ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΩΝ MILLENNIALS : Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΑΞΙΩΝ

Διπλωματική εργασία που εκπονήθηκε στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για τη χορήγηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΑΛΕΒΙΖΟΥ ΚΥΡΙΑΚΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΙΟΡΔΑΝΟΓΛΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ

ΑΘΗΝΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2020

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από τη συγγραφέα της ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει συγγραφεί από την Υπογράφουσα και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΑΛΕΒΙΖΟΥ ΚΥΡΙΑΚΗ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ: *Αλεβίζου Κυριακή*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει στην εξέταση και παρουσίαση των τάσεων της γενιάς των Millennials σχετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση, την Οργανωσιακή Δέσμευση, τις Οργανωσιακές αξίες καθώς και την μεταξύ τους σχέση. Συγκεκριμένα, η έρευνα αποτελείται από δυο μέρη. Αρχικά παρουσιάζονται περιγραφικά οι τάσεις των Millennials σχετικά με τις παραπάνω τρεις μεταβλητές κι έπειτα αναλύονται στατιστικά οι υποθέσεις που εξετάζουν την σχέση των τριών μεταβλητών, όπως προέκυψαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Για να συλλεχθούν τα δεδομένα της έρευνας σχεδιάστηκαν και συμπληρώθηκαν online ερωτηματολόγια με τη βοήθεια των Google Forms. Το δείγμα περιλάμβανε 187 Millennials εργαζόμενους ιδιωτικών επιχειρήσεων ανεξαρτήτως κλάδου και επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS. Οι τρεις βασικές υποθέσεις που επαληθεύτηκαν αφορούσαν την σχέση μεταξύ της Οργανωσιακής Δέσμευσης, της Εργασιακής Ικανοποίησης και του ταιριάσματος μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών οργανωσιακών αξιών. Αντίθετα, οι επόμενες τρεις υποθέσεις που αφορούσαν την επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στην Οργανωσιακή Δέσμευση απορρίφθηκαν.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, ευχαριστώ τους γονείς μου, τους φίλους μου και την Νατάσα για την υπομονή και την ψυχολογική στήριξη που μου παρείχαν σε όλα τα στάδια πραγματοποίησης της διπλωματικής εργασίας.

Επιπλέον ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κα Ιορδάνογλου Δήμητρα που με στήριξε ψυχολογικά, και με την πολύτιμη καθοδήγηση της συνέβαλε στην ολοκλήρωση της εργασίας.

Τέλος ευχαριστώ την συμφοιτήτρια και φίλη μου Αιμιλία Βγενοπούλου για την στήριξη και τις πολύτιμες οδηγίες που μου παρείχε σχετικά με τη στατιστική ανάλυση της έρευνας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ……..9

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ……..11

2.1 Γενιές στον εργασιακό χώρο…….11

2.1.1 Η γενιά των Millennials……12

2.2 Οργανωσιακή Δέσμευση……..15

2.2.1 Ενοιολογικός Προσδιορισμός……15

2.2.2 Παράγοντες και αποτελέσματα Οργανωσιακής Δέσμευσης……17

2.2.3 Millennials και Οργανωσιακή Δέσμευση……..18

2.3 Εργασιακή Ικανοποίηση……...22

2.3.1 Εννοιολογικός Προσδιορισμός……..22

2.3.2 Παράγοντες και αποτελέσματα της Εργασιακής Ικανοποίησης……23

2.3.3 Millennials και Εργασιακή Ικανοποίηση……...27

2.4 Οργανωσιακές Αξίες…….29

2.4.1 Εννοιολογικός Προσδιορισμός…….. 29

2.4.2 Ταίριασμα μεταξύ προσωπικών και οργανωσιακών αξιών (P-O fit)… 30

2.4.3 Millennials και Οργανωσιακές Αξίες…… 32

2.5 Ερευνητικές υποθέσεις…..……..34

2.5.1 Εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση……....34

2.5.2 Η επίδραση του ταιριάσματος (fit) ανάμεσα σε επιθυμητές και ισχύουσες εργασιακές αξίες στην εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση των Millennials……...35

2.5.3 Η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στην οργανωσιακή δέσμευση των Millennials……....37

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ……..….38

3.1 Σχεδιασμός έρευνας……....39

3.2 Δείγμα Έρευνας……...40

3.3 Εργαλεία Έρευνας και κλίμακες μέτρησης……40

3.4 Διαδικασία Συλλογής και Ανάλυσης δεδομένων……43

4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ……44

4.1 Περιγραφικά στοιχεία έρευνας……44

4.1.1 Δημογραφικό προφίλ δείγματος……44

4.1.2 Οργανωσιακές αξίες Millennials……...50

4.1.3 Εργασιακή Ικανοποίηση Millennials……51

4.1.4 Οργανωσιακή δέσμευση Millennials……...53

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.2 Ανάλυση Ερευνητικών Υποθέσεων……..53
4.2.1 Υπόθεση (H_1)……..53
4.2.1.1 Υπόθεση ($H_{1.1}$)……...55
4.2.1.2 Υπόθεση ($H_{1.2}$)……...56
4.2.1.3 Υπόθεση ($H_{1.3}$)……...57
4.2.2 Υπόθεση (H_2)……..58
4.2.3 Υπόθεση (H_3)……..59
4.2.4 Υπόθεση (H_4)……..60
4.2.5 Υπόθεση (H_5)……..61
4.2.6 Υπόθεση (H_6)……..62
4.2.7. Συσχέτιση παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης με την οργανωσιακή δέσμευση……63
4.2.8 Εξέταση αιτιώδους σχέσης της οργανωσιακής δέσμευσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της διαφοράς μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών οργανωσιακών αξιών ……63
5.ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ……66
6.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ……71
7.ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ……..75
8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ……..76
9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ……85

.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1. Ποσοστά απόκρισης γυναικών και ανδρών……..44

Γράφημα 2. Ποσοστά απόκρισης βάσει ηλικίας……...45

Γράφημα 3. Ποσοστά απόκρισης βάσει θέσης στην ιεραρχία……..46

Γράφημα 4. Ποσοστά απόκρισης βάσει επιπέδου σπουδών…….47

Γράφημα 5. Ποσοστά απόκρισης βάσει συνολικού χρόνου προϋπηρεσίας…….48

Γράφημα 6. Ποσοστά απόκρισης βάσει ετών εργασίας στον τελευταίο εργοδότη……..49

Γράφημα 7. Σημαντικότερες επιθυμητές οργανωσιακές αξίες…….50

Γράφημα 8. Αντιλαμβανόμενες πραγματικές οργανωσιακές αξίες……..51

Γράφημα 9. Διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης……..52

Γράφημα 10.Διαστάσεις εργασιακής δυσαρέσκειας…….52

Γράφημα 11.Διαστάσεις οργανωσιακής δέσμευσης…….53

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Φύλο……..……..45

Πίνακας 2 Ηλικία……..……..…45

Πίνακας 3 Θέση στην ιεραρχία……...…46

Πίνακας 4 Επίπεδο σπουδών……..……47

Πίνακας 5 Εργασιακή εμπειρία……...……48

Πίνακας 6 Χρόνια προϋπηρεσίας στον τωρινό εργοδότη ……...49

Πίνακας 7. Συσχέτιση των μεταβλητών εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση……54

Πίνακας 8. Συσχέτιση των μεταβλητών εργασιακή ικανοποίηση και συναισθηματική δέσμευση……..……55

Πίνακας 9. Συσχέτιση των μεταβλητών εργασιακή ικανοποίηση και κανονιστική δέσμευση……..……56

Πίνακας 10. Συσχέτιση των μεταβλητών εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευσης της συνέχειας……..57

Πίνακας 11. Συσχέτιση των μεταβλητών διαφορά μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών οργανωσιακών αξιών και εργασιακή ικανοποίηση……58

