια οργανωτική κουλτούρα κατά την οποία τα άτομα συμπεριφέρονται και βασίζονται σε αυτήν (Funded Agency Channel 2011).

Σύμφωνα με τον Beudean υπάρχουν κάποιες στρατηγικές τις οποίες οι οργανισμοί πρέπει να ακολουθούν προκειμένου να διατηρήσουν το προσωπικό τους σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Η πρώτη στρατηγική κίνηση περιλαμβάνει την διαδικασία προσλήψεων και αφορά την επιλογή του κατάλληλου εργατικού δυναμικού, που να ταιριάζει απόλυτα στον οργανισμό από πλευράς ικανοτήτων αλλά και από την πλευρά προσωπικοτήτων στα πλαίσια της ομάδας. Το επόμενο στοιχείο, το οποίο θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη είναι οι επιθυμίες και τα “θέλω” των εργαζομένων τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε γενικότερο ομαδικό. Συνεπώς γνωρίζοντας τις επιθυμίες, τους στόχους και τα θέλω των ατόμων της ομάδας οι οργανισμοί θα πρέπει να προσαρμοστούν και να μεταβάλλουν τις καταστάσεις έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στα συμφέροντα των ανθρώπων που τον απαρτίζουν (Beauden, 2009).

Σύμφωνα με τους Johnny Taylor και τον Gary Stern, οι οργανισμοί θα πρέπει να έχουν ως επίκεντρο τους εργαζομένους τους προκειμένου να διατηρήσουν το προσωπικό τους και να αυξήσουν την δέσμευση. Για τον λόγο αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ακολουθούν όλες εκείνες τις ενέργειες οι οποίες όπως έχει αποδειχτεί είναι αποτελεσματικές σε πολύ μεγάλο

βαθμό. Χαρακτηριστική περίπτωση οι μισθολογικές αυξήσεις που θεωρούνται σημαντικές και αποτελούν μια σαφή μορφή επιβράβευσης η οποία όμως συνηθίζεται σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Αυτό το οποίο έχουν ανάγκη οι εργαζόμενοι είναι να αισθάνονται ξεχωριστοί μέσα στην εταιρεία αφού έχουν αναγνωριστεί όλες οι προσπάθειές τους. Θα πρέπει να δημιουργείται ένα κλίμα μέσα στο οποίο θα επικρατεί η δικαιοσύνη, η εμπιστοσύνη και η κατανόηση τόσο ανάμεσα στους συναδέλφους αλλά και μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Είναι πάρα πολύ σημαντικό οι ανώτεροι να έχουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται τις καταστάσεις και τις διαδικασίες από την σκοπιά των χαμηλότερων στελεχών βοηθώντας τους να αναβαθμιστούν και να προοδεύσουν εκδιπλώνοντας τα ταλέντα και τις ικανότητές τους. «Οι οργανώσεις θα πρέπει να ξοδεύουν τόση ενέργεια αλλά και δολάρια για την διατήρηση των εργαζομένων όπως κάνουν για την πρόσληψή τους» (Taylor J.&Stern G., 2009).

Η υψηλή εργασιακή δέσμευση οδηγεί σε υψηλή διατήρηση των εργαζομένων. Η διατήρηση των εργαζομένων από την πλευρά των επιχειρήσεων είναι μια περίπλοκη διαδικασία. Ως εκ τούτου είναι πολύ σημαντικό για τις εταιρίες να διαθέτουν την ικανότητα να αναπτύσσουν υψηλή εργασιακή δέσμευση με άμεσο σκοπό να μεγιστοποιείται τόσο ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης αλλά και η μετακίνηση των υπαλλήλων εντός του οργανισμού και να επιτυγχάνονται οι επιμέρους στόχοι μεταξύ των οποίων και οι οικονομικοί. Παραιτήσεις των εργαζομένων ενδεχομένως να υπάρξουν λόγω των χαμηλών οικονομικών απολαβών, της ανασφάλειας, της εναντίωσης στην εταιρική κουλτούρα. Όμως εάν ο οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει ισχυρές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης υπάρχει μεγάλη πιθανότητα μέσα από την αυξανόμενη δέσμευση οι επιπτώσεις να περιορίζονται (Beauden,2009).

Συνοψίζοντας, εάν διατηρηθεί η εργασιακή δέσμευση σε υψηλό επίπεδο δίνει την δυνατότητα να ξεπεραστούν όλες οι αρνητικές συνέπειες των άλλων παραγόντων και η εταιρία μπορεί να επικεντρωθεί στην διατήρηση των εργαζομένων.

2.9 Δέσμευση και ικανοποίηση από την εργασία

Οι Lock και Lathan ορίζουν την ικανοποίηση από την εργασία ως μια ευχάριστη ή πολύ θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης της εργασίας (Lock&Lathan,1976). Η ικανοποίηση της εργασίας είναι το αποτέλεσμα της αντίληψης που

έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με τον βαθμό καλύψεως όσων σημαντικών θεωρούν ότι πρέπει να απολαύσουν από την εργασία τους. Σύμφωνα με τους Mitchel και Lasan η ικανοποίηση από την εργασία αναγνωρίζεται ως η πιο σημαντική μεταβλητή (Mitchel&Lasan,1987).

Οι τρεις σημαντικές διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης σύμφωνα με τον Luthan είναι οι εξής:

- Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια συναισθηματική αντίδραση σε μια κατάσταση της εργασίας.
- Η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζεται από το πόσο καλά τα αποτελέσματα πληρούν τις ή ξεπερνούν τις προσδοκίες.
- Η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει πολλές συμπεριφορές σε θέματα για τα οποία οι άνθρωποι έχουν διαμορφωμένη εικόνα. Τέτοια θέματα είναι οι αμοιβές, οι προαγωγές, οι συνεργάτες-συνάδερφοι.(Luthan,1998)

Αν και υπάρχουν πολλών ειδών στάσεις στην εργασία, η ικανοποίηση έχει αποτελέσει ένα βασικό στοιχείο του εργασιακού περιβάλλοντος, η μελέτη της οποίας έχει απασχολήσει τόσο τους επαγγελματίες όσο και τους ειδικούς των κοινωνικών επιστημών. Βάσει της επιστημονικής βιβλιογραφίας επιβεβαιώνεται ότι η ικανοποίηση της εργασίας επηρεάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά και την συναισθηματική στάση των εργαζομένων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Στο ερώτημα γιατί τα άτομα εγκαταλείπουν τις θέσεις εργασίας τους, η συντριπτική πλειοψηφία των διευθυντών του ανθρώπινου δυναμικού θεωρούν πως μια σειρά λόγων δημιουργούν συνθήκες μη ικανοποίησης των εργαζομένων και συντελούν στην απόφαση για αποχώρηση. Τέτοιες συνθήκες μπορεί να είναι οι χαμηλές αμοιβές, ένα άφιλο προς τον εργαζόμενο περιβάλλον, μηδαμινές ευκαιρίες για προαγωγή και ανάπτυξη των ικανοτήτων του, η μη αναγνώριση των προσπαθειών καθώς και η ύπαρξη ευκαιριών εργασίας με καλύτερους όρους.

Είναι πολύ σημαντικό για τους υπεύθυνους της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού να μπορούν να λάβουν προληπτικά μέτρα για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης με σκοπό την μείωση του αριθμού των αποχωρήσεων αλλά και για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Επίσης θα πρέπει να γνωρίζουν πως η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια σύνθετη έννοια και συνεπώς εκλαμβάνεται διαφορετικά από το κάθε άτομο. Δηλαδή το κατά πόσον η ικανοποίηση είναι σε μεγάλο βαθμό κατεκτημένη ή πιο περιορισμένη, εξαρτάται τόσο

από τις συνθήκες στον χώρο εργασίας αλλά και από τους στόχους και τις προσωπικές επιδιώξεις του ατόμου (French W., 1990).

Συνεπώς βασική επιδίωξη όλων των ανθρώπων είναι η απόλαυση της εργασιακής ικανοποίησης η οποία επιτυγχάνεται με την δημιουργία ενός δίκαιου και εξισορροπημένου εργασιακού περιβάλλοντος που θα εξασφαλίζει την ψυχική υγεία, την ασφάλεια, την ευημερία των εργαζομένων, θα ικανοποιεί τις ανάγκες και θα προσφέρει δυνατότητες ανάπτυξης των ικανοτήτων και ταυτόχρονα θα οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα δέσμευσης.

Βασικότερη λοιπόν έννοια κατά τη μελέτη της σχέσης εργαζόμενου-οργανισμού και πιο συγκεκριμένα στην μελέτη της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι η δέσμευση. Η εργασιακή δέσμευση και η ικανοποίηση αποτελούν δυο αλληλένδετες δυνάμεις. Έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες με αντικείμενο την μελέτη της σχέσης που αναπτύσσεται ανάμεσα στην δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση (Curtivan, 1999).

Πολλοί επιστήμονες υποστηρίζουν ότι η δέσμευση θα πρέπει να αποτελεί μια διαφορετική ανεξάρτητη μεταβλητή και η ικανοποίηση από την εργασία να προκύπτει ως αποτέλεσμα (Bateman and Strasser, 1984). Οι Bateman και Strasser υποστήριξαν ότι η οργανωτική δέσμευση επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση και αυτή η επίδραση επηρεάζει αλυσιδωτά τις λειτουργίες του οργανισμού (Bateman and Strasser, 1984). Οι μελέτες αυτές απέδειξαν ότι οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι, οι οποίοι είναι υψηλά δεσμευμένοι με τον οργανισμό παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης συγκριτικά με αυτούς που δεν είναι (Lau&Chong, 2002).

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Rosin και Korabik παρατηρήθηκε ότι οι γυναίκες, οι οποίες δεν αισθάνονταν ότι είχαν ικανοποιήσει τις προσδοκίες τους και περιέγραφαν την εργασία τους ως περιορισμένη από την άποψη της ηγεσίας, της υπευθυνότητας, της ευελιξίας αλλά και κινούνται σε ένα ανδροκρατούμενο περιβάλλον, βιώνουν χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση και χαμηλότερη δέσμευση και αποτελούν αιτίες για αποχώρηση από τον οργανισμό (Rosin&Korabin, 1991).

Ένας λόγος για τον οποίο η δέσμευση βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα είναι η ανάπτυξη του άγχους που βιώνουν οι εργαζόμενοι και οδηγεί σε χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης και συνεπώς σε αρνητικά επίπεδα δέσμευσης (Khan et al, 2010).

Ένας υπάλληλος ο οποίος νιώθει ικανοποιημένος από την εργασία του έχει ελάχιστα κίνητρα για να αποχωρήσει και για τον λόγο αυτό παρουσιάζει και θετική εργασιακή δέσμευση (Arnold&Mahler, 2010).

Σύμφωνα με τους Irving, Coleman και Cooper η εργασιακή ικανοποίηση παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση, ενώ με την συνεχή δεν υπάρχει κανενός είδους σχέση. Επίσης είναι σημαντικό ότι μεταξύ των δυο ειδών δέσμευσης που είχαν θετική συσχέτιση η συναισθηματική παρουσίασε την μέγιστη συσχέτιση (Irving, Coleman&Cooper,1997) . Αυτό είναι λογικό επειδή οι συναισθηματικά δεσμευμένοι βρίσκονται στον οργανισμό από επιλογή τους και βιώνουν την ικανοποίηση της εργασίας σε όλα τα στάδια.

2.10 Δέσμευση και παρακίνηση των εργαζομένων

Ο όρος παρακίνηση προσδιορίζει το αποτέλεσμα της συνέργειας σειράς παραγόντων και το σύνολο των ψυχολογικών δυνάμεων που καθορίζουν και επηρεάζουν την συμπεριφορά ενός ατόμου μέσα στα πλαίσια μιας οργάνωσης, το μέγεθος της προσπάθειας που καταβάλλει και την επιμονή που επιδεικνύει το άτομο προκειμένου ο οργανισμός να πετύχει τους στόχους του (Jones, Gareth R., George, Jennifer M, 2008).

Ένας οργανισμός επιδιώκει το εργατικό δυναμικό του να υιοθετεί υψηλού επιπέδου και έντασης παρακίνηση επειδή εργαζόμενοι, οι οποίοι εγκολπώνονται την στάση αυτή καθίσταται πιο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί στην απόδοση της εργασία τους και ως εκ τούτου ο οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους και τους σκοπούς που έχει θέσει, με τρόπο ευχερέστερο. Συνεπώς είναι απαραίτητο οι επιχειρήσεις να ακολουθούν στρατηγικές και να ικανοποιούν τους παράγοντες αυτούς, οι οποίοι παρακινούν τους εργαζομένους στην μεγιστοποίηση των υψηλών επιπέδων, διασφαλίζοντας την ευημερία και την καλή πορεία της εταιρείας. Μια στρατηγική που μπορεί να ακολουθήσει μια εταιρεία είναι η ανάπτυξη ενός συστήματος κλιμακούμενων αμοιβών που θα συνδέεται με την απόδοση στην εργασία. Οι αμοιβές αυτές μπορεί να είναι χρηματικές με την μορφή ενός bonus, μια αύξηση του μηνιαίου μισθού ή ένα επίδομα. Παράλληλα όμως μπορούν την μορφή της ψυχολογική ανταμοιβής που σχετίζεται με τον δημόσιο εκπεφρασμένο έπαινο, την ανοικτή επιβράβευση ενώπιον συναδέρφων ή άλλου κοινού (προμηθευτών ή πελατών). Ο ισορροπημένος και δίκαιος έπαινος δημιουργεί στον εργαζόμενο το συναίσθημα του επιτυχημένου, του οποίου η προσπάθεια έχει αναγνωριστεί από την ιεραρχική κλίμακα, του ολοκληρωμένου συνεργάτη, του οποίου η παρουσία θεωρείται επωφελής από την υπόλοιπη ομάδα (Fair III, E.M., Silvestri, L,1992). Στο σημείο αυτό παρατηρούμε ότι με την αναγνώριση ενός έργου σμικρύνεται η αλλοτρίωση από την εργασία,

αφού ο φορέας της δεν αποτελεί παρά ένα μικρό και συχνά δυσχερώς διακρινόμενο τμήμα του συνόλου.

Μια άλλη στρατηγική που αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο για την παρακίνηση των εργαζομένων είναι η επιδίωξη της συμμετοχής τους σε διάφορα θέματα ή τομείς της επιχείρησης. Η αύξησή της μπορεί να πραγματοποιηθεί με την εφαρμογή του κύκλου ελέγχου και ποιότητας και με την υιοθέτηση του open book management. Ο κύκλος ελέγχου και ποιότητας περιλαμβάνει την συγκέντρωση των εργαζομένων σε μικρές ομάδες των πέντε ατόμων που στοχεύουν στην επίλυση προβλημάτων που αποσκοπούν στην μείωση του κόστους, την επίλυση των εργασιακών προβλημάτων, την βελτίωση των μεθόδων παραγωγής και την βελτίωση της ποιότητας. Ακόμα μέσω της στρατηγικής αυτής βελτιώνονται οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των υψηλότερων στελεχών, αυξάνεται η δέσμευση των εργαζομένων και παράλληλα δίνεται η ευκαιρία στους τελευταίους να εκφράσουν τις απόψεις τους πάνω σε θέματα της εταιρείας (Mitchell L. Marks, M.L., Hackett, E.J., Mirvis, P.H., & Grady, Jr., J.F. 1986). Η συλλογική αυτή εξέταση παρέχει σε μεγάλο αριθμό εργαζομένων την δυνατότητα να ανταλλάξουν απόψεις, να δουν θέματα κάτω από μια άλλη οπτική, να συνεισφέρουν στοιχεία της δικής τους εμπειρίας, των λαθών και των επιτυχιών τους.