Πίνακας 12. Συσχέτιση των μεταβλητών διαφορά μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών οργανωσιακών αξιών και οργανωσιακή δέσμευση……59

Πίνακας 13. Έλεγχος διαφοράς των μέσων όρων ανδρών και γυναικών στην οργανωσιακή δέσμευση……60

Πίνακας 14. Έλεγχος διαφοράς των μέσων όρων των δυο ηλικιακών γκρουπ των Millennials στην οργανωσιακή δέσμευση……61

Πίνακας 15. Ανάλυση Διακύμανσης για τη μεταβλητή οργανωσιακή δέσμευση……62

Πίνακας 16. Συντελεστής προσδιορισμού……....64

Πίνακας 17. Ανάλυση διακύμανσης για το προβλεπτικό μοντέλο……..……..68

Πίνακας 18. Συντελεστής προβλεπτικού μοντέλου……..65

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης έχει προσελκύσει μεγάλο ενδιαφέρον στον επιχειρησιακό κόσμο τα τελευταία χρόνια και αποτελεί κεντρικό αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αφού έχει αποδειχθεί πως σχετίζεται με ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση στάσεις και συμπεριφορές όπως η μείωση του απουσιασμού, η αύξηση της παραγωγικότητας και η επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Εξαιτίας λοιπόν της στενής αυτής σχέσης της οργανωσιακής δέσμευσης με τις παραπάνω εργασιακές συμπεριφορές, οι επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια ασχολούνται διεξοδικά με την εξεύρεση τρόπων ενδυνάμωσης της δέσμευσης των εργαζομένων, με απώτερο σκοπό τη διατήρηση των ταλέντων τους και τη μείωση των αποχωρήσεων, που αποτελούν κομβικά ζητήματα τόσο για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, όσο και για ολόκληρο των οργανισμό.

Η εξέταση της συγκεκριμένης εργασιακής στάσης στον πληθυσμό των Millennials κρίνεται σημαντική αφενός επειδή σχετίζεται με τις παραπάνω θετικές συμπεριφορές, αφετέρου επειδή η συγκεκριμένη γενιά είναι η επικρατέστερη πληθυσμιακά και κυριαρχεί διάχυτη η αντίληψη στον διεθνή επιχειρησιακό κόσμο ότι παρουσιάζει τα χαμηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης σε σχέση με τις προηγούμενες γενεές.

Σκοπός λοιπόν της παρούσας έρευνας είναι αρχικά να εξετάσει τους παράγοντες εκείνους που επιδρούν στην Οργανωσιακή Δέσμευση των Millennials και αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, την Εργασιακή Ικανοποίηση και το ταίριασμα (fit) ή διαφορά (misfit) μεταξύ Επιθυμητών και Πραγματικών Οργανωσιακών Αξιών. Στη συνέχεια, βάσει των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν από τη στατιστική ανάλυση θα αξιολογηθούν και θα συζητηθούν τα ευρήματα και θα παρουσιαστούν χρήσιμες προτάσεις για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι έννοιες της Οργανωσιακής Δέσμευσης, της Εργασιακής Ικανοποίησης και των Οργανωσιακών αξιών τόσο εννοιολογικά όσο και συγκεκριμένα όσον αφορά την γενιά των Millennials βάσει της διεθνούς βιβλιογραφίας. Στη συνέχεια διατυπώνονται οι υποθέσεις της έρευνας, όπως προκύπτουν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας. Αρχικά περιγράφεται ο τρόπος που σχεδιάστηκε η παρούσα έρευνα με βάση την βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε στο κεφάλαιο δυο. Στη συνέχεια, αναλύεται ο καθορισμός και το μέγεθος

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

του δείγματος της έρευνας και η περιγραφή των κλιμάκων μέτρησης της έρευνας. Τέλος, περιγράφεται η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται αρχικά τα αποτελέσματα της έρευνας που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και την περιγραφική απεικόνιση με μορφή γραφημάτων και πινάκων της οργανωσιακής δέσμευσης, της εργασιακής ικανοποίησης και των οργανωσιακών αξιών. Στη συνέχεια ακολουθεί η στατιστική ανάλυση για τον έλεγχο των υποθέσεων της έρευνας και παρατίθενται οι σχετικοί πίνακες συσχέτισης, διαφοράς μέσων και παλινδρόμησης με τη χρήση του προγράμματος SPSS.

Το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την συζήτηση των αποτελεσμάτων, όπως προέκυψαν από την περιγραφική απεικόνιση και τη στατιστική ανάλυση των υποθέσεων και πραγματοποιείται η σύνδεσή τους με τη βιβλιογραφική επισκόπηση.

Στο έκτο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα της έρευνας, τονίζεται η σημαντικότητα αυτών και πραγματοποιείται προσπάθεια εξεύρεσης των κατάλληλων πρακτικών και μεθόδων από τη πλευρά της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την ενίσχυση της Οργανωσιακής Δέσμευσης των Millennials, προσαρμοσμένες στις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες της γενιάς αυτής.

Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι περιορισμοί της έρευνας και αναφέρονται προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Τέλος, παρατίθενται αναλυτικά οι ξενόγλωσσες και ελληνικές βιβλιογραφικές αναφορές των επιστημονικών άρθρων, μελετών, μεταπτυχιακών και διδακτορικών διατριβών και βιβλίων που χρησιμοποιήθηκαν για την υλοποίηση της παρούσας διπλωματικής. Το παράρτημα που ακολουθεί περιλαμβάνει την ανάλυση συσχέτισης και το δομημένο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων.

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1.1 Γενιές στον εργασιακό χώρο

Ως γενιά μπορεί να οριστεί ένα γκρουπ ατόμων που έχουν κοινή χρονολογία γέννησης και κοινά χαρακτηριστικά που καθορίζονται από διάφορα σημαντικά γεγονότα τα οποία έχουν λάβει μέρος κατά τη διάρκεια της παιδικής ηλικίας και της μετέπειτα ζωής τους, όπως κοινές ιστορικές, πολιτισμικές ή κοινωνικές εμπειρίες (Kupperschmidt, 2000). Σύμφωνα με τους Kowske, Rasch & Wiley (2010), τα άτομα που ανήκουν σε μια γενιά γεννιούνται, ξεκινούν το σχολείο, εντάσσονται στον εργασιακό χώρο, αποκτούν παιδιά και συνταξιοδοτούνται περίπου την ίδια εποχή και στην ίδια ηλικία. Επιπλέον, βρίσκονται στην ίδια ηλικία όταν πραγματοποιούνται πόλεμοι, τεχνολογικές εξελίξεις και κοινωνικές αλλαγές. Οι εμπειρίες αυτές, σε συνδυασμό και με άλλους παράγοντες, μπορούν να έχουν επίδραση στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς, των αξιών και των προσωπικών χαρακτηριστικών των ατόμων. Όσον αφορά τον παράγοντα των ιστορικών γεγονότων, τα οποία μπορούν να καθορίσουν τα χαρακτηριστικά της κάθε γενιάς, οι Costanza, Badger, Fraser, Severt, Gade (2012), τονίζουν ότι θα πρέπει να ληφθεί σημαντικά υπόψη το μέρος όπου αυτά λαμβάνουν χώρα. Για παράδειγμα, τα ιστορικά και πολιτισμικά που βίωσαν τα άτομα στην Αμερική κατά τη διάρκεια του 1950 -1960 διαφέρουν σε ζωτικής φύσεως σημεία από εκείνα στην Βραζιλία, Ρωσία ή Κίνα. Συνεπώς γεννάται το ερώτημα αν μπορούν να πραγματοποιούνται γενικεύσεις για την επίδραση των γενεών ανάμεσα σε διαφορετικές χώρες-κουλτούρες.

Στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος, οι ερευνητές εστιάζουν στο βαθμό που οι κοινές εμπειρίες των ατόμων κάθε γενιάς μπορούν να επιδράσουν στον καθορισμό των προσδοκιών, των κινητήριων παραγόντων, των εργασιακών τους αξιών καθώς επίσης και εργασιακών στάσεων όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση και η διάθεση αποχώρησης. Ο λόγος που η συγκεκριμένη επίδραση ερευνάται συστηματικά και διεξοδικά υπόκειται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμόσουν τις διαδικασίες και τις στρατηγικές προσέλκυσης, εκπαίδευσης, αμοιβών βάσει των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και των προσδοκιών των ατόμων της κάθε γενιάς.

Οι τρεις εργασιακές γενιές που αποτελούν το σημερινό εργασιακό δυναμικό είναι:

- Οι Baby Boomers, γεννημένοι από το 1946 έως το 1964
- Η γενιά X, γεννημένοι από το 1965 έως το 1979

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Οι Millennials, γεννημένοι από το 1980 έως το 2000

Σύμφωνα με τον Zemke (2015), οι παραπάνω τρεις γενιές παρουσιάζουν διαφορετική εργασιακή ηθική και στάση απέναντι στη δουλεία, διαφορετική προτίμηση στον τρόπο που ασκούν ηγεσία ή επιθυμούν να διοικούνται, ξεχωριστή στάση απέναντι σε εργασιακά ζητήματα όπως η ποιότητα, ο τρόπος εξυπηρέτησης, η συνέπεια στο ωράριο. Όπως συνεχίζει ο συγγραφέας, πρόκειται για το πιο διευρυμένο φάσμα ηλικιών με διαφορετικές πεποιθήσεις και αξίες που όχι μόνο διαμορφώνουν τη δική τους ξεχωριστή εργασιακή κουλτούρα στον σύγχρονο εργασιακό χώρο, αλλά αποτελούν προκλήσεις για τη διοίκηση των οργανισμών, αφού καλούνται να εργαστούν μαζί, να συνυπάρξουν αρμονικά και να φέρουν τα απαιτούμενα αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τον Κωνσταντινίδη (2017), οι εκπρόσωποι τις κάθε μιας από τις τρείς γενιές παρουσιάζουν στην επιχείρηση που εργάζονται πλεονεκτήματα αλλά και αδυναμίες στον εργασιακό τους χώρο. Το κλειδί είναι ο επιχειρηματικός κόσμος να συγκρατήσει και να αξιοποιήσει τα ταλέντα της κάθε μιας από τις γενιές και να επιτύχει της συνύπαρξη και συνεργασία τους ώστε να ανακάμψει η αγορά.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, αναλύονται ενδελεχώς τα χαρακτηριστικά που αποδίδονται στη γενιά την οποία εξετάζεται στη παρούσα εργασία, τους Millennials, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία.

2.1.2 Η γενιά των Millennials

Οι Millennials, γνωστοί και ως γενιά της χιλιετίας ή γενιά Υ είναι η δημογραφική ομάδα ατόμων που ακολουθεί χρονολογικά τη γενιά Χ και προηγείται της γενιάς Ζ. Παρόλο που δεν υπάρχουν ακριβείς ημερομηνίες για την οριοθέτηση της αρχής ή του τέλους αυτής της γενιάς, οι δημογράφοι και οι ερευνητές θεωρούν τη δεκαετία του 1980 ως ημερομηνία αρχής και τα μέσα της δεκαετίας του 1990 με αρχές της δεκαετίας του 2000 ως ημερομηνία τέλους (Wikipedia). Σύμφωνα με τους Kaifi, Nafei & Khafar (2012), η γενιά αυτή ονομάστηκε Millennials λόγω της χρονολογικής εγγύτητάς της στην νέα χιλιετία που σηματοδοτήθηκε από την έναρξη της ψηφιακής εποχής. Ο όρος Millennials αποδόθηκε από τους Strauss & Howe (1991), οι οποίοι υποστήριξαν ότι η συρροή των δημογραφικών στοιχείων, η ανάπτυξη του κύκλου ζωής, τα γονικά πρότυπα και οι κοινωνικές κρίσεις του 20^{ου} αιώνα θα δημιουργήσουν μια νέα, ξεχωριστή γενιά ενηλίκων

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

με κοινωνική συνείδηση, οι οποίοι θα κληθούν να συμβάλλουν στην αναδιάρθρωση των θεσμών της κοινωνίας.

Τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τους Millennials παρουσιάζουν διαφορές με βάση τη κοινωνία, τη κουλτούρα και την οικονομική κατάσταση της χώρας των ατόμων, ωστόσο παρατηρούνται ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά που μπορούν να προσδιορίσουν και να περιγράψουν τη γενιά αυτή.

Χαρακτηριστικά που αποδίδονται στη γενιά αυτή είναι : αισιοδοξία, αυτοπεποίθηση, πολιτικό πνεύμα, μεγάλη γονική εμπλοκή, ανάγκη εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής, ανυπομονησία, πολυπραγμοσύνη και ομαδικό πνεύμα (Alsop, 2008). Οι Howe & Strauss (2000) σε εκτεταμένη μελέτη για τους Millennials, τους αποδίδουν τα ακόλουθα επτά χαρακτηριστικά : 1. Είναι ξεχωριστοί και γεμάτοι υποσχέσεις. 2.Έχουν μεγαλώσει σε ένα προστατευμένο περιβάλλον γεμάτο ενδιαφέρον και προσοχή από τον περίγυρό τους. 3. Έχουν αυτοπεποίθηση και εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους. 4. Τους διέπει ομαδικότητα και συνεργατικό πνεύμα. 5.Πετυχαίνουν τους στόχους τους, ως αποτέλεσμα των δυσκολότερων σχολικών απαιτήσεων και μιας έμφυτης υπευθυνότητας που τους διέπει. 6. Αισθάνονται την ανάγκη και την πίεση να αριστεύσουν σε όλες τις πτυχές της ζωής τους. 7. Παρουσιάζονται περισσότερο συμβατικοί και λιγότερο «επαναστάτες».

Όπως υποστηρίζει ο Κωνσταντινίδης (2017), οι Millennials έχουν υψηλό μορφωτικό υπόβαθρο και τους διέπει αισιοδοξία κατά την αρχή της επαγγελματικής τους πορείας, ως αποτέλεσμα της πίστης που έχουν στις δυνατότητές τους. Στοιχεία που τους χαρακτηρίζουν είναι η φιλοδοξία, η τάση να γίνουν ηγέτες, η ομαδικότητα, η επιθυμία για εξέλιξη, ο δυναμισμός, η διάθεση για καινοτομία και δημιουργικότητα και η ικανότητα να προσαρμόζονται σε συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Όταν αντιλαμβάνονται ότι η εργασία τους δεν τους παρέχει προκλήσεις μπορούν να αλλάξουν ανά πάσα στιγμή πορεία. Επιδιώκουν να έχουν πολλαπλούς ρόλους στην εργασία τους, αναζητούν παντού τη γνώση αναπτύσσοντας σε μεγαλύτερο βαθμό διαπροσωπική επικοινωνία με τον προϊστάμενο τους, ενώ ενδιαφέρονται περισσότερο για ευκαιρίες ανάπτυξης και την αποκόμιση εμπειριών και λιγότερο για τις χρηματικές απολαβές, αφού είναι βέβαιοι ότι ο μισθός τους στο μέλλον θα αυξηθεί λόγω των γνώσεων και εμπειριών που θα έχουν κερδίσει. Στο ίδιο πλαίσιο, Ο Tulgan (2009) αναφέρει ότι οι Millennials δίνουν μεγάλη έμφαση στις ευκαιρίες ανάπτυξης κι εξέλιξης καθώς επίσης και στο νόημα που τους δίνει η εργασία ενώ οι μισθολογικές απολαβές διαδραματίζουν υποδεέστερο ρόλο.