Η παρακίνηση αυξάνεται μέσα από το open book management το οποίο περιλαμβάνει την διαδικασία σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση μοιράζεται και γνωστοποιεί στους εργαζομένους της όλα τα οικονομικά της στοιχεία. Κοινοποιώντας αυτές τις σημαντικές πληροφορίες παρέχεται η δυνατότητα σε όλα τα μέλη της οργάνωσης να αυξήσουν την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών και παρακινούν έτσι τους εργαζόμενους να αποδώσουν σε υψηλότερα επίπεδα (Aggarwal, R. & Simskins, B.J. (2001).

Σύμφωνα με το Business Harvard Review, ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι είναι η δημιουργία και η διαμόρφωση μιας εταιρικής κουλτούρας που στοχεύει στην διαμόρφωση ευνοϊκού εργασιακού κλίματος. Βασιζόμενος ο οργανισμός σε αυτήν την κουλτούρα αναπτύσσει το ομαδικό πνεύμα, την συνεργασία, την διαφάνεια στην εργασία, την φιλία μεταξύ των εργαζομένων καθώς και θα προάγεται η ομαδική εργασία. Δημιουργώντας ένα τέτοιο θετικό κλίμα τα μέλη της οργάνωσης παρακινούνται και επιτυγχάνονται όλοι οι στόχοι (Nitín Nohria, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee, 2008).

Η παρακίνηση και η δέσμευση αποτελούν δυο πολύ σημαντικά συστατικά για την επιτυχία του οργανισμού. Όταν οι άνθρωποι που απαρτίζουν μια οργάνωση παρακινούνται και

επιβραβεύονται για τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους, νιώθουν περισσότερο ικανοποίηση και έτσι αυξάνεται το επίπεδο της δέσμευσής τους με τον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα αυξάνεται η συναισθηματική δέσμευση διότι οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν θετικό συναισθηματικό δέσιμο ενώ αντιθέτως μειώνεται η συνεχής και κανονιστική δέσμευση γιατί οι εργαζόμενοι δεν παραμένουν στον οργανισμό από φόβο για την απώλεια της εργασίας ή από υποχρέωση αντίστοιχα.

Κατά τον Mohsan, οι υψηλά δεσμευμένοι εργαζόμενοι οι οποίοι παρακινούνται σε μεγάλο βαθμό από τις επιχειρήσεις αποτελούν το συγκριτικό πλεονέκτημα του οργανισμού έναντι άλλων, κατάσταση που μπορεί να θεωρηθεί ως περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης (Mohsan et al, 2011). Αυτό είναι λογικό γιατί το συγκεκριμένο εργατικό δυναμικό είναι παραγωγικό, αφοσιωμένο στους αντικειμενικούς στόχους της εταιρείας και παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ανάπτυξη της εργασίας του.

Διατηρώντας την δέσμευση και την παρακίνηση σε υψηλά επίπεδα, η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να καρπωθεί το όφελος από την υψηλή παραγωγικότητα που επιτυγχάνεται λόγω της ευνοϊκής κατάστασης. Το όφελος που προκύπτει είναι η εμφάνιση κέρδους τόσο στην βραχυχρόνια όσο και στην μακροχρόνια περίοδο και αποτελεί ένα από τους κυρίαρχους στόχους όλων των οργανισμών (Denton, 1987).

Σύμφωνα με τους Meyer, Becker και Vandenberghe, η εργασιακή παρακίνηση και η εργασιακή δέσμευση αποτελούν κατευθυντήριους παράγοντες της διαμόρφωσης της συμπεριφοράς των ατόμων. Η εργασιακή παρακίνηση είναι ο παράγοντας που προκαλεί την δράση, ενώ η εργασιακή δέσμευση βοηθάει τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά να επικεντρωθεί, να αφοσιωθεί στην συγκεκριμένη δράση και να την ολοκληρώσει (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004).

Η χαμηλή παρακίνηση μπορεί να αποβεί καταστροφική για τον οργανισμό. Για τον λόγο αυτό αποτελεί ένα σημαντικό πρόβλημα προς επίλυση για την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτήν την περίπτωση είναι επιτακτική η ανάγκη για την χάραξη των απαιτούμενων στρατηγικών προκειμένου να ενισχυθεί η παρακίνηση η οποία με την σειρά του θα οδηγήσει σε δέσμευση (Mohsan, 2011).

2.11 Δέσμευση και ταυτότητα του οργανισμού

Ο Cheney και ο Tompkins ορίζουν την ταυτοποίηση ως την διατήρηση και την ανάπτυξη της ομοιότητας του ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων χωρίς να επηρεάζονται από τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος και από τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτό (Cheney & Tompkins, 1987).

Βασική προϋπόθεση που συντελεί στην ανάπτυξη της ταυτότητας του οργανισμού είναι η επικοινωνία. Αυτό συμβαίνει, διότι η ταυτοποίηση αποτελεί μια συνεχή διαδικασία που επηρεάζεται από την φύση των ατόμων ως μονάδων ή ως μελών που απαρτίζουν μια ομάδα που συνεχώς ανανεώνονται (Cheney & Tompkins, 1987). Προκύπτει δηλαδή από την ανάγκη που δημιουργείται στους ανθρώπους να ικανοποιούν το συναίσθημα ότι ανήκουν σε ένα οργανισμό, σε ένα σύνολο ή υποσύνολο.

Το βασικό εργαλείο της επικοινωνίας αποτελεί η γλώσσα ως μέσο έκφρασης ομοιοτήτων, διαφορών και συνεργασιών ανάμεσα στα άτομα και τις ομάδες.

Σύμφωνα με τον Cheney η ταυτοποίηση των οργανισμών αποτελεί μια ενεργό διαδικασία κατά την οποία τα ίδια τα άτομα συνδέουν τους εαυτούς τους με στοιχεία που επικρατούν στην κοινωνική ζωή και μας βοηθούν στην ορθολογική λήψη των απλών και κρίσιμων αποφάσεων (Cheney, 1983).

Ο Philip Tompkin ήταν από τους πρώτους που χρησιμοποίησε τον όρο ταυτότητα του οργανισμού και τον θεώρησε ως παράγοντα που τελικά αποτέλεσε ορόσημο στην μελέτη της οργανωτικής επικοινωνίας (Tompkins, 2005).

Η οργανωτική ταυτοποίηση αποτελεί μια μορφή ελέγχου και συμβαίνει όταν το άτομο το οποίο είναι αρμόδιο για την λήψη των αποφάσεων ταυτίζεται με τον οργανισμό, επιλέγει και προωθεί τις καλύτερες εναλλακτικές λύσεις με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των συμφερόντων του (Cheney & Tompkins, 1987).

Άλλοι ορισμοί για την ταυτοποίηση των οργανισμών έχουν δοθεί από τους Pratt, Ashforth & Mael και τον Rousseau. Σύμφωνα με τον Pratt η ταυτότητα των οργανισμών αποτελεί την ευθυγράμμιση των αξιών του ατόμου με τις αξίες του οργανισμού (Pratt, 1998). Οι Ashforth & Mael ορίζουν και συνδυάζουν την ταυτοποίηση του οργανισμού με την αντίληψη που δημιουργείται για ενότητα καθώς και το αίσθημα που δημιουργείται από την ανάγκη των ατόμων να ανήκουν κάπου (Ashforth & Mael, 1989). Ο Rousseau ερευνά την ταυτότητα του οργανισμού από την σκοπιά της προσωπικής άποψης, που σχηματίζει το κάθε άτομο ξεχωριστά αλλά και από την κατάταξη που εαυτού του στην ευρύτερη οργανωτική δομή (Rousseau, 1998).

Η ταυτοποίηση του οργανισμού αποτελεί μια πολύ σημαντική διαδικασία καθώς με αυτήν συνδέεται και αναπτύσσεται σχέση μεταξύ της ταυτότητας και της δέσμευσης (Tomprkins, 2005). Πιο συγκεκριμένα δημιουργεί θετικά αποτελέσματα για την διατήρηση, την παρακίνηση, την λήψη των αποφάσεων, την απόδοση στην εργασία και την αλληλεπίδραση των εργαζομένων (Cheney, 1983. Scott, Corman and Cheney, 1998).

Σύμφωνα με τους Ashford, Harrison και Corley, υπάρχουν τέσσερις λόγοι που αποδεικνύουν την σπουδαιότητα την ταυτοποίησης του οργανισμού. Πρώτα από όλα αποτελεί ένα σημαντικό βήμα στην διαδικασία, κατά την οποία το άτομο ορίζει τον εαυτό του, αναγνωρίζει και αντιλαμβάνεται το περιβάλλον γύρω του. Δεύτερον, υπάρχει μια έμφυτη τάση στους ανθρώπους να αναγνωριστούν και να αισθανθούν μέλη μιας ευρύτερης και μεγαλύτερης ομάδας, πέραν της οικογένειας και του στενού τους κύκλου, και η ανάγκη αυτή εκπληρώνεται μέσα από την διαδικασία της ταυτοποίησης. Τρίτον, η ταυτοποίηση του οργανισμού συνδέεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την διατήρηση των εργαζομένων, την απόδοση στην εργασία και αντίθετα συνδέεται αρνητικά και εμφανίζει μη επιθυμητά αποτελέσματα σε τομείς που αφορούν την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και την προσαρμοστικότητα στις αλλαγές. Τέλος, η σπουδαιότητα της ταυτοποίησης μπορεί να επαληθευτεί εξαιτίας της σχέσης που εμφανίζεται ανάμεσα στην ταυτοποίηση του οργανισμού, της ηγεσίας και της εργασιακής δικαιοσύνης (Ashford, Harrison & Corley, 2008).

Οι Meyer και Allen στο υπόδειγμα των τριών συνιστωσών της δέσμευσης- που κατηγοριοποιούν την δέσμευση σε συναισθηματική, συνεχή και κανονιστική- ορίζουν την δέσμευση ως <<συναισθηματικό δέσιμο, ταύτιση και συμμετοχή στην οργάνωση>>. Συνεπώς έχοντας ως βάση τον ορισμό αυτό μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η δέσμευση και ιδίως η συναισθηματική επηρεάζει την ταυτότητα του οργανισμού και αντίστροφα. Ένας εργαζόμενος ο οποίος είναι σε υψηλό βαθμό δεσμευμένος με την επιχείρηση στην οποία εργάζεται, επηρεάζεται από την ταυτότητα του οργανισμού (Meyer & Allen, 1991).

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ταυτότητα του οργανισμού και η δέσμευση αποτελούν στενά συνδεδεμένα και εναλλασσόμενα κατασκευάσματα. Πιο συγκεκριμένα ο Riketta σε έρευνα που πραγματοποίησε σε 96 διαφορετικά δείγματα, μελέτησε τον βαθμό της αλληλοεπικάλυψης ανάμεσα στην ταυτοποίηση των οργανισμών και της συναισθηματικής δέσμευσης και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει υψηλή θετική συσχέτιση ανάμεσα στους δυο αυτούς παράγοντες. (Riketta, 2005).

Ακόμα οι Mael και Ashforth μελέτησαν και κατέληξαν στο ίδιο συμπέρασμα με την μόνη διαφορά ότι δεν έλαβαν υπόψη τους το στοιχείο της συναισθηματικής προσαρμογής στον οργανισμό (Mael & Ashforth,1992).

2.12 Δέσμευση και εξουσία-ηγεσία

Η εξουσία-ενδυνάμωση στον χώρο εργασίας ορίζεται με διαφορετικό τρόπο τα τελευταία χρόνια. Μπορεί να θεωρηθεί ως η ενεργοποίηση των ακόλουθων μελών μιας ομάδας μέσα από την κατάλληλη ηγεσία με σκοπό την μείωση όλων των αδυναμιών και την αύξηση του παραγόμενου έργου. Από την ψυχολογική σκοπιά η ενδυνάμωση μπορεί να προσεγγιστεί ως μια εσωτερική διαδικασία παρακίνησης κάτω από έλεγχο, με σκοπό την επίτευξη των στόχων. Συνεπώς αποτελεί μια πρακτική διαχείρισης της ανταλλαγής πληροφοριών, αμοιβών και εξουσίας με όλους τους εργαζομένους με στόχο την ορθολογική λήψη αποφάσεων ώστε να επιλυθούν προβλήματα και να βελτιωθούν οι προσφερόμενες υπηρεσίες και η ποιότητα των παραγόμενων αγαθών.

Η ενδυνάμωση βασίζεται στην φιλοσοφία ότι οι απασχολούμενοι σε έναν οργανισμό θα πρέπει να μπορούν να έχουν πρόσβαση σε πόρους, να τους δίνονται τα κατάλληλα κίνητρα και ευκαιρίες για να μπορούν να αποδίδουν στο μέγιστο βαθμό αλλά και να βιώνουν το αίσθημα της ικανοποίησης από την εργασία τους (businessdictionary.com).

Σε έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε από τους Ahmad και Oranye το 2010 σε έναν πολύ μεγάλο αριθμό νοσοκομείων και ιατρείων σε δύο χώρες με διαφορετικό πολιτιστικό επίπεδο και τρόπο ζωής ,την Αγγλία και την Μαλαισία, αποδείχτηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ενδυνάμωση, την ικανοποίηση στην εργασία και την δέσμευση των εργαζομένων με τις επιχειρήσεις (Ahmand & Oranye,2010),

Με τον όρο ηγεσία εννοούμε την ικανότητα κάποιων ατόμων να μπορούν να ηγούνται, να διευθύνουν και να παρακινούν τα άτομα και τις ομάδες. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες διαθέτουν τις ικανότητες και τις δυνατότητες που συντελούν στην επιτυχία. Πιο συγκεκριμένα μπορούν να υλοποιούν υψηλούς στόχους, να προσαρμόζονται οι ίδιοι αλλά και ο οργανισμός στις νέες συνθήκες που επικρατούν, έχουν την δυνατότητα να ελίσσονται σε δύσκολες καταστάσεις αλλά και να αναλαμβάνουν ρίσκα έχοντας υπολογίσει εκ των προτέρων τα αποτελέσματα (investopedia).

Μέσα από την ηγεσία και την ικανότητα των ηγετών να εφαρμόσουν σωστά όλες τις απαιτούμενες διαδικασίες προκειμένου να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα πραγματοποιούν κάποιες ενέργειες με σκοπό την εμπύχωση, την παρακίνηση και την επιβράβευση των ατόμων. Όπως είναι λογικό αυτού του είδους οι ενέργειες που χαράσσονται από τους ηγέτες επηρεάζουν όλους εκείνους τους παράγοντες που μεταβάλλουν την δέσμευση και φέρνουν ως αποτέλεσμα την αύξησή ή μείωσή της (Dubinsky,1995).

Η συμπεριφορά των ηγετών παίζει καθοριστικό ρόλο στην οργανωτική δέσμευση. Η ηγεσία ως μια λειτουργία διοίκησης σχετίζεται με την ανθρώπινη συμπεριφορά και επηρεάζει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των ομάδων αναφορικά με την επίτευξη των στόχων (Skansi D, 2000). Η ηγεσία συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους και αυτό είναι φυσικό εξαιτίας των διαφορετικών στρατηγικών που ακολουθεί ο κάθε ηγέτης μέσα σε έναν οργανισμό.