Όπως αναφέρουν οι Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance (2010), η πλειοψηφία των Millennials έχουν μεγαλώσει και κοινωνικοποιηθεί σε ένα οικογενειακό και σχολικό

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

περιβάλλον γεμάτο υποστήριξη και προσοχή. Σε έρευνά που πραγματοποίησαν, η οποία τους αφορούσε μαθητές του λυκείου (από το 1930 έως το 2000) σχετικά με χαρακτηριστικά προσωπικότητας, οι Millennials παρουσίασαν πολύ υψηλά ποσοστά αυτοεκτίμησης σε σημείο που άγγιζαν τα όρια του ναρκισσισμού, καθώς επίσης και υψηλή αυτοπεποίθηση και διεκδικητικότητα. Όπως συνεχίζουν οι συγγραφείς, αυτό ενδέχεται να οδηγήσει στο να μην έχουν ρεαλιστικές προσδοκίες από την εργασία τους, μεγαλύτερη ανάγκη για ηθικές και υλικές ανταμοιβές και συχνές μετακινήσεις από επιχείρηση σε επιχείρηση. Οι Millennials τείνουν να παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα αυτοεκτίμησης και εξωτερικής έδρας ελέγχου σε σχέση με τα άτομα των προηγούμενων γενεών.

Οι Millennials είναι η πρώτη γενιά που μεγάλωσε στον διευρυμένο ηλεκτρονικό και ψηφιακό κόσμο και έχει ανάλογη φιλοσοφία προσέγγισης απέναντι στον εργασιακό χώρο. Από τα παιδικά τους χρόνια, οι Millennials μεγάλωσαν σε ένα περιβάλλον που κυριάρχησε η ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών, τα ηλεκτρονικά παιχνίδια, τα κοινωνικά δίκτυα και το Internet. Στη διάρκεια αυτών των ετών, το διαδίκτυο μετατράπηκε από τάση σε αναγκαίο και αναπόσπαστο στοιχείο της καθημερινότητας. Αυτή η υπερβολική έκθεση και εξοικείωση με την τεχνολογία έχει άμεση επίδραση στον τρόπο που αποκτούν, επεξεργάζονται και μοιράζονται τις πληροφορίες και τους διαφοροποιεί ριζικά από της προηγούμενες γενιές (Tapscott, 2009). Όπως αναφέρει ο Κωνσταντινίδης (2017), η γενιά αυτή είναι εθισμένη στην τεχνολογία και στα social media. Πιστεύουν ακράδαντα στον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει η τεχνολογία και προσδοκούν ότι οι επιχειρήσεις θα συγχρονίζονται με τις τελευταίες εξελίξεις της. Πολλοί μελετητές άλλωστε τους αποκαλούν «αυτόχθονες της ψηφιακής γης» (digital natives).

Συνοψίζοντας, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, η γενιά αυτή χαρακτηρίζεται από αυτοπεποίθηση, δυναμισμό, ομαδικότητα, τεχνολογική πρόοδο και προσδοκίες εξέλιξης, στοιχεία που αντικατοπτρίζονται στις προσδοκίες τους από την επιχείρηση αλλά και στον τρόπο που πραγματοποιούν την εργασία τους.

Στις ενότητες που ακολουθούν θα παρουσιαστεί αναλυτικότερα ο τρόπος που η γενιά αυτή σχετίζεται με τις τρεις κύριες μεταβλητές της παρούσας διπλωματικής εργασίας, την εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, και τις οργανωσιακές αξίες.

2.2 Οργανωσιακή Δέσμευση

2.2.1 Εννοιολογικός Προσδιορισμός

Η οργανωσιακή δέσμευση έχει προσελκύσει μεγάλο ενδιαφέρον στον επιχειρηματικό κόσμο τα τελευταία χρόνια και αποτελεί κεντρικό αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Διαχρονικά, έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί από τους μελετητές, οι οποίοι αναφέρονται κυρίως στο βαθμό που ο εργαζόμενος μιας επιχείρησης αναπτύσσει ψυχολογικό δέσιμο και ταυτίζεται με τους επιχειρησιακούς στόχους.

Ως οργανωσιακή δέσμευση ορίζεται «η ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζει τη σχέση του εργαζόμενου με την επιχείρηση και έχει συνέπειες στην απόφαση του ατόμου να συνεχίσει ή όχι να είναι μέλος στην επιχείρηση που εργάζεται» (Meyer, Allen & Smith, 1993, σελ 539). Σύμφωνα με τους Mowday, Porter & Steers (όπως αναφέρουν οι Ajay & Bindu, 2015) στην οργανωσιακή δέσμευση αποδίδεται η έννοια της σχετικής δύναμης βάσει της οποίας το άτομο εμπλέκεται και ταυτίζεται με μια συγκεκριμένη επιχείρηση και όπως συμπληρώνει ο Armstrong (2014) τα συναισθήματα εμπλοκής, ταύτισης και πίστης έχουν ως αποτέλεσμα την συνεχή προσπάθεια του εργαζόμενου να συμμετέχει ενεργά στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Η οργανωσιακή δέσμευση αναφέρεται στο ψυχολογικό δέσιμο το οποίο αναπτύσσει το άτομο με την επιχείρηση που εργάζεται. Στο δέσιμο αυτό αποδίδονται τρεις διαστάσεις: α) η συμμόρφωση, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι υιοθετούν στάσεις με σκοπό να αποκομίσουν οφέλη από την επιχείρηση που εργάζονται αν και δεν ενστερνίζονται τα πιστεύω και τις αξίες της, β) η ταύτιση, κατά την οποία το άτομο προκειμένου να αναπτύξει ή να διατηρήσει μια καλή σχέση με την επιχείρηση – ομάδα, σέβεται και αποδέχεται τις αξίες της, χωρίς όμως να τις υιοθετεί, και γ) η εσωτερικοποίηση, η οποία προκύπτει όταν οι αξίες και οι πεποιθήσεις του ατόμου συμπίπτουν με αυτές της ομάδας-οργάνωσης (O'Reilly & Chatman, 1986).

Παρόλο που έχουν αποδοθεί αρκετές εννοιολογήσεις σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, επικρατέστερη μπορεί να θεωρηθεί η εννοιολόγηση των Meyer & Allen (1991) όπου αποδίδουν στον όρο τρεις βασικές διαστάσεις, οι οποίες είναι η συναισθηματική δέσμευση (affective commitment), η κανονιστική δέσμευση (normative commitment) και η δέσμευση της συνέχειας (continuance commitment).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η συναισθηματική δέσμευση παρουσιάζεται με τη μορφή του συναισθηματικού δεσμού που δημιουργεί ο εργαζόμενος με την επιχείρηση και αναπτύσσεται μέσω της συμμετοχής, της ταύτισης και της συμφωνίας των προσωπικών αξιών του ατόμου και των αξιών της οργάνωσης (Meyer & Herscovitch, 2001). Όπως υποστηρίζουν οι Ajay και Bindu (2015), η συναισθηματική δέσμευση έχει αποδειχθεί πως είναι η πολυτιμότερη και πιο επιθυμητή διάσταση οργανωσιακής δέσμευσης για μια επιχείρηση επειδή κινητοποιεί σε σημαντικό βαθμό τους εργαζομένους της να συμβάλλουν στην επιτυχή πραγματοποίηση των στόχων της και ενισχύει τη διάθεση παραμονής τους σε αυτή. Η διάσταση αυτή της οργανωσιακής δέσμευσης καταδεικνύει ότι το άτομο δημιουργεί δεσμό με την επιχείρηση που εργάζεται επειδή «το θέλει». Σύμφωνα με τους Meyer&Allen (1991), οι παράγοντες που επιδρούν στη συναισθηματική δέσμευση του ατόμου είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά και χαρακτηριστικά που συνδέονται με το περιβάλλον εργασίας. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται η προσωπικότητα και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και στη δεύτερη οι συνθήκες και το αντικείμενο της εργασίας, η οργανωσιακή υποστήριξη, η σαφήνεια των ρόλων, η μετασχηματιστική ηγεσία και η εξέλιξη (Γρουζής, 2018).