Όπως είναι λογικό η εργασιακή ικανοποίηση, η ηγεσία και η δέσμευση των εργαζομένων αποτελούν τρεις έννοιες που είναι άρρηκτες συνδεδεμένες μεταξύ τους. Σε οργανισμούς στους οποίους η ηγεσία είναι φιλική προς τον εργαζόμενο, τον παρακινεί και τον βοηθά να αναπτύσσεται σε προσωπικό και σε επαγγελματικό επίπεδο, τον οδηγεί να εισπράττει απόλαυση-ικανοποίηση από την εργασία του και συνεπώς οδηγεί σε αύξηση της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων με τον οργανισμό.

Η πρακτική αυτή διαμορφώνει ανάλογη ψυχολογική στάση, που ενσωματώνει τον εργαζόμενο, τα στελέχη και τους ιδιοκτήτες σε ένα όλο, που παρακινείται να λειτουργεί ως μια συμπαγής ομάδα που κατατείνει σε ένα κοινό σκοπό και να περιορίσει τις συγκρουσιακές προστριβές μεταξύ μερών με την προβολή ανεδαφικών ή και παράλογων απαιτήσεων.

Έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε ότι είτε πρόκειται για συναισθηματική δέσμευση είτε για κανονιστική καταλαβαίνουμε ότι όσο η ηγεσία δεν είναι αυταρχική αλλά δίκαιη και προσεγγίζει το δημοκρατικό μοντέλο, τόσο και η δέσμευση των εργαζομένων με τις επιχειρήσεις αυξάνεται. Οφείλουμε στο σημείο αυτό να προβούμε στον λεπτό διαχωρισμό ανάμεσα στον ηγέτη και τον διευθυντή παρόλο πολλές φορές οι ρόλοι εναλλάσσονται, επικαλύπτονται ή και ταυτίζονται. Ο ηγέτης κυριαρχεί ως προς την την επιβολή των απόψεών του, ξεχωρίζει, βάζει την κύρια σφραγίδα της προσωπικότητάς του ενώ ο διευθυντής παρά τις ευρύτερες αρμοδιότητές του συνήθως υπόκειται του ηγέτη.

2.13 Δέσμευση και άγχος

Το άγχος στους οργανισμούς είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό φαινόμενο το οποίο παίρνει μεγάλες διαστάσεις τα τελευταία χρόνια. Γενικά, σχετίζεται με πολλά επιμέρους ψυχολογικά και συμπεριφορικά συμπτώματα που εμφανίζουν είτε ξεχωριστά τα άτομα που το βιώνουν είτε ολόκληρες οι ομάδες των εργαζομένων.

Εξαιτίας του στρες που αναπτύσσεται στον εργασιακό χώρο, δημιουργούνται δυσλειτουργίες στην απόδοση των εργαζομένων οι οποίες με την σειρά τους επιδρούν σχεδόν πάντοτε αρνητικά στην ευημερία και ευεξία των ατόμων και άρα και στην δέσμευση. Άμεση συνέπεια αποτελεί η διατάραξη της εύρυθμης και ομαλής λειτουργίας του οργανισμού.

Από τις βασικότερες αιτίες για την δημιουργία του άγχους αποτελεί η ασάφεια του ρόλου που διαδραματίζει ο κάθε εργαζόμενος στον οργανισμό, η ανεπαρκής πληροφόρηση σε θέματα που αφορούν τα αντικείμενα της εργασίας, την στρατηγική και την πορεία, που έχει καθοριστεί από την ανώτερη ηγεσία και η έλλειψη εκπαίδευσης του χαμηλόβαθμου προσωπικού. Επιπρόσθετα η σύγκρουση των ρόλων μέσα στον οργανισμό μπορεί να δημιουργήσει καταστάσεις άγχους και πίεσης για τους ανθρώπους καθώς και ένα παράγοντα για την απομάκρυνση από την εργασία (Anton C.,2009).

Όπως μπορούμε να συμπεράνουμε, το εργασιακό άγχος συνδέεται και αλληλοεπηρεάζεται από την ικανοποίηση, την απόδοση και την δέσμευση. Όταν ένα άτομο εργάζεται μέσα σε ένα κλίμα ηρεμίας και ασφάλειας, με καθορισμένο ρόλο και καθήκοντα του δίνεται η δυνατότητα να αποδώσει σε μεγαλύτερο βαθμό και να αποδείξει την αξία του. Ως αποτέλεσμα της κατάστασης αυτής, οι εργαζόμενοι λόγω της υψηλής απόδοσης αξιολογούνται θετικά και επιβραβεύονται δίκαια από την εταιρεία είτε με χρηματική αύξηση, διάφορα δώρα, ή κάποιας μορφής επαίνου νιώθοντας έτσι ικανοποίηση για το αποτέλεσμα των προσπαθειών τους στην εργασία. Συνεπώς, σε επιχειρήσεις στις οποίες το άγχος δεν υφίσταται σε μεγάλο βαθμό, οποιαδήποτε από τις τρεις μορφές δέσμευσης αυξάνεται γιατί, όπως καταλαβαίνουμε, οι εργαζόμενοι είτε από επιλογή (συναισθηματική δέσμευση), είτε από φόβο για την απώλεια της θέσης(συνεχής δέσμευση), είτε υπό το αίσθημα της υποχρέωσης(κανονιστική δέσμευση) σε συνθήκες ομαλότητας ικανοποιούνται και αποδίδουν περισσότερο και άρα όπως έχει προαναφερθεί δεσμεύονται.

Από την άλλη πλευρά, πρέπει να επισημανθεί ο θετικός ρόλος του ‘‘δημιουργικού άγχους’’, που δημιουργείται από την γόνιμη ψυχολογική ορμή, την εθελούσια πίεση και οδηγεί στην βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

2.14 Ανακεφαλαίωση

Σε αυτό το κεφάλαιο της εργασίας προσεγγίστηκε το εξεταζόμενο θέμα από την θεωρητική σκοπιά.

Πρώτα από όλα καταγράφηκαν οι βασικοί ορισμοί της δέσμευσης που έχουν οριστεί από τους επιστήμονες διαχρονικά. Πολύ σημαντική ήταν η κατηγοριοποίηση και ανάλυση της δέσμευσης βάσει του ηγετικού μοντέλου των Meyer & Allen και άρα χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες την συναισθηματική, την συνεχή και την κανονιστική. Στην συνέχεια καταγράφηκε η κριτική και οι αμφισβητήσεις οι οποίες είχαν δημιουργηθεί από μια ομάδα ψυχολόγων στο μοντέλο των τριών συνιστωσών. Επίσης μελετήθηκε ένα άλλο μοντέλο κατηγοριοποίησης της δέσμευσης πιο εξιδανικευμένο, το οποίο αποτελείται από πέντε συνιστώσες και αφορά επιχειρήσεις εμπορίας και παροχής υπηρεσιών, το οποίο όμως δεν μπορεί να επικαλύψει το μοντέλο των Meyer & Allen αλλά ίσως μπορεί να λειτουργήσει υποστηρικτικά.

Επιπρόσθετα σε αυτό το κεφάλαιο μελετήθηκε η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της δέσμευσης και άλλων βασικών εννοιών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Όπως μπορέσαμε να διαπιστώσουμε η δέσμευση αποτελεί μια δύναμη η οποία επηρεάζει και επηρεάζεται από την ευημερία, την απόδοση, την διατήρηση, την ικανοποίηση, την παρακίνηση, την ταυτοποίηση, την εξουσία-ηγεσία και από το άγχος των εργαζομένων.

Συνεπώς όπως είναι λογικό μέσω της δέσμευσης μπορούν να ερμηνευτούν και να εξηγηθούν οι συμπεριφορές των ανθρώπων, οι σχέσεις και το κλίμα το οποίο δημιουργείται μέσα σε έναν οργανισμό, καθώς επίσης και η συνολική πορεία ενός οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΕΡΕΥΝΑ

3.1 Εισαγωγή

Το τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται την έρευνα η οποία θα πραγματοποιηθεί σε εργαζομένους ναυτιλιακών εταιρειών.

Θα αναλυθεί η μεθοδολογία βάσει της οποίας θα διεξαχθεί η έρευνα και θα προσδιοριστούν οι σχέσεις που αναπτύσσονται σε θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε οργανώσεις που ασχολούνται με την ναυτιλία.

Το τμήμα της μεθοδολογίας θα εκδιπλώσει και θα αναλύσει τις πτυχές της έρευνας που αφορούν: τον σχεδιασμό και την μέθοδο, την έρευνα των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν, τον πληθυσμό και την δειγματοληψία που έχει πραγματοποιηθεί, την διαδικασία συλλογής των δεδομένων, τις ηθικές επιπτώσεις, καθώς και την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της έρευνας. Καταληκτικά θα προβούμε στην ανάλυση του ερωτηματολογίου.

3.2 Σχεδιασμός και καθορισμός της έρευνας

Σε οποιαδήποτε ερευνητική μελέτη ο καθορισμός της επιτυχία της σύγκειται στην ανάπτυξη του κατάλληλου σχεδιασμού της έρευνας προκειμένου να επιτρέψει στον ερευνητή να επιτύχει την συλλογή των σχετικών και σημαντικών δεδομένων . Ο σχεδιασμός δρα ως ένα προσχέδιο της έρευνας το οποίο περιλαμβάνει με κάθε λεπτομέρεια την προσέγγιση του ερευνητή (Anderson,2006). Αποτελείται συνήθως από τέσσερις πτυχές: τον καθορισμό των σχετικών στοιχείων που θα συλλεγούν, τα ερωτήματα τα οποία θα τεθούν, την διαδικασία συλλογής των δεδομένων και την μέθοδος ανάλυσης δεδομένων που θα χρησιμοποιηθεί.

Ο σχεδιασμός της έρευνας ταξινομείται σε δυο κατηγορίες: στον σταθερό και στον ευέλικτο σχεδιασμό. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης στην οποία ερευνάται η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της δέσμευσης κα των διαφόρων θεμάτων, που αναφέρονται στην διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, όπως είναι η απόδοση στην εργασία, η ικανοποίηση από την εργασία, η διατήρηση των θέσεων εργασίας, κρίνεται σκόπιμο να δημιουργηθεί ένας ευέλικτος ερευνητικός σχεδιασμός, επειδή με αυτόν παρέχεται περισσότερη ανεξαρτησία και ευελιξία κατά την διαδικασία συλλογής των δεδομένων (Marshall & Rossman, 2011).

Στον ευέλικτο σχεδιασμό της έρευνας η μέθοδος, η οποία επιλέγεται είναι η ποιοτική ερευνητική μεθοδολογία, κατά την οποία δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να κατανοήσει τα γνωστικά και συμπεριφορικά μοτίβα του ανθρώπινου νου ώστε να αναδείξει με αποτελεσματικό τρόπο τα αποτελέσματα της έρευνάς του (Brown, 2010).

Η ποσοτική έρευνα περιορίζει την διαδικασία συλλογής δεδομένων με την χρήση κλειστού τύπου ερωτήσεων, ενώ σε αντίθεση η ποιοτική αφήνει περισσότερη ελευθερία στην ροή των δεδομένων από το υποκείμενο στον ερευνητή.

3.3 Μέσα της έρευνας

Ως ερευνητικό εργαλείο, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί στην παρούσα έρευνα, που έχει ως αντικείμενο την μελέτη της δέσμευσης με θέματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων-αποτελεί η χρήση και η μελέτη του ερωτηματολογίου η υποβολή του οποίου θα πραγματοποιηθεί ηλεκτρονικά.

Ο λόγος ο οποίος οδήγησε σε αυτήν την απόφαση είναι τα συγκριτικά πλεονεκτήματα, τα οποία προσφέρει η χρήση του ερωτηματολογίου. Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο δίνει την δυνατότητα στον ερευνητή να μην περιορίζεται ως προς τον αριθμό των συμμετεχόντων και τον βοηθεί να αποκτήσει μεγάλη ποσότητα γνώσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα με χαμηλό ή μηδενικό οικονομικό κόστος.

Ακόμα μέσω της χρήσης του ερωτηματολογίου ο ερευνητής έχει την δυνατότητα να περιορίσει την ποιότητα των πληροφοριών που λαμβάνονται από τους ανθρώπους που συμμετέχουν στη έρευνα, μειώνοντας την ποσότητα των πληροφοριών που είναι άχρηστες στην έρευνα ή δεν σχετίζονται με αυτήν. Ως αποτέλεσμα αυτού μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι δεν αποτελεί μια χρονοβόρα μέθοδο και συνεπώς προτιμάται από πολλούς ερευνητές.

Επιπρόσθετα επιλέχτηκε το συγκεκριμένο εργαλείο επειδή αφήνει στον ερωτώμενο την άνεση να απαντήσει ελεύθερα εξαιτίας της έλλειψης της άμεσης επικοινωνίας και έτσι τα δεδομένα καθίστανται περισσότερο αξιόπιστα. Ο ερευνητής από την δική του οπτική δεν μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις γεγονός που ενισχύει το παραπάνω διαπίστωση.

Βέβαια εκτός από τα πολλά θετικά τα οποία αναφέρθηκαν υπάρχουν και αρνητικά, τα οποία θα πρέπει να υπογραμμιστούν. Τα κυριότερα συγκαταλέγεται η διαπίστωση ότι οι ερωτηθέντες είναι υποχρεωμένοι να απαντούν με συγκεκριμένο τρόπο και ο ερευνητής δεν είναι πάντοτε σε θέση να αποσαφηνίσει τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου.

Για τους ανωτέρω λόγους θα χρησιμοποιηθεί στην συγκεκριμένη έρευνα ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου.

3.4 Πληθυσμός και δειγματοληψία

Ο πληθυσμός αποτελεί το τμήμα του ευρύτερου πληθυσμού που μπορεί να συμπεριληφθεί στην έρευνα. Αποτελείται από στοιχεία, που είναι υποψήφια να επιλεγούν στο σχηματισμό του δείγματος. Στο πλαίσιο της εργασίας ο πληθυσμός αποτελεί το σύνολο του εργατικού δυναμικού το οποίο απασχολείται στον κλάδο της ναυτιλίας χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το φύλο, η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο ή το εισόδημα.

Επειδή όμως ο συγκεκριμένος πληθυσμός και γενικά ο πληθυσμός είναι τεράστιος και συνεπώς καθιστούν ανέφικτη την επεξεργασία των δεδομένων για τον λόγο αυτό γίνεται επιτακτική η ανάγκη για επιλογή ενός μικρότερου αλλά αντιπροσωπευτικού αριθμού στοιχείων με την μέθοδο της δειγματοληψίας. Η δειγματοληψία αποτελεί την διαδικασία κατά την οποία επιλέγεται ένας μικρότερος αριθμός στοιχείων, παρατηρήσεων, ατόμων έτσι ώστε να αντιπροσωπεύεται ο πληθυσμός.

Σε αυτήν την έρευνα πραγματοποιήθηκε δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα (non-probability sample) και συνεπώς επιλέχθηκαν πέντε φορείς που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, οι οποίοι έχουν ως αντικείμενο την ναυτιλία τακτικών γραμμών. Προκειμένου να διασφαλίσουμε την αμεροληψία και την ακεραιότητα των αποτελεσμάτων προωθήθηκαν και στις πέντε εταιρείες τα ίδια ερωτηματολόγια και διανεμήθηκαν σε δέκα άτομα από κάθε εταιρεία. Επομένως δημιουργήθηκε ένα ομοιογενές δείγμα πενήντα ατόμων, το οποίο προέρχεται από οποιοδήποτε οργανωτικό επίπεδο, δηλαδή μπορεί να προέρχεται από το τακτικό (tactical), είτε από το στρατηγικό (strategic) ή το λειτουργικό (operational) τομέα της ναυτιλιακής.

3.5 Συλλογή των δεδομένων

Αφού ολοκληρωθούν τα βήματα της έρευνας που αφορούν τον σχεδιασμό και την μεθοδολογία, θα επιλεγεί το μέσον που θα χρησιμοποιηθεί, που στην προκειμένη είναι το ερωτηματολόγιο. Στην συνέχεια αφού εντοπιστεί ο πληθυσμός που θα μελετηθεί και στην παρούσα έρευνα είναι ναυτιλιακές εταιρείες, συγκεκριμενοποιείται η έρευνα στο κατάλληλο δείγμα και πραγματοποιείται η επιλογή των ερωτηθέντων, με την υποβολή των ερωτηματολογίων και την συλλογή των απαντήσεων, που αποτελούν τα δεδομένα της έρευνας (Woods,2006).

3.6 Ηθικές επιπτώσεις

Οι αλματώδεις εξελίξεις στην επιστημονική έρευνα φέρνουν στην επιφάνεια θέματα δεοντολογίας και ηθικής. Τέτοια θέματα μπορεί να αποτελούν: τα όρια της έρευνας γενικώς, οι παρεμβάσεις στα ανθρώπινα όντα και τα ζώα, η προστασία των προσωπικών δεδομένων, η κατάχρηση ή η διπλή χρήση των αποτελεσμάτων, η εκμετάλλευση των αναπτυσσόμενων χωρών. Οι δεοντολογικοί κανόνες και η προβλεπόμενη νομοθεσία που ισχύει για τα θέματα αυτά διαφέρει μεταξύ των κρατών, ακόμα και αν πρόκειται για μεγάλες ενώσεις κρατών και ομοσπονδίες όπως για παράδειγμα την Ευρωπαϊκή Ένωση. Διαφοροποιήσεις μπορούν να εντοπιστούν ανάμεσα στους επιστημονικούς τομείς δηλαδή, στην ιατρική έρευνα ισχύουν πρότυπα ηθικής και δεοντολογίας ενώ σε άλλους τομείς όπως η κοινωνιολογία δεν υπάρχουν ή δεν τους έχουν γνωστοποιηθεί συγκεκριμένα πρότυπα.

Επομένως η ηθική και η δεοντολογία αποτελούν δυο άρρηκτα συνδεδεμένα κομμάτια της έρευνας, τα οποία πρέπει να γνωρίζει ο ερευνητής από την στιγμή της σύλληψης της ιδέας μέχρι και την στιγμή της δημοσιοποίησης των αποτελεσμάτων της.

Το πιο σημαντικό ζήτημα που προκύπτει είναι η συμμετοχή των ερωτηθέντων στην έρευνα να γίνεται συνειδητά. Συνεπώς τα άτομα θα πρέπει να είναι ενήμερα για τους στόχους της έρευνας, τις επιπτώσεις και τις τυχόν δεσμεύσεις, την δυνατότητα να μπορούν να αρνηθούν την συμμετοχή τους ή να μπορούν να αποχωρήσουν, όποτε το επιθυμούν, χωρίς περιορισμούς. Επίσης τα άτομα, τα οποία συμμετέχουν σε μια έρευνα θα πρέπει να είναι ελεύθερα να κατανοήσουν την ερώτηση και να μην είναι ευάλωτα (ανήλικοι, φυλακισμένοι, άτομα με νοητικά προβλήματα).

Από την πλευρά των νομικών δικαιωμάτων το κορυφαίο αποτελεί η προστασία των προσωπικών δεδομένων. Το θέμα του απορρήτου τίθεται σε όλες τις περιπτώσεις εκείνες που περιλαμβάνουν την συλλογή, την επεξεργασία και την αποθήκευση δεδομένων και για τον λόγο αυτόν θα πρέπει να διαφυλάσσεται η ανωνυμία. Ο ερευνητής είναι υποχρεωμένος να διαβεβαιώνει τους συμμετέχοντες ότι δεν θα εκμεταλλευτεί τα δεδομένα και δεν θα τα χρησιμοποιήσει για οποιοδήποτε άλλον σκοπό εκτός από την έρευνα.

Επομένως όταν ακολουθούνται οι κανόνες δεοντολογίας και όλοι οι νόμοι που έχουν θεσπιστεί γύρω από τα συγκεκριμένα θέματα αποφεύγεται η χειραγώγηση των ερωτηθέντων και τα αποτελέσματα των ερευνών είναι ορθά.

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης πτυχιακής εργασίας και για τον

λόγο αυτό τα δεδομένα, τα οποία έχουν συγκεντρωθεί θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τον σκοπό αυτόν. Οι συμμετέχοντες είναι πλήρως σύμφωνοι και ενημερωμένοι για την διασφάλιση της ανωνυμίας, του απορρήτου και των προσωπικών τους στοιχείων.

3.7 Αξιοπιστία και εγκυρότητα

Τα δυο πιο σημαντικά χαρακτηριστικά κατά την διαδικασία της έρευνας είναι η αξιοπιστία της στο σύνολό της και η εγκυρότητά της.

Η αξιοπιστία ορίζεται ως ο βαθμός, στον οποίο μια έρευνα ή μια διαδικασία μέτρησης μπορεί να αποδώσει τα ίδια αποτελέσματα σε επαναλαμβανόμενες δοκιμές (Golafshani, 2003). Η αξιοπιστία του μέσου που πραγματοποιήθηκε η έρευνα έχει εξασφαλιστεί με τον τρόπο με τον οποίο περιγράφονται και αναλύονται οι πληροφορίες που χρειάζονται για την εργασία.

Η εγκυρότητα αφορά τον βαθμό, κατά τον οποίο τα ευρήματα της έρευνας χαρακτηρίζονται από ακρίβεια και ευθυγράμμιση με τον πραγματικό κόσμο. Η εγκυρότητα χωρίζεται σε δυο κατηγορίες την εσωτερική και την εξωτερική. Η εσωτερική εγκυρότητα επιτυγχάνεται όταν ο σκοπός της έρευνας αντανακλάται μέσα από τις ερωτήσεις που διατυπώνονται στους ερωτηθέντες. Η εξωτερική εγκυρότητα της έρευνας δεν έχει ισχύ και δύναμη όταν η έρευνα μπορεί να γενικευτεί και σε άλλους οργανισμούς (Golafshani, 2003).

3.8 Ο κλάδος των τακτικών ναυτιλιακών γραμμών

Η θαλάσσια μεταφορά αφορά στην μετακίνηση προσώπων και εμπορευμάτων μέσω της υδάτινης οδού και αποτελεί την ραχοκοκαλιά του παγκόσμιου εμπορίου και την κινητήρια δύναμη της παγκοσμιοποίησης. Περίπου το 80% του εμπορίου σε παγκόσμιο επίπεδο σε όγκο και πάνω από το 70% σε αξία μεταφέρεται διά θαλάσσης και διακινείται μέσα από το παγκόσμιο λιμενικό σύστημα (Σαμπράκος).

Η ναυτιλιακή αγορά μπορεί να διακριθεί σε διάφορους τομείς. Τέτοιοι τομείς είναι η αγορά μεταφοράς χύδην φορτίων και η αγορά γραμμών, η διάκριση των οποίων βασίστηκε στο κριτήριο του μεγέθους του φορτίου προς μεταφορά, στην γενική διάκριση των φορτίων σε bulk cargoes και general cargoes και στις συνεπακόλουθες απαιτήσεις που ο τύπος του φορτίου επιβάλλει στους τρόπους μεταφοράς.

Μια παρόμοια διάκριση της ναυτιλιακής αγοράς είναι αυτή που πραγματοποιείται με κριτήριο τον τύπο της μεταφορικής υπηρεσίας που παρέχουν τα πλοία. Έχοντας ως βάση το

κριτήριο αυτό, μπορούμε να διακρίνουμε την παγκόσμια ναυτιλία στην αγορά των πλοίων ‘tramp’ και στην αγορά των πλοίων ‘liner’.

Στην κατηγορία των tramp εντάσσουμε τα πλοία τα οποία δεν εκτελούν προγραμματισμένα τακτικά δρομολόγια μεταξύ των λιμανιών, αλλά αντίθετα η απασχόλησή τους ποικίλει ανάλογα με τις ευκαιρίες και τις απαιτήσεις της αγοράς στην συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η απασχόληση των πλοίων αυτών παρουσιάζει μεγάλες διαφοροποιήσεις όσον αναφορά τα λιμάνια προσέγγισης, τα διακινούμενα φορτία, τον τύπο απασχόλησης.

Από την άλλη πλευρά, στην κατηγορία liner ανήκουν πλοία τα οποία εξαιτίας του όγκου του θαλάσσιου εμπορίου μεταξύ δύο ή περισσότερων γεωγραφικών τόπων δικαιολογεί την ανάπτυξη συνήθως μια τακτικής γραμμής εκτέλεσης θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών ανάμεσα στους τόπους αυτούς. Συνήθως μέσω των τακτικών γραμμών μεταφέρονται γενικά φορτία και τις περισσότερες φορές εμπορευματοκιβώτια. Οι τακτικές γραμμές χαρακτηρίζονται διαχρονικά από κανονικότητα δρομολογίων μεταξύ συγκεκριμένων λιμανιών, προαναγγελθείσες αναχωρήσεις μέσω ναυτιλιακού τύπου, προκαθορισμό ναύλων και περιορισμό του ελεύθερου ανταγωνισμού. Στις περισσότερες μεταφορές πολλοί ανεξάρτητοι μεταφορείς ενώνουν τα συμφέροντά τους σχηματίζοντας ποικίλες μορφές συνεργασίας, οι οποίες κυρίως αφορούν τις προδιαγραφές των προσφερόμενων υπηρεσιών και σπανιότερα πλέον τους παρεχόμενους ναύλους.

Τα πλοία τα οποία απασχολούνται σε τακτικές γραμμές εμπίπτουν στην κατηγορία των πλοίων liner και μπορούν να διακριθούν περαιτέρω σε δύο υποκατηγορίες. Μπορούμε να διακρίνουμε τα πλοία που εκτελούν ποντοπόρα δρομολόγια στις κυριότερες εμπορικές διαδρομές παγκοσμίως, π.χ. Ευρώπη –Άπω Ανατολή, Ευρώπη-Αμερική (deep-sea liner services). Από την άλλη πλευρά υπάρχουν τα πλοία που εκτελούν δρομολόγια ανάμεσα σε λιμάνια μικρότερης εμπορικής κίνησης εντός μια συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής (feeder services) π.χ. Μεσόγειος θάλασσα, Μαύρη θάλασσα, Κασπία θάλασσα.

Ως τακτική θαλάσσια μεταφορική υπηρεσία ορίζεται εκείνη που προσφέρεται από τον πλοιοκτήτη ή ομάδα πλοιοκτητών, εκτελείται σε προκαθορισμένα θαλάσσια δρομολόγια, με τακτικές προσεγγίσεις συγκεκριμένων λιμανιών, σε προγραμματισμένη χρονική συχνότητα και συνήθως σε προσυμφωνημένα επίπεδα ναύλου. Στην περίπτωση αυτή ο πλοιοκτήτης θεωρείται κοινός μεταφορέας και επομένως έχει υποχρέωση να αποδεχτεί οποιοδήποτε φορτίο ζητάει μεταφορά, υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχει διαθέσιμη χωρητικότητα στο πλοίο του και το προς

μεταφορά φορτίο δεν κάνει το πλοίο αναξιόπλοο. Το πλοίο είναι υποχρεωμένο να αναχωρήσει στην προγραμματισμένη ώρα, ανεξάρτητα εάν είναι πλήρως φορτωμένο ή όχι.

Η αγορά γραμμών αποτελεί αναμφισβήτητα τον σπουδαιότερο κλάδο της παγκόσμιας εμπορικής ναυτιλίας εξετάζοντας ως προς την αξία του μεταφερόμενου φορτίου. Πρόκειται για μια αγορά που χαρακτηρίζεται ακόμα από συνθήκες ολιγοπωλιακού ανταγωνισμού, καθώς η συγκέντρωση της πλοιοκτησίας είναι ιδιαίτερη υψηλή και οι περιορισμοί στους οποίους υπόκειται η αγορά είναι αρκετοί και σημαντικοί, μολονότι κατά τα τελευταία χρόνια υπάρχουν έντονες τάσεις για την άμβλυνσή τους.

Οι τακτικές θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες παρουσιάζουν κάποια βασικά χαρακτηριστικά. Πρώτα από όλα, τα πλοία της γραμμής εκτελούν τακτικές υπηρεσίες μεταφοράς ανάμεσα σε καθορισμένα λιμάνια και με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα αναχωρήσεων και πρόγραμμα δρομολογίων. Επομένως, η αξιοπιστία της μεταφορικής υπηρεσίας είναι κατά τρόπο εγγυημένη από τους φορτωτές και αυτό διευκολύνει την εφαρμογή της μεθόδου “Just in time”, που χρησιμοποιείται στην σύγχρονη παραγωγική διαδικασία για την ελαχιστοποίηση της τήρησης των αποθεμάτων. Δεύτερον ο πλοιοκτήτης-μεταφορέας της αγοράς είναι υποχρεωμένος να αποδεχτεί κάθε νόμιμο φορτίο που ζητάει μεταφορά από λιμάνια υπό την προϋπόθεση της τήρησης των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας. Ακόμα τα πλοία συχνά αναχωρούν χωρίς να είναι πλήρως φορτωμένα για να τηρηθεί το πρόγραμμα, επιφέροντας ανισορροπία στον όγκο του μεταφερόμενου φορτίου ανάμεσα στ σκέλη των διαδρομών και αιτιολογεί εν μέρει την τιμολογιακή πολιτική των προκαθορισμένων ναύλων που μπορεί να ακολουθούν οι εταιρείες γραμμών. Επιπρόσθετα, η τακτικότητα και η συχνότητα των δρομολογίων απαιτεί την χρήση σχετικά μεγάλου αριθμού πλοίων για να μπορέσει να τηρηθεί με ακρίβεια το χρονοδιάγραμμα. Τέλος, τα πλοία που απασχολούνται στην αγορά τακτικών γραμμών δεν έχουν συγκεκριμένα τεχνικά χαρακτηριστικά.

Υπάρχουν εννέα τύποι πλοίων που απασχολούνται στην αγορά τακτικών γραμμών και είναι οι εξής: πλοία εμπορευματοκιβωτίων, πλοία-ψυγεία, πλοία πολλαπλών χρήσεων, πλοία διπλών καταστρωμάτων, συμβατικά πλοία γενικού φορτίου, Ro-Ro, πλοία μεταφοράς αυτοκινήτων, πλοία με δυνατότητα μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και χύδην ξηρού φορτίου, πλοία μεταφοράς φορηγίδων. (Γκιζιάκης Κ., Παπαδόπουλος Α., Πλωμαρίτου Ε., 2010).