Η κανονιστική δέσμευση περιγράφει το αίσθημα του καθήκοντος και της ηθικής υποχρέωσης που νιώθει ο εργαζόμενος απέναντι στην επιχείρηση και τη σκέψη ότι με την αποχώρησή του μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα στην επιχείρηση. Τα στοιχεία αυτά συντελούν στην παραμονή του σε αυτή. Ο εργαζόμενος νιώθει ότι «οφείλει» να μείνει. Η Παλπανά (2018) αναφέρει πως η υποχρέωση ή η ευθύνη αυτή που νιώθει το άτομο προκύπτει από παροχές που του προσφέρει η επιχείρηση που εργάζεται όπως εκπαίδευση, ευκαιρίες μάθησης, σταδιοδρομία. Το άτομο αισθάνεται δέσμευση αφού κυριαρχεί η αίσθηση ότι η οργάνωση βασίζεται και επενδύει στην ανάπτυξή κι εξέλιξή του, συνεπώς νιώθει την ανάγκη να «αποπληρώσει το χρέος».

Τέλος, η δέσμευση της συνέχειας αναφέρεται στην ανάγκη του εργαζόμενου να παραμείνει στην επιχείρηση εξαιτίας του αντιλαμβανόμενου κόστους που ενέχει η πιθανή αποχώρηση του σε περίπτωση που δεν υπάρχουν άλλες διαθέσιμες ευκαιρίες απασχόλησης. Το κόστος μπορεί να είναι είτε οικονομικό είτε κοινωνικό όπως η φιλία με συναδέλφους (Meyer και Allen, 1991). Οι δυο ερευνητές υποστηρίζουν ότι και οι τρεις διαστάσεις μπορούν να συνυπάρχουν ταυτόχρονα για κάθε εργαζόμενο με διαφορετικό βαθμό έντασης.

Όπως διατυπώνει η Litau (2009), από τις τρεις παραπάνω διαστάσεις έχουν ερευνηθεί επιστημονικά σε μεγαλύτερο βαθμό η συναισθηματική και η κανονιστική δέσμευση αφού

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

παρουσιάζουν κοινά στοιχεία όσον αφορά την επίδρασή τους σε εργασιακά αποτελέσματα όπως παραγωγικότητα και διάθεση αποχώρησης.

2.2.2 Παράγοντες και αποτελέσματα Οργανωσιακής Δέσμευσης

Εξαιτίας της σημαντικότητας της δέσμευσης των εργαζομένων για τη ΔΑΔ αλλά και γενικότερα για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, έχουν μελετηθεί διεξοδικά συγκεκριμένοι παράγοντες που την επηρεάζουν αλλά και τα αποτελέσματα που προκύπτουν, τα οποία κρίνονται ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση.

Οι Meyer et al (1993) τονίζουν ότι η συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση επηρεάζεται από συγκεκριμένους παράγοντες που αναφέρονται στην ηλικία του ατόμου, στην οργανωσιακή υποστήριξη, στη σαφήνεια των ρόλων της εργασίας και στη δικαιοσύνη που υπάρχει στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ παράλληλα οι δυο αυτές διαστάσεις εμφανίζουν θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και οδηγούν σε συμπεριφορές όπως τη μείωση του απουσιασμού και της χαμηλής αποδοτικότητας των εργαζομένων καθώς και την παραμονή του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός συναισθηματικής και κανονιστικής δέσμευσης των ατόμων τόσο περισσότερη προσπάθεια καταβάλουν για να πετύχουν τους οργανωσιακούς στόχους.

Όπως διατυπώνει η Nehmeh (2009), ένας αφοσιωμένος εργαζόμενος ενστερνίζεται και ταυτίζεται με τις αξίες του οργανισμού, παρουσιάζει εργασιακή φιλότιμη συμπεριφορά (organizational citizenship behavior) και επιδεικνύει προθυμία να υπερβεί τις απαιτήσεις που απαιτεί ο εργασιακός του ρόλος, συνεισφέροντας παράλληλα στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Ο δεσμός αυτός που δημιουργούν οι εργαζόμενοι με την επιχείρηση συντελεί σε σημαντικό βαθμό στην παραμονή τους σε αυτή.

Σύμφωνα με τον Kahn, όπως αναφέρει η Ιορδάνογλου (2008), η δέσμευση συντελεί στο να δίνει το άτομο τον καλύτερο εαυτό του στην εργασία σε κάθε επίπεδο, σωματικό, γνωστικό, συναισθηματικό. Όπως συνεχίζει η συγγραφέας, η δέσμευση από μόνη της δεν είναι απαραίτητα εγγύηση επιτυχίας καθώς δεν αποτελεί σπάνιο φαινόμενο εργαζόμενοι οι οποίοι επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα δέσμευσης να αισθάνονται ότι δεν επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα επειδή η επιχείρηση δεν μπορεί να αξιοποιήσει στο μέγιστο τις δυνατότητες τους.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η Tschantz (2016) αναφέρει πως η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζεται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τις ανάγκες και τις αξίες του ατόμου, στοιχεία που καθορίζονται σε σημαντικό βαθμό από τη γενιά κατά την οποία έχει γεννηθεί και μεγαλώσει. Το σύνολο των εμπειριών που βιώνουν τα άτομα που ανήκουν σε μια συγκεκριμένη γενιά δημιουργεί συγκεκριμένες προσδοκίες για το χώρο εργασίας, οι οποίες σε περίπτωση που δεν εκπληρωθούν μπορεί να προκαλέσουν αρνητικά συναισθήματα και αντιδράσεις στην εργασία τους.

Έρευνα των Walden, Jung &Westerman (2017) που περιελάμβανε δείγμα 500 Millennials εργαζομένων στην Αμερική, είχε ως εύρημα ότι οι κυριότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες της οργανωσιακής δέσμευσης είναι η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων καθώς και η επαγγελματική αφοσίωση (job engagement) ενώ βρέθηκε και θετική σχέση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και παραμονής στην επιχείρηση.

Εξαιτίας λοιπόν της στενής αυτής σχέσης της οργανωσιακής δέσμευσης με τις παραπάνω εργασιακές συμπεριφορές, οι επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια ασχολούνται διεξοδικά με την εξεύρεση τρόπων ενδυνάμωσης της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων, με απώτερο σκοπό τη διατήρηση των ταλέντων τους και τη μείωση των αποχωρήσεων, που αποτελούν κομβικά ζητήματα για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά και για ολόκληρο των οργανισμό. Εξάλλου, σύμφωνα με τους Brack & Kelly (2012), ο υψηλός βαθμός αποχωρήσεων δύναται να έχει καταστροφικές συνέπειες για την επιχείρηση αφού όχι μόνο οδηγεί σε χαμηλή παραγωγικότητα και μεταφορά της γνώσης έξω από τον οργανισμό, αλλά δημιουργεί επίσης δυσκολίες στην προσέλκυση και την παραμονή πιθανών ταλέντων του οργανισμού και κυρίως όσον αφορά τη νεότερη γενιά εργαζομένων.