Για να μπορέσει μια ναυτιλιακή επιχείρηση να επιτύχει στην αγορά τακτικών γραμμών θα πρέπει να επενδύσει και να αναπτύξει δυο βασικά στοιχεία. Το πρώτο αφορά τον αριθμό των

πλοίων που θα πρέπει να υπάρχει έτσι ώστε να μπορούν να ικανοποιούν τους πελάτες τους, πάντα χρησιμοποιώντας το σωστό μείγμα ανταγωνιστικών τιμών και υπηρεσιών. Το δεύτερο αφορά στην επιτακτικότητα ανάγκη που δημιουργείται έναντι των εργαζομένων, προκειμένου να μπορούν να διαπραγματεύονται και να προσελκύουν πελάτες στη επιχείρηση με τρόπο γρήγορο και αποτελεσματικό.

Στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται πολλές ναυτιλιακές εταιρείες που αντιπροσωπεύουν μεγάλες πολυεθνικές του εξωτερικού. Αυτές οι επιχειρήσεις προσπαθούν μέσα από τους εργαζομένους τους να προσελκύσουν πελάτες, οι οποίοι είναι Έλληνες εισαγωγείς και εξαγωγείς βιομηχανικών αγαθών. Για να μπορέσουν αν επιτύχουν είναι αναγκαίο να αναπτύξουν την δέσμευση των εργαζομένων τους σε υψηλό βαθμό διότι ο ανθρώπινος παράγοντας μπορεί να συμβάλει σε πολύ μεγάλο βαθμό στην εταιρική συνολική απόδοση.

Αυτού του είδους η αγορά στην Ελλάδα θεωρείται πολύ ανταγωνιστική, γιατί οι αναχωρήσεις και οι αφίξεις των πλοίων είναι συγκεκριμένες και οι τιμές κυμαίνονται σε συγκεκριμένα επίπεδα. Ο παράγοντας ο οποίος συμβάλει στην διαφοροποίηση είναι ο ανθρώπινος καθώς εάν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι, θα παρακινούνται και θα προσπαθούν να προσελκύσουν και να αναπτύξουν νέες συνεργασίες.

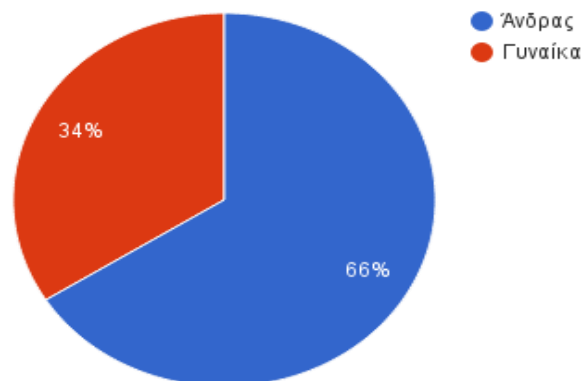
3.9 Αποτελέσματα της έρευνας

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου το οποίο είναι δομημένο πάνω στην θεωρία των Meyer και Allen. Περιλαμβάνει τέσσερις ενότητες, οι τρεις αφορούν την συναισθηματική, την συνεχή και την κανονιστική δέσμευση και η τέταρτη περιλαμβάνει δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων.

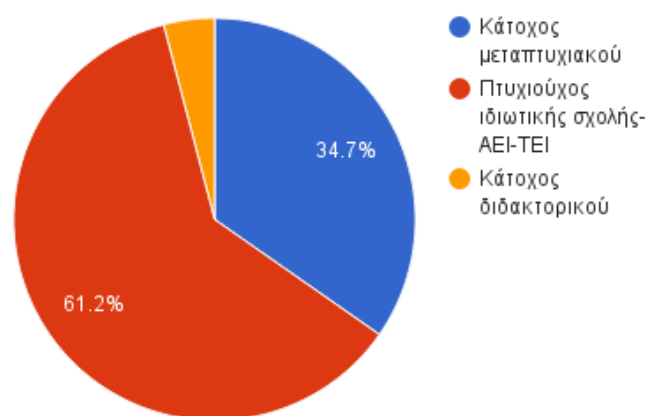
Οι εταιρίες οι οποίες συμμετείχαν στην έρευνα είναι ναυτιλιακές επιχειρήσεις τακτικών γραμμών και οι εργαζόμενοι που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο προέρχονταν από την MSC Hellas, CMA CGM Hellas, ZIM LINES Hellas, MAERSK Hellas, COSCO Hellas. Ο βασικός λόγος για τον οποίο επιλέχθηκαν αυτού του είδους οι εταιρείες είναι ότι οι ναυτιλίες των τακτικών γραμμών αποτελεί μια ελεγχόμενη ολιγοπωλιακή αγορά η οποία ελέγχει τις τιμές και την κίνηση των εμπορευματοκιβωτίων και συνεπώς ο όγκος του φορτίου που μεταφέρεται είναι πολύ περιορισμένος σε σχέση με την ελεύθερη αγορά.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

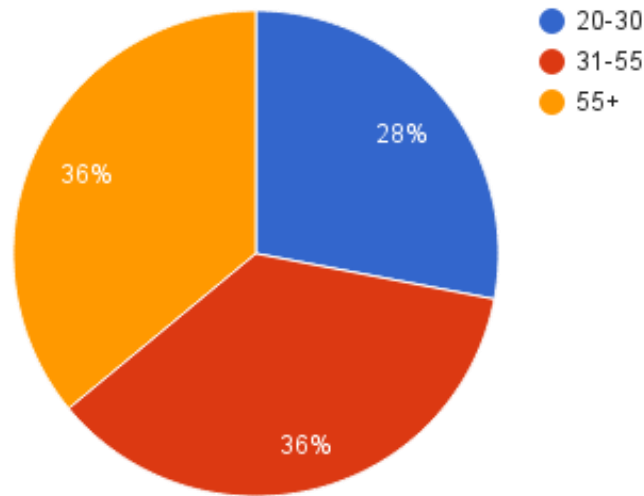
Φύλο



Μορφωτικό Επίπεδο



Ηλικία



Ανάλυση:

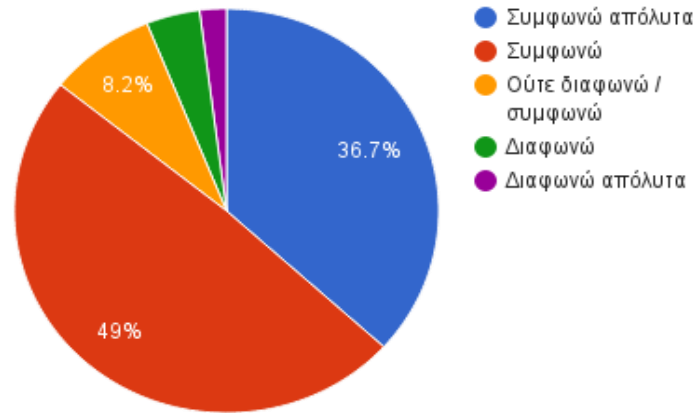
Από το σύνολο του δείγματος το μεγαλύτερο μέρος δηλαδή το 66% αποτελούνταν από άντρες ενώ οι γυναίκες ανέρχονταν στο 34%. Αυτή η μεγάλη διαφορά είναι φυσιολογική εάν ληφθεί υπόψη ότι τα εκτενή ωράρια εργασίας, η ανάγκη για συνεχείς μετακινήσεις και αγχωτικό περιβάλλον δεν ευνοούν τις γυναίκες ειδικά όταν επιθυμούν να δημιουργήσουν την δική τους οικογένεια. Ακόμα υπάρχουν κάποιες θέσεις εργασίας που καταλαμβάνονται μόνο από άντρες εξαιτίας των συνθηκών εργασίας για παράδειγμα η θέση του μηχανικού ή του καπετάνιου.

Η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι κάτοχοι ενός πτυχίου ανώτερης εκπαίδευσης είτε ΑΕΙ είτε ΤΕΙ με ποσοστό 61.2%. Ελάχιστος είναι ο αριθμός των απασχολούμενων που κατέχουν διδακτορικό δίπλωμα μόνο δυο άτομα από όλο το δείγμα. Μεταπτυχιακό δίπλωμα έχει αποκτήσει το 34.7%.

Το εύρος των ηλικιών κατατάσσεται σε τρεις κατηγορίες 20-30, 31-55, 55+ και οι ηλικίες των ερωτηθέντων μοιράστηκαν σχεδόν ισόποσα στις παραπάνω κατηγορίες.

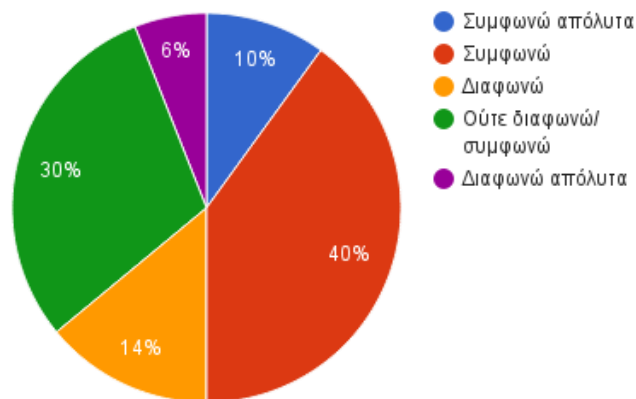
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

1) Θα ήμουν πολύ χαρούμενος εάν αφιέρωνα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτήν την εταιρεία.



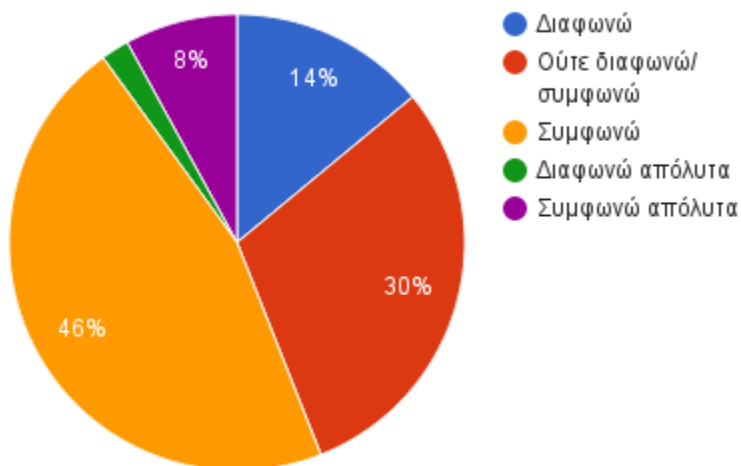
Παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλαδή το 85.7% είναι πάρα πολύ χαρούμενο εάν το υπόλοιπο της καριέρας τους το διέθετε στην συγκεκριμένη εταιρεία που εργάζεται ήδη. Ένα πολύ μικρό ποσοστό επιθυμεί να μετακινηθεί σε άλλη ανταγωνιστική εταιρεία ενώ αδιάφορο είναι το 82.2%.

2) Μου αρέσει να συζητώ για την εταιρεία και τα θέματά της με ανθρώπους εκτός της εταιρείας.



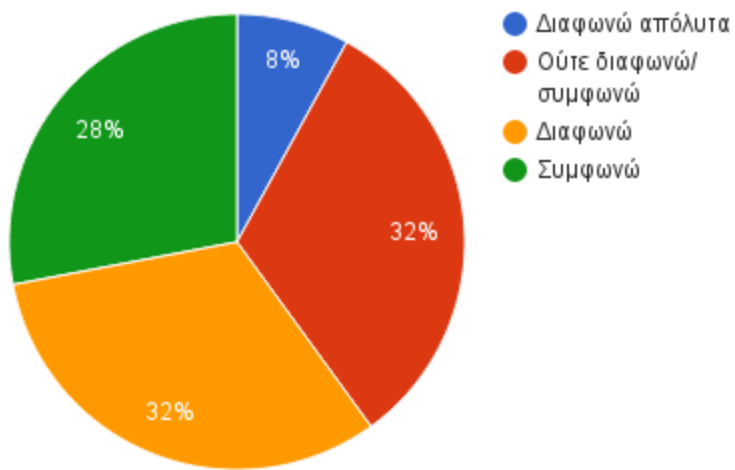
Από το σύνολο των ερωτηθέντων ακριβώς οι μισοί απολαμβάνουν τα συζητούν για θέματα της εταιρείας με ανθρώπους, οι οποίοι δεν βρίσκονται στο συγκεκριμένο περιβάλλον εργασίας ενώ ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 30% είναι ουδέτεροι ως προς αυτήν την διενέργεια.

3) Αισθάνομαι και αντιμετωπίζω τα προβλήματα της εταιρείας σαν να ήταν δικά μου.



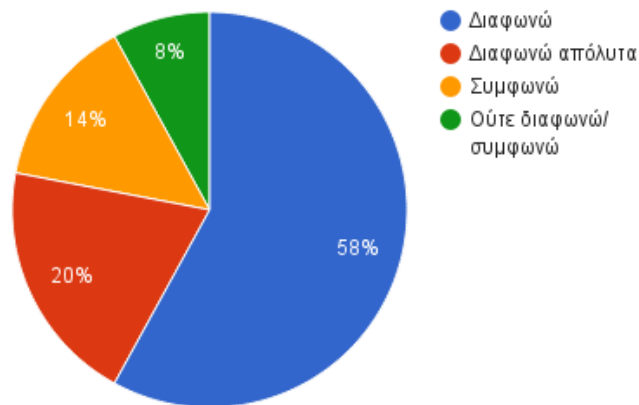
Αξιοσημείωτο είναι τα γεγονόσ ότι οι άνθρωποι στην πλειοψηφία τους αντιμετωπίζου και βιώνου τα προβλήματα της εταιρείας σε προσωπικό επίπεδο. Δηλαδή, παραπάνω από τους μισούσ, σε ποσοστό 54%, αγχώνοται για τα θέματα που προκύπτου, σε αντίθεση μόλις το 22% είναι αρνητικό στο να υποβάλει τον εαυτό του σε αυτήν την διαδικασία ενώ ουδετερότητα παρουσιάζει το 30%.

4) Νομίζω ότι θα μπορούσα εύκολα να δεθώ με άλλον οργανισμό όπως είμαι με αυτόν εδώ



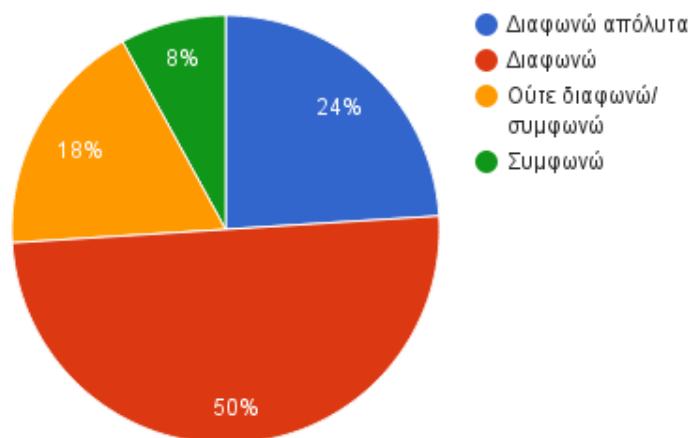
Σε αυτήν την ερώτηση μπορούμε να διακρίνουμε ότι το 64% των ερωτηθέντων του δείγματος είναι μοιρασμένο. Έτσι παρατηρούμε ότι το 32% διαφωνεί και συνεπώς δεν θα μπορούσε να δεθεί εύκολα με έναν άλλον οργανισμό όπως είναι δεμένος με τον συγκεκριμένο που εργάζεται αυτήν την χρονική περίοδο, ενώ το υπόλοιπο 32% είναι αδιάφορο. Εάν όμως λάβουμε υπόψη και τις άλλες απαντήσεις του ερωτήματος το συμπέρασμα που μπορούμε να εξάγουμε είναι ότι οι ερωτηθέντες είχαν αρνητική στάση απέναντι στο ερώτημα αυτό γιατί οι διαφωνούντες και οι διαφωνούντες απόλυτα φτάνουν το 40% ποσοστό μεγαλύτερο από αυτό των συμφωνούντων που είναι 32%.

5) Δεν αισθάνομαι ως "μέλος της οικογένειας" στην εταιρεία όπου εργάζομαι.



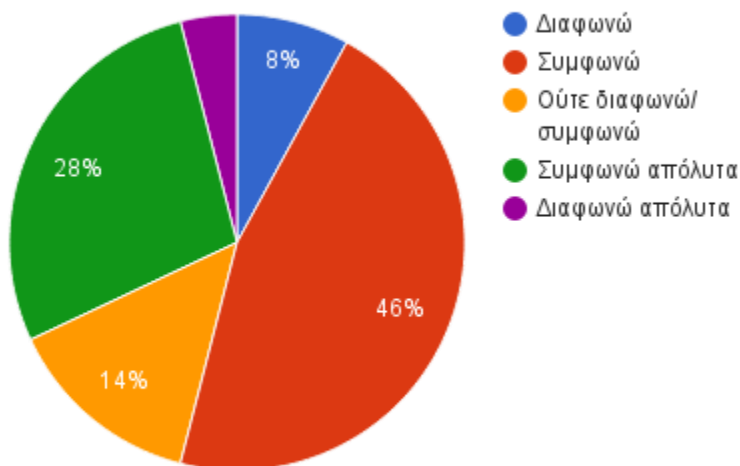
Αυτό το οποίο εισπράττουμε ως απάντηση στην συγκεκριμένη ερώτηση είναι το γεγονός ότι οι περισσότεροι απασχολούμενοι αισθάνονται ότι αποτελούν μέλη μιας μεγάλης οικογένειας, καθώς διαφωνούν και διαφωνούν απόλυτα με το ερώτημα σε ποσοστό 78%. Βέβαια, παρατηρούμε ότι κανένας δεν συμφωνεί απόλυτα, αλλά γενικώς υπάρχει ένα αρνητικό κλίμα στο ερώτημα αυτό.

6) Δεν αισθάνομαι συναισθηματικό δέσιμο με την εταιρεία όπου εργάζομαι.



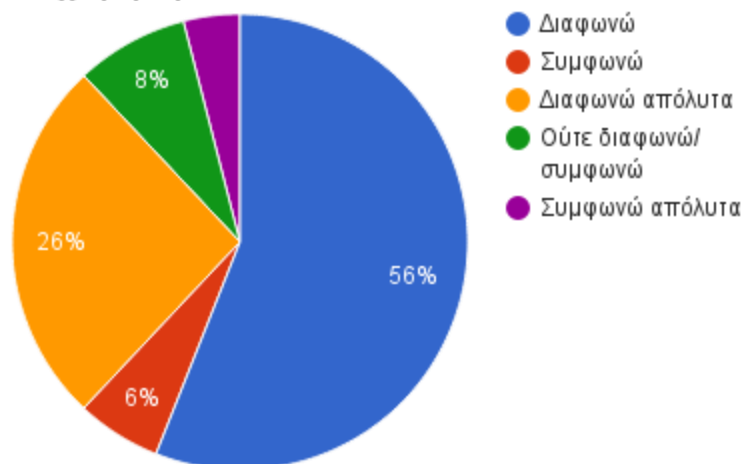
Αυτή η ερώτηση μας βοηθάει να αντιληφθούμε ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν συναισθηματικό δέσιμο με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται καθώς διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα με το ερώτημα το 74% των ερωτηθέντων, ποσοστό πολύ μεγάλο έως και επτά φορές μεγαλύτερο από εκείνο των ανθρώπων που συμφωνούσε. Σημαντικό είναι και το ποσοστό των ερωτηθέντων που δηλώνουν ουδετερότητα με ποσοστό 18%.

7) Η εταιρεία σημαίνει πολλά σε μένα σε προσωπικό επίπεδο.



Σε αυτό το ερώτημα λαμβάνουμε θετικές απαντήσεις στο ερώτημα εάν η εταιρεία σημαίνει πολλά σε προσωπικό επίπεδο. Από το σύνολο των ερωτηθέντων η πλειοψηφία έχει θετική στάση που συμφωνεί συγκεντρώνει το 74% του συνόλου των ερωτηθέντων, λογικό αφού τα ποσοστά αυτών που συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα είναι 46% και 28% αντίστοιχα.

8) Δεν νιώθω να υπάρχουν ισχυροί δεσμοί που να με κάνουν να πιστεύω ότι ανήκω στην επιχείρηση.



Στην συντριπτική πλειοψηφία και με ποσοστό λίγο παραπάνω από το 80% οι συμμετέχοντες στην έρευνα διαφωνούν με το ερώτημα και συνεπώς πιστεύουν ότι υπάρχουν ισχυροί δεσμοί που τους κάνουν να πιστεύουν ότι ανήκουν στην επιχείρηση.

ΑΝΑΛΥΣΗ:

Από τις πρώτες κιόλας ερωτήσεις μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι εργαζόμενοι στις ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών αναπτύσσουν σε πολύ μεγάλο βαθμό θετικά συναισθήματα για την εταιρεία στην οποία εργάζονται, τα οποία μας παραπέμπουν στην Συναισθηματική Δέσμευση. Οι εταιρείες αυτές παρέχουν ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο είναι οργανωμένο με τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε να μπορούν όλες οι ανάγκες των εργαζομένων να εκπληρώνονται σε πολύ μεγάλο βαθμό. Η ικανοποίηση που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι και αντλείται από το εργασιακό περιβάλλον, τους ωθεί να υιοθετούν την αντίληψη ότι είναι σχεδόν αδύνατον για αυτούς να συνδεθούν και να αναπτύξουν θετικά συναισθήματα για έναν άλλον οργανισμό όπως ισχύει σε αυτόν που εργάζονται ήδη.

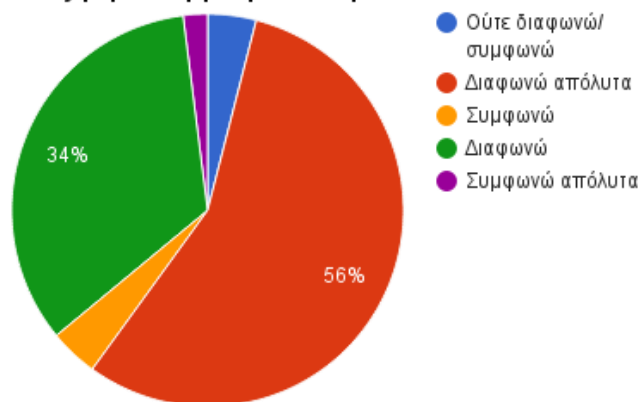
Συνεπώς οραματίζονται το μέλλον τους στις συγκεκριμένες εταιρείες και για τον λόγο αυτόν μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι ταυτίζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό με την θέση εργασίας τους και με την εταιρεία συνολικά. Αυτό εξηγεί τον λόγο για τον οποίο αρέσκονται να συζητούν τα

θέματα και τα προβλήματα της εταιρείας με ανθρώπους εκτός αυτής και παράλληλα τα βιώνουν σε μεγάλο βαθμό και τα αντιμετωπίζουν σαν να είναι δικά τους. Υπάρχει έντονο το συναίσθημα του ανήκειν στο σύνολο αυτό. Επιπρόσθετα οι άνθρωποι αυτοί χαίρονται όταν η επιχείρηση έχει ανοδική πορεία και απογοητεύονται στην αντίθετη περίπτωση.

Πέραν των εργασιακών συνθηκών ένας επιπρόσθετος παράγοντας που συντείνει στην ανάπτυξη της συναισθηματικής δέσμευσης είναι η υψηλότερου από τον μέσο όρο αμοιβές διευκολύνσεις και προνόμια που παρέχονται στον χώρο αυτόν. Αν ληφθούν υπόψη τα υψηλά επίπεδα ανεργίας και οι συνακόλουθες περικοπές μισθών ή άλλων προνομίων που θεωρούνταν σε παλιότερες εποχές δεδομένες, η συγκριτική αποτίμηση μεταξύ των διάφορων επαγγελματικών κλάδων οδηγεί την πλάστιγγα να γείρει σε υπερθετικό βαθμό υπέρ του ναυτιλιακού χώρου.

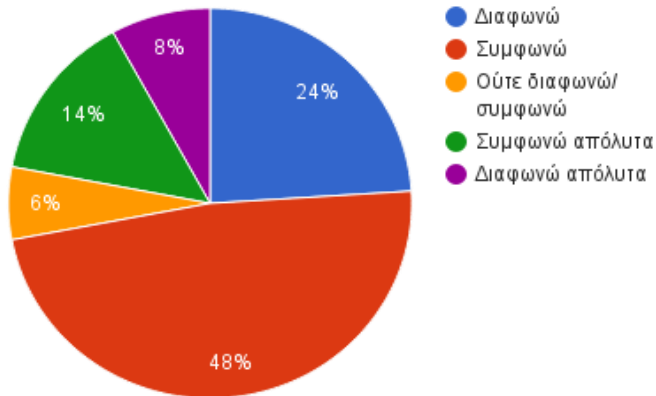
ΣΥΝΕΧΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

1) Δεν φοβάμαι για το τι θα συμβεί εάν σταματήσω την δουλειά μου χωρίς να έχω αναζητήσει – βρει μια άλλη.



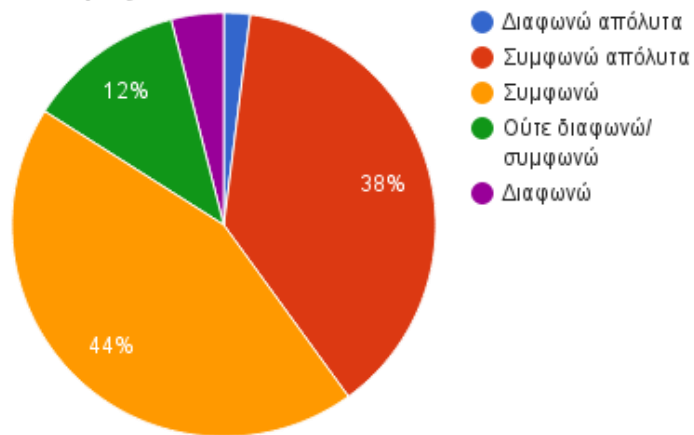
Παρατηρούμε ότι οι παρατηρήσεις συγκεντρώνονται προς την μια κατεύθυνση και συνεπώς η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων, που αγγίζει το 90%, φοβάται λίγο ή περισσότερο να εγκαταλείψει την εργασία του, χωρίς να έχει βρει μια άλλη, ενώ μόλις το 10% είναι είτε αδιάφορο είτε δεν αισθάνεται φόβο.

2) Θα ήταν πιο δύσκολο για μένα να αποχωρούσα από την εταιρεία αυτήν την χρονική στιγμή ακόμα και αν το επιθυμούσα.



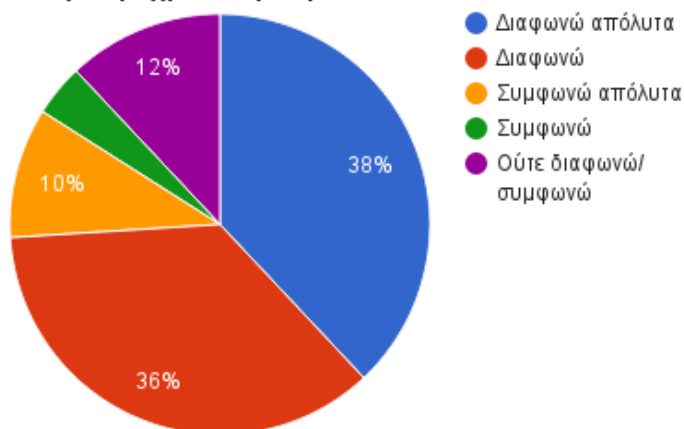
Σε αυτήν την ερώτηση μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι η πλειοψηφία των απαντήσεων βρίσκεται στο συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα, διότι παραπάνω από τους μισούς ερωτηθέντες θα δυσκολεύονταν να αποχωρήσουν από την εταιρεία τους ακόμα και αν το επιθυμούσαν σε αυτήν την χρονική περίοδο, ενώ σε αντίθεση το 1/3 των συμμετεχόντων στην έρευνα πιστεύει ότι θα ήταν μια εύκολη απόφαση.

3) Εάν αποφάσιζα να εγκαταλείψω την δουλειά μου πολλά πράγματα στην ζωή μου θα διαταράζονταν.



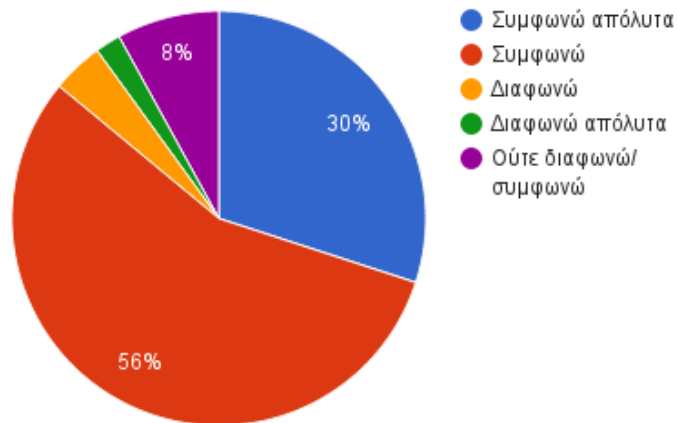
Με τα συγκεκριμένα αποτελέσματα αντιλαμβανόμαστε ότι υπάρχει σύγκλιση των απαντήσεων, γιατί σχεδόν όλοι ή συμφωνούν απόλυτα με ποσοστό 38% ή απλά συμφωνούν με ποσοστό 44% με το ερώτημα που έχει τεθεί.

4) Δεν θα επηρεαζόμουν οικονομικά εάν σταματούσα την συνεργασία με την εταιρεία αυτήν την χρονική περίοδο.



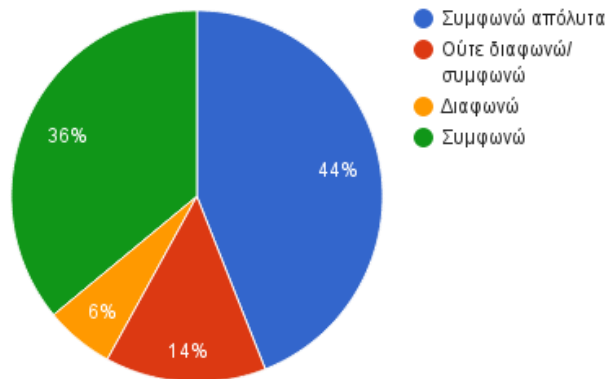
Για μια ακόμη φορά από τις απαντήσεις που έχουν ληφθεί παρατηρούμε ότι το πλήθος των απαντήσεων συγκεντρώνεται γύρω από αυτές που διαφωνούν με το ερώτημα συγκεντρώνοντας το 72%, ενώ το υπόλοιπο 28% συγκεντρώνεται από τις θετικές και τις ουδέτερες απαντήσεις. Δηλαδή ο οικονομικός παράγοντας επηρεάζει τις αποφάσεις των ατόμων σε αυτήν την χρονική στιγμή.