2.2.3 Millennials και Οργανωσιακή Δέσμευση

Όσον αφορά τους Millennials και την σχέση που παρουσιάζουν με την οργανωσιακή δέσμευση, στον διεθνή επιχειρησιακό κόσμο επικρατεί διάχυτη η αντίληψη ότι η γενιά αυτή παρουσιάζει χαμηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης σε σχέση με τις προηγούμενες (Σιωπηρή γενεά, γενεά Baby Boomers, γενεά X) κυρίως λόγω ηλικιακών, οικονομικών και προσωπικών χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν αυτή τη γενιά. Αντιθέτως, τα αποτελέσματα της μετα-ανάλυσης των Costanza, Badge, Fraser, Severt &Gade (2012) έδειξαν ότι δεν παρουσιάζονται συστηματικές και ουσιαστικές διαφορές μεταξύ των γενεών στο εργασιακό περιβάλλον.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Σύμφωνα με έρευνα του ReportLinker (2017) αναφορικά με το βαθμό δέσμευσης και αφοσίωσης των Millennials, το 44% αυτής της γενιάς απάντησε ότι «πιθανόν» συμφωνεί με τη δήλωση ότι αισθάνονται δέσμευση για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, ποσοστό σημαντικά μικρότερο από το 66% των εργαζομένων παλαιότερων γενεών (Baby Boomers, Generation X) που δηλώνουν «highly committed» στον τωρινό εργοδότη τους.

Όπως αναφέρει στη διατριβή της η Litau (2016), σε αντίθεση με τις προηγούμενες γενιές που τους χαρακτήριζε μια μακροχρόνια σχέση οργανωσιακής δέσμευσης και αφοσίωσης, οι Millennials δημιουργούν συναισθηματικούς δεσμούς με την οργάνωση μόνο όταν παρουσιάζονται ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης, η οποία μπορεί να χαρακτηρίζεται από εναλλαγή ρόλων και προκλητικών έργων, καθώς επίσης και όταν τους παρέχεται mentoring και υποστήριξη. Η μετάβαση τους από τη μια επιχείρηση σε κάποια άλλη αποτελεί συχνό φαινόμενο αφού πρωταρχική τους επιδίωξη κρίνεται η ανάγκη για επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη.

Σε έρευνα που πραγματοποίησε το Job Application Center (2014), βρέθηκε ότι από δείγμα 2000 εργαζομένων, το 41% των Millennials θεωρεί ότι θα παραμείνει στην ίδια επιχείρηση για λιγότερο από δυο χρόνια, ποσοστό σημαντικά μεγαλύτερο από αυτό των ατόμων της γενιάς X (17%) και τους Baby Boomers (10%). Αυτό μπορεί να οφείλεται το γεγονός ότι για τις προηγούμενες γενιές η σταθερότητα και η εργασιακή ασφάλεια θεωρούνταν πολύ σημαντικοί παράγοντες. Προτεραιότητα τους αποτελούσε η ιεραρχική τους ανέλιξη σε ανώτερες θέσεις με υψηλότερους μισθούς και μεγαλύτερο κύρος. Αντίθετα, οι Millennials εστιάζονται περισσότερο στην απόκτηση εμπειριών και γνώσεων που θα συνεισφέρουν στην προσωπική κι επαγγελματική τους εξέλιξη και λιγότερο στην ιεραρχική τους άνοδο στην εταιρία που εργάζονται. Παρόμοια έρευνα σχετικά με τους Millennials και την εργασιακή δέσμευση έδειξε ότι το 43% των εργαζομένων αυτής της γενιάς επιθυμούν να φύγουν από την επιχείρηση μέσα σε διάστημα δυο ετών ενώ μόνο το 28% επιθυμούν να παραμείνουν για διάστημα πέντε ετών (PR Newswire, 2018).

Η έρευνα του Patalano,(όπως παρουσιάζεται στη διατριβή της Litau, 2009) είχε ως εύρημα ότι οι Millennials έχουν σημαντικά χαμηλότερη συναισθηματική και κανονιστική οργανωσιακή δέσμευση σε σχέση με τη προηγούμενη γενιά (X), γεγονός που αν συνδυαστεί με το εύρημα της έρευνας των D' Amato και Herzfeldt (2008) ότι οι Millennials εμφανίζουν χαμηλότερη συναισθηματική δέσμευση από τους Baby Boomers μπορούμε να υποθέσουμε ότι οι Millennials είναι η γενιά με την χαμηλότερη οργανωσιακή δέσμευση.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, βασική διάσταση που καθορίζει τη συναισθηματική δέσμευση των ατόμων αποτελεί η πίστη (loyalty) στην οργάνωση την οποία ανήκουν. Σύμφωνα με τον Nolan (2015), οι Millennials θεωρούνται μια γενιά με χαρακτηριστικό ότι μεταπηδά από τον ένα οργανισμό στον άλλον συνεχώς (“ job hop”) λόγω της χαμηλής της πίστης στην επιχείρηση που εργάζεται, καθώς και της επιθυμίας της για συνεχείς αλλαγές.

Οι Franco και Lyapina (2016) υποστηρίζουν ότι οι Millennials αλλάζουν εργασιακό περιβάλλον κατά μέσο όρο κάθε πέντε χρόνια. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στη γενιά αυτή περιγράφονται από τις δημοσκοπήσεις ως απρόθυμοι να δεσμευτούν με την επιχείρηση στην οποία ανήκουν, αφού προτεραιότητές τους αποτελούν η «εύκολη» απασχόληση, η εκπλήρωση των προσδοκιών τους και η επαγγελματική τους εξέλιξη.

Πιθανές αιτίες που μπορεί να επηρεάζουν τη σχέση που αναπτύσσουν οι Millennials με την επιχείρηση και να έχουν ως αποτέλεσμα το χαμηλό βαθμό δέσμευσής τους σε αυτή όπως αναφέρει ο Mahoney (2015) μπορεί να αποτελούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που καθορίζουν αυτή τη γενιά όπως οι διαφορετικές αξίες (worklife balance, career development, δικαιοσύνη), ανάγκες (αυτο-πραγμάτωση, ανάγκη για αλλαγή), προσδοκίες, όπως επίσης οικονομικά, πολιτικά και κοινωνικά γεγονότα που έλαβαν χώρα κατά την περίοδο που μεγάλωσαν οι Millennials.

Οι Aruna &Anitha (2015) αναφέρουν ότι οι Millennials εργαζόμενοι δεν είναι αφοσιωμένοι και πιστοί στην οργάνωση που ανήκουν, αλλά στο επάγγελμά τους. Η προσήλωση τους λοιπόν στο επάγγελμα και την καριέρα τους (professional commitment) μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλότερη δέσμευση στην οργάνωση. Όπως αναφέρει η Ιορδάνογλου (2008), αρκετοί συγγραφείς αντιμετωπίζουν συχνά την επαγγελματική και οργανωσιακή δέσμευση ως αλληλοσυγκρουόμενες έννοιες αφού η συνεχής αύξηση της δέσμευσης στο επάγγελμα τείνει να υποκαθιστά την δέσμευση στην επιχείρηση. Όπως συνεχίζει η συγγραφέας, τα άτομα που δεσμεύονται περισσότερο στο επάγγελμά τους, ενδέχεται να παρουσιάζουν μεγαλύτερη κινητικότητα στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία, αναζητώντας το κατάλληλο πλαίσιο που θα αξιοποιήσουν περισσότερο την εργασιακή τους αξία. Έρευνα των Ajay και Bindu (2015) έδειξε ότι οι Millennials παρουσιάζουν υψηλότερη επαγγελματική και χαμηλότερη οργανωσιακή δέσμευση σε σχέση με τις άλλες γενιές.

Η Litau (2009) αποδίδει μια περισσότερο προσωποκεντρική διάσταση στην δέσμευση αναφέροντας πως οι Millennials δημιουργούν δεσμούς με τους διευθυντές και

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

προϊσταμένους τους και αυτό μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση των εναλλαγών του εργασιακού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζει τη γενιά αυτή.

Η Cunningham (2016) εντοπίζει ότι οι συχνές αλλαγές εργασιακού περιβάλλοντος αποτελούν χαρακτηριστικό που επηρεάζεται από την ηλικία των ατόμων και όχι από τη γενιά στην οποία ανήκουν. Χαρακτηριστικά όπως αναφέρει στη συνέχεια, το 2010 (γενιά Millennials) ο μέσος όρος παραμονής των ατόμων ηλικίας 25-34 χρονών στην επιχείρηση ήταν 3.2 χρόνια, ενώ το 1983 (γενιά Baby Boomer) ο μέσος όρος παραμονής των ατόμων ηλικίας 25-34 χρονών στην επιχείρηση ήταν λιγότερος (3χρόνια). Αντίστοιχα, το 2012 το ποσοστό των ατόμων ηλικίας 25-34 χρονών παρέμειναν στην επιχείρηση 5-9 χρόνια ήταν 27% (γενιά Millennials),ενώ το 2000, για το ίδιο χρονικό διάστημα των 5-9 χρόνων, παρέμεινε στην επιχείρηση μόνο το 21% των ατόμων ηλικίας 25-34 χρονών (γενιά Χ).

Την ίδια άποψη για την μη διαφοροποίηση των γενεών όσον αφορά την οργανωσιακή δέσμευση διατυπώνουν και οι Buckley, Viechnicki και Barua (2015). Όπως υποστηρίζουν, τα νεότερης ηλικίας άτομα ανεξαρτήτως γενιάς τείνουν να αλλάζουν εργασιακό χώρο περισσότερο συχνά από τα μεγαλύτερα άτομα μέχρι να αποκατασταθούν και να αποκτήσουν οικογένεια. Στη συνέχεια επισημαίνουν πως καθοριστικός παράγοντας για τη χαμηλή οργανωσιακή δέσμευση μπορεί να θεωρηθεί περισσότερο η οικονομική και κοινωνική κατάσταση την οποία βιώνει η κάθε γενιά και λιγότερο ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ατόμων τα οποία την απαρτίζουν.

Όπως αναφέρθηκε αρχικά, η χαμηλή οργανωσιακή δέσμευση μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την εμφάνιση αρνητικών φαινομένων για την επιχείρηση (απουσιασμός, οικειοθελείς αποχωρήσεις, χαμηλή απόδοση εργαζομένων). Το γεγονός αυτό- αν συνδυαστεί με τη διαφαινόμενη χαμηλή οργανωσιακή δέσμευση που παρουσιάζουν οι Millennials- καθιστά αναγκαία την πραγματοποίηση κατάλληλων ενεργειών από τη μεριά της επιχείρησης με σκοπό τη συγκράτηση των Millennials στο παρόν εργασιακό τους περιβάλλον. Στο σχεδιασμό των ενεργειών θεωρείται κομβικός και ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς καλείται να εναρμονίσει τις διαδικασίες της με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τις αξίες και τις ανάγκες της γενιάς αυτής.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.3 Εργασιακή Ικανοποίηση

2.3.1 Εννοιολογικός Προσδιορισμός

Σύμφωνα με την Νίκα (2008) η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο που εξαρτάται και καθορίζεται από πολλούς παράγοντες και μεταβλητές και γι αυτό το λόγο υπάρχει μεγάλος όγκος επιστημονικών ερευνών που μελετούν την εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, παρά την ευρεία μελέτη του φαινομένου τόσο στον επιστημονικό χώρο όσο και στη καθημερινότητα, ο Aziri (2011) αναφέρει ότι δεν υπάρχει ακόμα γενική συμφωνία σχετικά με τον ορισμό του όρου ούτε με το τι αντιπροσωπεύει.

Σύμφωνα με την Sypniewska (2013) η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης έχει προέλθει από την ανθρωπιστική σχολή σκέψης, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα παρακλάδι της ψυχολογίας. Ο πρόδρομος και υποστηριχτής της συγκεκριμένης σχολής σκέψης θεωρείται ο Maslow, ο οποίος πιστεύει πως οι άνθρωποι επιζητούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους τοποθετώντας τις σε ιεραρχική σειρά, οι οποίες συχνά απεικονίζονται με τη μορφή πυραμίδας. Από χαμηλότερα προς ψηλότερα, αρχικά τοποθετεί τις βασικότερες – βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου, τις ανάγκες ασφάλειας, τις ανάγκες κοινωνικής αποδοχής, τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και τέλος υψηλότερα στην πυραμίδα τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Σύμφωνα με τον Maslow, μόνο όταν περιέλθει το αίσθημα της ικανοποίησης στα αρχικά επίπεδα της πυραμίδας δημιουργείται στο άτομο η επιθυμία να ικανοποιήσει κάποια ανάγκη , η οποία βρίσκεται σε υψηλότερο επίπεδο (Hoffman, 2003).

Αρκετοί ορισμοί έχουν διατυπωθεί κατά διαστήματα αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση, ωστόσο ο επικρατέστερος ορισμός είναι αυτός που έχει δώσει ο Locke και χρησιμοποιείται περισσότερο από τους ερευνητές σε παγκόσμιο επίπεδο. Συγκεκριμένα αναφέρει πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προέρχεται από την αποτίμηση της εργασίας ή των εμπειριών που έχει από την εργασία το άτομο» (Locke, 1976, σελ 1304). Συνεχίζει, πως για να επιτευχθεί η εργασιακή ικανοποίηση, βασικές προϋποθέσεις που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν το εργασιακό περιβάλλον είναι οι καλές συνθήκες εργασίας, η δυνατότητα του εργαζομένου να συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο, η αμοιβή για την αποδοτικότητα, η δίκαια εποπτεία, η αυτονομία και η σαφήνεια ρόλων (Κάντας 1998, όπως αναφέρει η Παλπανά, 2018). Ο ορισμός του Locke

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εντάσσει τόσο το συναίσθημα όσο και τη σκέψη στην έννοια της εργασιακής ικανοποίησης.

Για τον Spector (1997) , η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζεται από τα συναισθήματα που αναπτύσσουν τα άτομα για την φύση και τις πτυχές της εργασίας τους. Συγκεκριμένα, ο Spector κατονομάζει τις εξής 14 πτυχές: εκτίμηση, επικοινωνία, παροχές, συνάδελφοι, συνθήκες και φύση της εργασίας, οργάνωση, προσωπική ανάπτυξη κι εξέλιξη, πολιτικές του οργανισμού, οι δυνατότητες προαγωγής , αίσθημα αναγνώρισης και ασφάλειας που παρέχει η επιχείρηση στα άτομα και έλεγχος. Έτσι ο εργαζόμενος μπορεί να είναι ικανοποιημένος ή δυσαρεστημένος σε οποιαδήποτε από τις παραπάνω πτυχές.

Ο Ostroff (1992) διατυπώνει πως η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια γενικότερη στάση του εργαζομένου , που συνδέεται με τις ανάγκες του, τις προκλήσεις της εργασίας, την απονομή δίκαιων ανταμοιβών και της σχέσης με τους συναδέλφους. Ο Weiss (2002) παρομοίως αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται μια στάση του ατόμου και δίνει τη διάσταση της αρνητικής ή θετικής αξιολόγησης που της αποδίδει. Εντάσσει ωστόσο τη διάθεση και το συναίσθημα τα οποία επηρεάζουν τη θετική ή αρνητική κριτική αξιολόγηση, παράλληλα όμως και τις συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας τη στιγμή της αξιολόγησης (Μπαρά, 2014). Στην ίδια λογική, ο Armstrong (2014) αναφέρεται σε αντιλήψεις και συναισθήματα τα οποία αναπτύσσει ο εργαζόμενος σχετικά στο εργασιακό του περιβάλλον. Θετικά συναισθήματα ή αντιλήψεις για την εργασία οδηγούν σε εργασιακή ικανοποίηση ενώ αρνητικά συναισθήματα ή αντιλήψεις σε εργασιακή δυσαρέσκεια.

Σύμφωνα με τους Βακόλα & Νικολάου (2012, σελ. 170) η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στο ευχάριστο συναίσθημα που απολαμβάνει το άτομο από τις διαφορετικές διαστάσεις και το περιεχόμενο της εργασίας του.