5) Αυτήν την στιγμή το να παραμείνω στην εταιρεία είναι τόσο απαραίτητο όσο και επιθυμία.



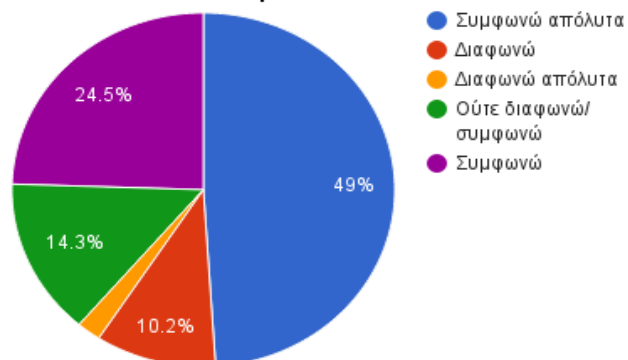
Με το παραπάνω διάγραμμα μας γνωστοποιείται πως οι εργαζόμενοι επιθυμούν να παραμείνουν στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, καθώς το 86%, αρκετά υψηλό ποσοστό, ανταποκρίθηκε θετικά στο ερώτημα αυτό. Αρνητική στάση εμφάνισε μόνο το 6% και ουδετερότητα το 8%.

6) Αισθάνομαι ότι έχω ελάχιστες επιλογές για να εξετάσω το ενδεχόμενο να αφήσω την δουλειά μου στην εταιρεία.



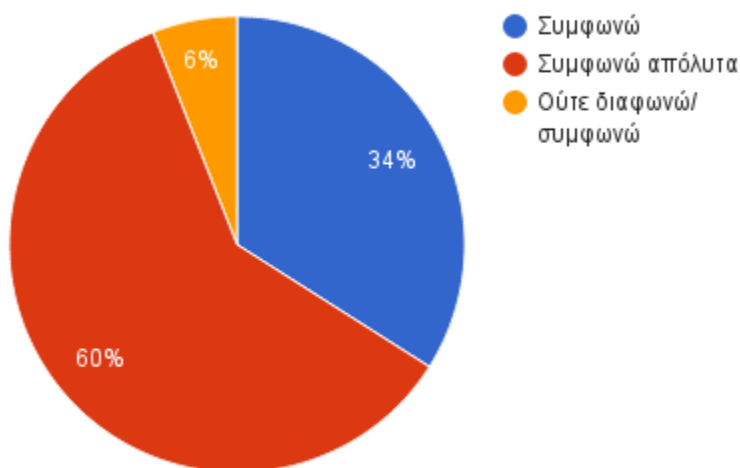
Τα ποσοστά των απαντήσεων που συγκεντρώθηκαν σε αυτήν την ερώτηση είναι τα ακόλουθα: το 44% συμφωνεί απόλυτα, το 36% συμφωνεί, το 14% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 6% διαφωνεί. Παρατηρούμε από την επιλογή των απαντήσεων ότι κανένας δεν διαφώνησε απόλυτα και επομένως λαμβάνοντας υπόψη μας τα παραπάνω στοιχεία συμπεραίνουμε ότι οι περισσότεροι νιώθουν ότι έχουν ελάχιστες επιλογές απασχόλησης άμα αφήσουν την δουλειά τους.

7) Μια από τις σημαντικότερες συνέπειες από την αποχώρηση από την εταιρεία είναι η έλλειψη εναλλακτικών ευκαιριών.



Το 73.5% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η κυριότερη συνέπεια από την αποχώρηση από την επιχείρηση αποτελεί η έλλειψη εναλλακτικών ευκαιριών ενώ περίπου το ¼ έχει την πιστεύει το αντίθετο.

8) Ένας από τους λόγους για τους οποίους συνεχίζω να εργάζομαι σε αυτόν τον οργανισμό είναι το γεγονός ότι μια αποχώρηση θα σήμαινε πολλές προσωπικές θυσίες-σε έναν άλλον οργανισμό μπορεί να μην συγκέντρωνε όλα τα οφέλη που έχω εδώ.



Η 8^η ερώτηση αποτελεί την μοναδική στην οποία οι απαντήσεις συγκλίνουν και η απόλυτη πλειοψηφία των εργαζομένων συμφωνεί με ποσοστό 94%, ότι ένας από τους λόγους για τους οποίους συνεχίζει την εργασία είναι εξαιτίας των θυσιών που απαιτούνταν σε μια νέα επιχείρηση αλλά και τα οφέλη που απολαμβάνει ήδη. Τα επιμέρους ποσοστά των απαντήσεων είναι τα εξής συμφωνώ απόλυτα 60%, συμφωνώ 34%, ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 6%. Δεν διαφώνησε κανένας στο ερώτημα αυτό.

ΑΝΑΛΥΣΗ:

Με αυτές τις ερωτήσεις μας δίνεται η δυνατότητα να αντιληφθούμε ότι οι εργαζόμενοι στις ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών βιώνουν το αίσθημα του φόβου σε μεταβολές που αφορούν την επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Ακόμα και αν υπάρχουν κάποια αρνητικά στην καθημερινότητά τους που αφορούν την εργασία τους, οι περισσότεροι απάντησαν ότι προτιμούν να συνεχίσουν την απασχόλησή τους στην συγκεκριμένη επιχείρηση διότι θεωρούν πως τους είναι πάρα πολύ δύσκολο να αποχωρήσουν σε αυτήν την περίοδο. Θεωρούν την παραμονή τους

τόσο επιθυμία όσο και αναγκαιότητα για το συγκεκριμένο διάστημα.

Ο βασικός λόγος που εξηγεί τον φόβο αλλά και τις απαντήσεις των ατόμων είναι το γεγονός ότι η ναυτιλία τακτικών γραμμών είναι μια ‘κλειστή’ και συνεπώς μια ολιγοπωλιακή αγορά. Επειδή λοιπόν ισχύει το παραπάνω, οι εναλλακτικές των ανθρώπων που απασχολούνται σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις είναι πολύ περιορισμένες σε περίπτωση που επιθυμούσαν να αποχωρήσουν από την επιχείρηση που εργάζονταν. Οι εταιρείες δεν θα εμπιστευόνταν εύκολα ένα άτομο το οποίο θα είχε μετακινηθεί σε πολλές ανταγωνίστριες σε αντίθεση με κάποιον ο οποίος θα είχε ελάχιστες μετεγγραφές στο βιογραφικό του.

Επιπρόσθετα είναι πολύ σημαντικό να τονίσουμε την σημασία της οικονομικής κατάστασης που επικρατεί στην χώρα μας και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις των εργαζομένων. Με την ανεργία να κυμαίνεται σε πολύ ψηλά επίπεδα και με την οικονομία να βρίσκεται σε παρατεταμένη ύφεση τουλάχιστον επτά ετών, δημιουργούνται συνθήκες που διαμορφώνουν αρνητικό κλίμα στην αγορά εργασίας. Για τον λόγο αυτό οι εργαζόμενοι στις ναυτιλιακές αισθάνονται πως δεν υπάρχει μέλλον εκτός της επιχείρησης και προκειμένου να βρεθούν αντιμέτωποι με την ανεργία μειώνουν τις απαιτήσεις τους συνολικά.

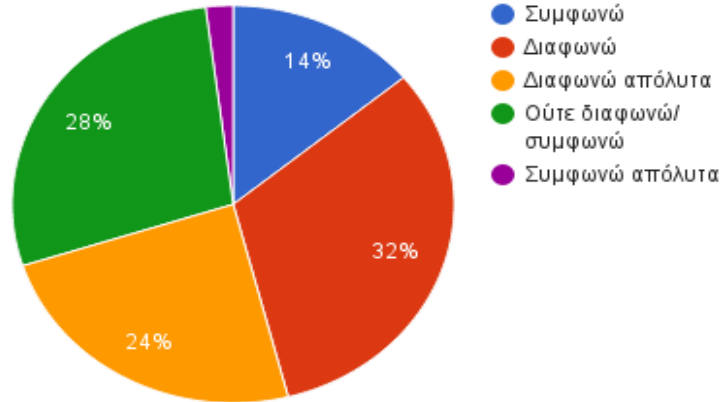
Ο απασχολούμενος λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις οικονομικές απώλειες, οι οποίες θα υπάρξουν από μια αποχώρηση και επομένως για τον λόγο αυτόν δεν παραιτείται εάν δεν έχει σίγουρο ένα εναλλακτικό πλάνο.

Επίσης, ένας λόγος ο οποίος δεσμεύει τα στελέχη είναι οι θυσίες σε προσωπικό επίπεδο οι οποίες απαιτούνται να πραγματοποιηθούν σε ένα καινούργιο εργασιακό περιβάλλον και οι απώλεια όλων των προνομίων και πλεονεκτημάτων, που νοούνταν αυτονόητα στην προηγούμενη θέση εργασίας.

Συμπερασματικά, μπορούμε να αντιληφθούμε πως οι εργαζόμενοι δεσμεύονται με την επιχείρηση και με την Συνεχή Δέσμευση.

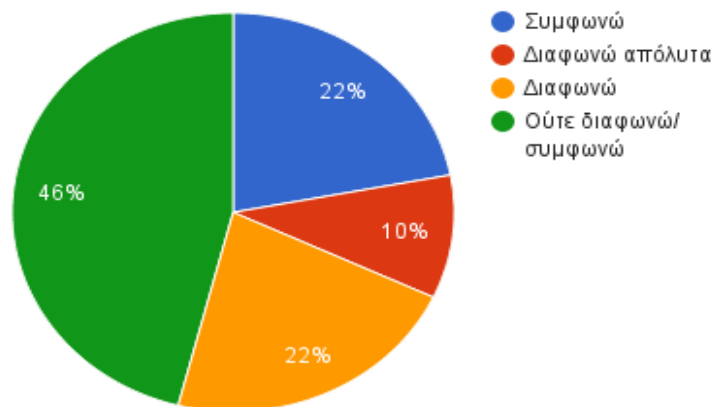
ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

1) Πιστεύω ότι οι άνθρωποι στις μέρες μας αλλάζουν εταιρείες-δουλειές πολύ συχνά.



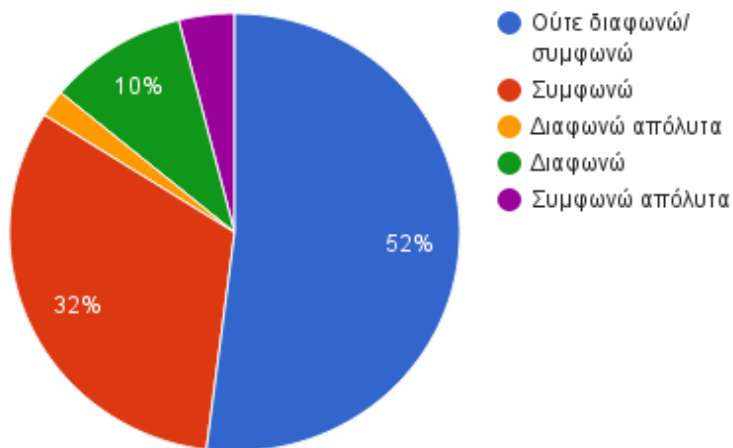
Παρατηρούμε ότι το 14% συμφωνεί με το ερώτημα ενώ οι διαφωνούντες είναι σχεδόν 4 φορές περισσότεροι 56%. Αξιοσημείωτο είναι το ποσοστό των ατόμων που δηλώνουν ουδέτεροι στο ερώτημα και αντιστοιχεί στο 28%.

2) Δεν πιστεύω ότι ένα άτομο θα πρέπει να είναι πιστό στον οργανισμό που δουλεύει.



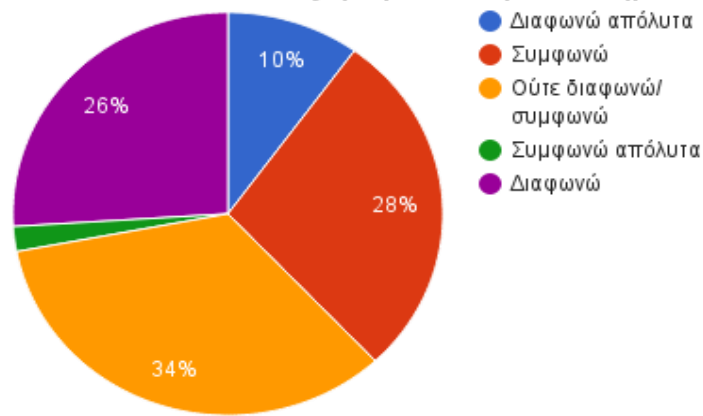
Υπάρχει ουδετερότητα στο ερώτημα το οποίο αφορά την πιστότητα των εργαζομένων στον οργανισμό, σχεδόν ένας στους δυο που αντιστοιχεί σε ποσοστό 46%, ενώ το 32% θεωρεί πως πρέπει να είναι πιστό το προσωπικό.

3) Η συχνή μετακίνηση εργαζομένων σε πολλές εταιρείες δεν μου φαίνεται ανήθικο.



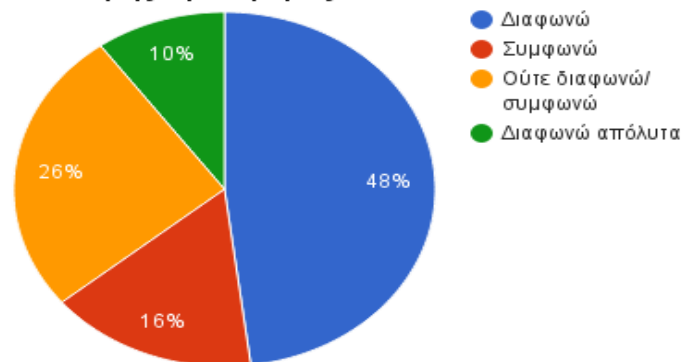
Οι μισοί από τους ερωτηθέντες διατυπώνουν την άποψη ότι είναι ουδέτεροι με την μετακίνηση των εργαζομένων σε πολλές εταιρείες παράλληλα το 32% πιστεύει ότι δεν είναι ανήθικο και μόλις το 12% θεωρεί ότι είναι ανήθικο να μετακινούνται οι εργαζόμενοι.

4) Ένας από τους κυριότερους λόγους για τους οποίους συνεχίζω να εργάζομαι στην εταιρεία είναι ότι πιστεύω πως η αφοσίωση είναι σημα...



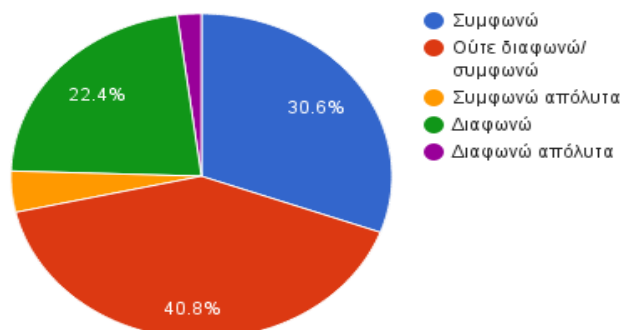
Και σε αυτήν την ερώτηση παρατηρούμε να κυριαρχεί η ουδέτερη στάση των ατόμων όσο αφορά θέματα αφοσίωσης, συγκεντρώνοντας το 34%, ενώ τα άτομα που συμφώνησαν και αυτά που διαφώνησαν ήταν σχεδόν ίδια με παρόμοια ποσοστό 28% και 26% αντίστοιχα.

5) Δεν αισθάνομαι ότι είναι σωστό να αποχωρήσω από την εταιρεία εξαιτίας μιας καλύτερης προσφοράς.



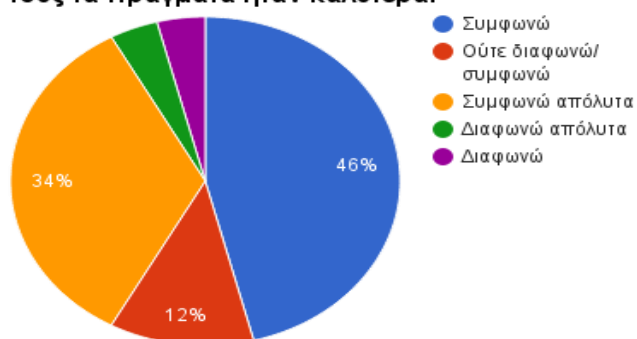
Παρατηρούμε ότι το 48% διαφωνεί με την συγκεκριμένη ερώτηση και το 10% διαφωνεί απόλυτα και άρα παραπάνω από τους μισούς θα θεωρούσαν σωστό την αποχώρηση από την εξαιτίας μιας καλύτερης προσφοράς. Ανεβασμένο είναι το ποσοστό των ουδέτερων απαντήσεων 26%, ενώ αυτοί που θεωρούν ότι δεν είναι σωστή μια τέτοια ενέργεια ανέρχεται στο 16%.

6) Πιστεύω στην αξία της αφοσίωσης σε έναν οργανισμό.



Σε αυτήν την ερώτηση το 40,8% δηλώνει ουδετερότητα απέναντι στην αξία της αφοσίωσης, ενώ το 30,6% συμφωνεί και το 22,4% διαφωνεί. Καταλαβαίνουμε ότι οι απαντήσεις είναι περισσότερο κατανεμημένες και δεν υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις μεταξύ τους.

7) Όταν οι εργαζόμενοι παρέμεναν σε έναν οργανισμό για το μεγαλύτερο μέρος της καριέρας τους τα πράγματα ήταν καλύτερα.



Οι πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει ότι όταν οι εργαζόμενοι παρέμεναν σε έναν οργανισμό για το μεγαλύτερο μέρος της καριέρας τους τα πράγματα ήταν καλύτερα με ποσοστό 80% , οκτώ φορές μεγαλύτερο από το ποσοστό της ουδέτερης απάντησης.

ΑΝΑΛΥΣΗ:

Μελετώντας την τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου διαπιστώνουμε σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι το συγκεκριμένο δείγμα που προέρχεται από τις ναυτιλιακές τακτικών γραμμών, εμφανίζεται να είναι είτε ουδέτερο είτε αρνητικό σε ό,τι σχετίζεται με θέματα ηθικής απέναντι στον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα το δείγμα πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι δεν μετακινούνται εύκολα σε άλλες εταιρείες και αυτό είναι λογικό είτε εξαιτίας της κατάστασης στην αγορά εργασίας είτε λόγω έλλειψης εναλλακτικών. Λόγω του απρόσωπου και παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος οι ηθικοί ενδοιασμοί και δεσμοί αφοσίωσης δεν υπάρχουν σε αυτόν τον κλάδο λόγω του ανταγωνισμού που αναπτύσσεται ανάμεσα στους ίδιους τους εργαζομένους.

Παρόλα αυτά έχει αναπτυχθεί η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παραμένουν σε έναν οργανισμό για όλη την καριέρα τους όχι όμως από αφοσίωση και αίσθημα ηθικής αλλά επειδή θα υπάρχει η δυνατότητα να ανέλθουν στην ιεραρχία ευκολότερα και να απολαμβάνουν τα οφέλη που τους προσφέρονται.

Συνεπώς, οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται καμία υποχρέωση απέναντι στον οργανισμό και άρα δεν είναι δεσμευόμενοι κανονιστικά. .

Συμπέρασμα:

Οι εργαζόμενοι στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις δεσμεύονται συναισθηματικά και με την συνεχή δέσμευση και ελάχιστα με την κανονιστική δέσμευση.

3.10 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό ερευνάται η λειτουργία και η σχέση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με τον ναυτιλιακό τομέα.

Καθορίζεται ο σχεδιασμός της έρευνας, η συγκέντρωση του υλικού, η επιλογή της μεθόδου του ερωτηματολογίου ως ταχύτερου, ασφαλέστερου και λιγότερου κόστους, η επικέντρωση σε πέντε ναυτιλιακές εταιρείες που απασχολούνται με τις τακτικές γραμμές.

Εστίασαμε το ερωτηματολόγιο στα αναγκαία πλαίσια της ηθικής και της αρμόζουσας δεοντολογίας (εχεμύθεια, σεβασμός των προσωπικών δεδομένων). Επιπρόσθετα παρετέθησαν στοιχεία που περιγράφουν τον κλάδο των τακτικών γραμμών και αναλύθηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας που διαλαμβάνουν τον ρόλο της συναισθηματικής, της συνεχούς και της κανονιστικής δέσμευσης στις ναυτιλιακές.

Συμπερασματικά η παρουσία της συναισθηματικής και της συνεχούς δέσμευσης υπερισχύει συγκριτικά της κανονιστικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Από την έρευνα προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι στις ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών αναπτύσσουν με μεγάλο βαθμό την συναισθηματική τους δέσμευση με τις επιχειρήσεις αφού οι δεύτερες τους παρέχουν μεγιστοποιημένες την ικανοποίησή τους και την επιθυμία τους να συμμετέχουν βιωματικά στα ζητήματα και την επιτυχία των προσπαθειών τους.

Παράλληλα διαπιστώνεται αυξημένη και η συνεχής δέσμευση αφού οι εργαζόμενοι, συναισθανόμενοι τον φόβο για την απασχόλησή τους, προτιμούν να συνεχίσουν την σταδιοδρομία τους στην ολιγοπωλιακή αγορά και να απολαμβάνουν τις οικονομικές απολαβές και τα προνόμιά τους με τον μικρότερο δυνατό φόβο.

Τέλος σημειώνεται μικρότερη ή ελάχιστη η κανονιστική δέσμευση των εργαζομένων επειδή κινούνται σε ένα απρόσωπο και παγκοσμιοποιημένο εργασιακό περιβάλλον, εξαιρετικά ανταγωνιστικό και υπολογιστικό από άλλους κλάδους επιχειρήσεων.

Οι προαναφερθείσες όμως ωφέλειες από την δέσμευση των εργαζομένων για τις επιχειρήσεις εγείρουν το ζήτημα για τις ηγεσίες και τους εργοδότες και το καθιστούν υψίστης προτεραιότητας. Σε αυτούς ανατίθεται ο ρόλος της διεύρυνσης των δεσμεύσεων, αποστολή δύσκολη και σύνθετη. Η διοικούσα ελίτ πρέπει:

- Να επιλέγει τους κατάλληλους για πρόσληψη υπαλλήλους
- Να καλλιεργεί κουλτούρα εργασιακής συμμετοχής
- Να αξιολογεί με δίκαιη αυστηρότητα και να ανταμείβει μη αρνούμενη τον απαιτούμενο έπαινο
- Να δημιουργεί εργασιακή ασφάλεια
- Να προωθεί την εφευρετικότητα, τον ενθουσιασμό, την φαντασία
- Να εκδιπλώνει το πνεύμα ομαδικότητας, φιλικούεργασιακού περιβάλλοντος, συμμετοχής στην λήψη των αποφάσεων με την αποφυγή της ρουτίνας
- Να ενημερώνει για την πορεία του οργανισμού, τις ανάγκες, τις πιθανές δυσκολίες και τις προοπτικές, που εξαρτώνται και από την δική τους συμβολή
- Να δοθεί η δυνατότητα στις γυναίκες να κατέχουν κέραιες θέσεις στην ιεραρχική πυραμίδα καθώς οι τελευταίες διακρίνονται για την αποτελεσματικότητά τους

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Μπουραντάς Δημήτριος και Παπαλεξανδρή Νανσυ. Εισαγωγή στην Διοίκηση των Επιχειρήσεων εκδόσεις Μπενου 2003, Αθήνα.

Θεόδωρος Κατσανέβας και Τσιαπαρίκου Ιωάννα. Εφαρμοσμένη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Εκδόσεις Πατάκη 2013 Αθήνα.

Γκιζιάκης Κωνσταντίνος, Παπαδόπουλος Αντώνης και Πλωμαρίτου Εύη. Ναυλώσεις. Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης , 3^η έκδοση Αθήνα 2010

Σαμπράκος Ευάγγελος. Πανεπιστημιακές Σημειώσεις : Η ναυτιλιακή αγορά

Ξένη

Antón, C (2009). The impact of role stress on workers' behaviour through job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Psychology* 44.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity and the organization. *Academy of Management Review*.

Ayeni C.O and Popoola S.O. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State Nigeria.

Azman Ismail, Hassan Mohamed, Ahmad Sulaiman, Mohd Hamman Mohamed and Munurah Vusui. (2011). An empirical study of relationship between transformational leadership, empowered and organizational commitment. *Business and Economic Research Journal* Vol. 2. 89-107.

Beudean Paula (2003). Employee Retention. Building Organizational Commitment. Recommendations for Non profit organizations 41-50.

Cheney, G. and Tompkins, P. (1987). Coming to Terms with Organizational Identification and Commitment. *Central States Speech Journal*.

Cheney, G. (1983). On the various changing meanings of organization membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*.

Golafshani Nahid (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report* vol.8 number 4 597-606

Houdmont Jonathan, Leka Stavroula and Sinclair Robert (2010). Global perspectives on research and practice. *Contemporary Occupational Health Psychology*. Malden MA:Wiley

Jain K. Ajay, Giga I. Sabir and Cooper L. Carry (2008). Employee well-being, control and organizational commitment 256-273.

Keinigham Timothy, Fennea Carly, Aksoy Lerzan, Buoye Alexander and Mittal Vikas (2015). A five component costumer commitment model implications for purchase intentions in goods and service industries.

Koutiva Maria, Belias Dimitrios , Zounatos Eleni and Koustelios Athanasios (2014). How HR attribution: well-being contributes to employees affective commitment. Το Βήμα των οινωοικικών Επιστημών τόμος ΙΣΤ, τεύχος 63.

Kreisman Barbara (2002). Insights into employee Motivation, commitment and retention

Kuldeep Kumar and Bakshi Arti (2010). The five-factor Model of Personality and Organizational Commitment: is there any ralationship? Idosi publications

Lipinskiene Diana (2008). The examination of relationship Between organizational commitment and job satisfaction of employees. 282-289.

Marchington Mick and Wilkinson Adrian (2005). Human Resource Management at work. People Management and Development. 3rd edition.

McMahon B. (2007). Organizational commitment, relationship commitment and their association with attachment style and locus of control. USA: Georgia Institute of Technology

Memari Negin, Mahdieh Omid and Marnani Ahmad Barati (2013). The impact of organizational commitment on employees Job Performance. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business vol.5 no5 164-171.

Meyer John P., Stanley J. David, Hercovitch Lynne and Topolnytsky Laryssa (2009). Affective, continuance and normative commitment to the organizational: A meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences 20-52.

Meyer J.P. and Allen N.J (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review 61-89.

Meyer J.P. and Martin R. Elyse (1999). Employee commitment and well-being 19-22.

Meyer J.P. and Martin R. Elyse (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. Journal of Vocational Behavior 77 323-337

Mohammad Ali and Masoud Ferdosi. Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Healthcare sector: Proposing and Testing a Model

Mohsan Kaizan, Nawaz Muhammand, Kham Sarfarz, Shaukat Zeeshan and Aslam Numan (1995). Are Employee Motivation, Commitment and Job Involvement inter-related: Evidence

from banking sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science* vol.2 no17 226-233.

Morris Tim, Lydka Helen and Fenton O' Creery Mark (1993). Can commitment Be managed? A longitudinal Analysis of Employee Commitment and Human Resource Policies. *Human Resource Management Journal* vol 3 issue 3 21-42.

Pandee L.Ronald (1990). A literature review of selected theories dealing with job satisfaction and motivation.

Postmes Tom, Tanis Martin and Boudewijn de Wit (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. University of Amsterdam. *Journal from Group Processes& Intergroup Relations* vol4 227-246.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*

Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. [Journal of Organizational Behavior](#).

Scholl W.Richard What is organizational commitment? The university of Rhode Island

Senogdu A.Aslan, Kocabacak Ayse and Guren Sukru (2000). The relationship between Resource Management Practices and Organizational Commitment: A field study

Sheridan E.John (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *The Academy of Management Journal* vol 35 no 5, 1036-1056.

Silvesti F. and Fair (1992). Effects of rewards, competition and outcome on intrinsic motivation. *Journal of Instructional Psychology* 3-9.

Solinger N., van Olffen W. and Ra Roe (2008). Beyond the three component model of organizational commitment 70-83.

Srirastar A. (2000). Heterogeneity of role stress. *Research and Practice in Human Resource Management* 16-27.

Stinglhamber Florance, Marique Geraldine and Hannin Dorothee (2015). Employees Organizational Identification and Affective Organizational Commitment: An integrative Approach.

Stinglhamber Florance. Extension of the three Component Model of Commitment to five foci. *European Journal of Psychology Assesment* 132-136.

Van de Voorde Karina, Paauve Jaap and Mark Van Veldhovem (2012). Employee well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative studies. International Journal of management Reviews vol14.

Woods Stephen (1995) London School of Economics. The four pillars of human resource management: Are they connected? Human Resource Management Journal vol5 issue 5 49-59.

Wright M.Patrick and Kehoe R.Rebecca (2007).Human Resource Practices and Organizational Commitment: A deeper examination.

Διαδικτυακοί Τόποι

“The three component model of commitment”

<http://www.mindtools.com/pages/article/three-component-model-commitment.htm>

“Organizational commitment”

http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_commitment

“What is organizational commitment?”

http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_commitment

“Commitment forces”

<http://www.uri.edu/research/lrc/scholl/webnotes/Commitment.htm>

“Organizational commitment: Definition, Theory & Types”

<http://study.com/academy/lesson/organizational-commitment-definition-theory-types.html>

“How to show commitment on the Job”

<http://everydaylife.globalpost.com/show-commitment-job-12915.html>

“Building and sustaining commitment”

<http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/leadership-functions/build-sustain-commitment/main>

www.sciencedirect.com

www.onlinelibrary.wiley.com

www.unllib.unl.edu

www.economist.com “Hierarchy of needs”

www.workandwellbeing.com

www.su.it

www.ncbi.nlm.nih.gov

www.researchgate.net

www.bbc.com “Abraham Maslow and the pyramid that beguiled business

www.businesstrainingexperts.com

www.dhs.vic.gov.au Funded Agency Channel “Why retain employees?”

blog.capital.org “10 key strategies to increase employee commitment and retention”

www.forbes.com “7 Management Practices that can improve employee productivity”

www.businessdictionary.com

www.rphrm.curtin.edu.au

www.amanet.org

<http://www.ekt.gr/content/img/product/82586/22-25.pdf>

<http://www.edu.plymouth.ac.uk/resined/qualitative%20methods%202/qualrshm.htm#Questionnaires>

<http://www.edu.plymouth.ac.uk/resined/qualitative%20methods%202/qualrshm.htm#Questionnaires>