2.3.2 Παράγοντες και αποτελέσματα της Εργασιακής Ικανοποίησης

Τελευταία, παρατηρείται ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις εξετάζουν σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού τους. Βασικός λόγος που συμβαίνει αυτό είναι επειδή η έννοια αυτή σύμφωνα με επιστημονικές μελέτες σχετίζεται θετικά ή αρνητικά με φαινόμενα καίριας σημασίας για την ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων όπως η αποδοτικότητα, ο απουσιασμός, η πρόθεση για αποχώρηση, η δέσμευση και η επιθυμία επίτευξης στόχων. Γίνεται εύκολα αντιληπτό λοιπόν το ενδιαφέρον των οργανισμών για ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Μελετώντας την έννοια, ένα βασικό ερώτημα που προκύπτει και αποτελεί σημείο διαφωνίας για τους περισσότερους ερευνητές είναι ο βαθμός στον οποίο η ικανοποίηση των εργαζομένων εξαρτάται από το άτομο και τις αντιλήψεις του ή τις εργασιακές συνθήκες.

Η Sypniewska (2013), αναφέρει πως οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις περιοχές : τις οικονομικές διαστάσεις της εργασίας, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις δραστηριότητες και τα καθήκοντα και τέλος, τις εργασιακές συνθήκες. Συγκεκριμένα, στις οικονομικές διαστάσεις εντάσσει τις μισθολογικές απολαβές και τις ευκαιρίες ανάπτυξης κι εξέλιξης. Στην συνέχεια αναφέρει πως οι διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης για τους εργαζόμενους και αναφέρονται στη σχέση με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους σχετικά με το βαθμό επικοινωνίας και ανατροφοδότησης καθώς επίσης και την αναγνώριση που εισπράττουν από αυτούς. Οι δραστηριότητες και τα καθήκοντα αφορούν κυρίως τη φύση της εργασίας, το βαθμό δηλαδή που ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται πόσο ενδιαφέρουσα ή μονότονη είναι αυτή. Η συγκεκριμένη αξιολόγηση ωστόσο είναι υποκειμενική και εκπίπτει στην προσωπικότητα, τις προσδοκίες και τις ανάγκες του εργαζομένου. Τέλος, οι εργασιακές συνθήκες αφορούν το βαθμό που προκαλούν στον εργαζόμενο το αίσθημα της ευφορίας και της ασφάλειας στο περιβάλλον της εργασίας. Μεταξύ των άλλων συμπεριλαμβάνουν τον παρεχόμενο εξοπλισμό εργασίας, υπολογιστές, αυτοκίνητα, κινητά τηλέφωνα καθώς επίσης και την εφαρμογή κανόνων υγιεινής και ασφάλειας.

Ο Spector (1997), διαχωρίζει την εργασιακή ικανοποίηση σε εσωτερική και εξωτερική. Η πρώτη σχετίζεται με την προσωπικότητα, τις αντιλήψεις και τις σκέψεις του ατόμου για τη φύση της εργασίας και η δεύτερη συνδέεται με παράγοντες που αφορούν τις ισχύουσες συνθήκες στο περιβάλλον της εργασίας (μισθός, σχέση με συναδέλφους, δυνατότητες προαγωγής, εταιρική κουλτούρα, ηγεσία).

Για τον Vroom (1967), ικανοποίηση είναι συνάρτηση των εργασιακών προσδοκιών του ατόμου και των αποτελεσμάτων – χαρακτηριστικών της εργασίας. Στο ίδιο πλαίσιο, ο Locke (1976), εντάσσει την έννοια της προσδοκίας σε κάθε μια από τις πτυχές της εργασίας. Επιπλέον, η σημαντικότητα που προσδίδει ο εργαζόμενος σε κάθε πτυχή καθορίζει και την δυσαρέσκεια ή ικανοποίηση που θα νιώσει στη συγκεκριμένη πτυχή εάν η προσδοκία του δεν πραγματοποιηθεί. Παρομοίως, ο Armstrong (2004) αναφέρει ένας σχετικά υψηλός μισθός, ευκαιρίες προαγωγής, ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών, το καλό εργασιακό κλίμα μπορούν να συντελέσουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Ωστόσο, επειδή οι προσδοκίες και ανάγκες που αναφέρει ο Armstrong σε συνδυασμό με

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

την δυνατότητα που παρέχεται από την εργασία να ικανοποιηθούν καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση που αντιλαμβάνεται το άτομο, γίνεται φανερό ότι η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης εμπεριέχει σε μεγάλο βαθμό τον υποκειμενικό παράγοντα (Sypniewska, 2013).

Η πιο δημοφιλής ίσως θεωρία παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης, όπως συναντάται στη βιβλιογραφία είναι του Herzberg, σύμφωνα με την οποία η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί συνδυασμό των εργασιακών χαρακτηριστικών και της φύσης της εργασίας. Συγκεκριμένα :

Οι παράγοντες Υγιεινής (εργασιακά χαρακτηριστικά): μισθός και ασφαλιστικές παροχές, εργασιακές συνθήκες, σχέσεις με τους συναδέλφους, ασφάλεια και υγιεινή κατά την εργασία, κοινωνική θέση, πολιτική της επιχείρησης, προϊστάμενος κ.α. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες μπορούν να χαρακτηριστούν ως εξωτερικοί και μπορούν να οδηγήσουν σε δυσαρέσκεια τους εργαζομένους. Στην περίπτωση που οι παράγοντες αυτοί βρίσκονται σε ικανοποιητικό επίπεδο συνεισφέρουν στο να μην υπάρχει δυσαρέσκεια, ωστόσο από μόνοι τους δεν μπορούν να υποκινήσουν τον εργαζόμενο.

- **Οι παράγοντες παρακίνησης** (φύση της εργασίας) : επίτευξη στόχων, αναγνώριση, εξέλιξη, ελευθερία ανάληψης ευθυνών, αντικείμενο της εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να χαρακτηριστούν ως εσωτερικοί και μπορούν να δημιουργήσουν ευχαρίστηση και παρακίνηση στον εργαζόμενο για την επίτευξη στόχων.
  Η θεωρία του Herzberg υποστηρίζει ότι η βελτίωση των παραγόντων παρακίνησης και η επικράτηση ικανοποιητικών επιπέδων των παραγόντων υγιεινής μπορεί να οδηγήσει τον εργαζόμενο σε ικανοποίηση και διάθεση συνεισφοράς (Χαραλαμπίδης, 2015).

Οι παραπάνω θεωρίες συνδέουν στενά τις έννοιες του κινήτρου και της εργασιακής ικανοποίησης. Όπως υποστηρίζει ο Dartey-Baah (2010), παρόλο που η ικανοποίηση των εργαζομένων και η διάθεση τους να εργαστούν μπορεί να συνδεθεί σε κάποιο βαθμό με παράγοντες παρακίνησης όπως ο μισθός ή η αναγνώριση αυτό δε σημαίνει απαραίτητα ότι ο εργαζόμενος με κίνητρα είναι ικανοποιημένος και το αντίστροφο.

Έρευνα του Kovach (1995) έδειξε ότι η παράμετρος που οι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντικότερη είναι η φύση της εργασίας. Οι Saari και Judge (2004) παρομοίως αναφέρουν πως παρά την κοινή πεποίθηση ότι τα εξωτερικά χαρακτηριστικά της εργασίας αποτελούν τον σημαντικότερο παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης, η φύση της εργασίας και η τα προσωπικά χαρακτηριστικά έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα αναφέρουν πως το στοιχείο της

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

προσωπικότητας που σχετίζεται περισσότερο με την εργασιακή ικανοποίηση είναι η βασική αυτοαξιολόγηση (core self – evaluation).

Σύμφωνα με έρευνα του SHRM (2017), οι σημαντικότεροι παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων της Αμερικής με αύξουσα σειρά ήταν η ίση μεταχείριση των εργαζομένων όλων των ιεραρχικών επιπέδων (65%), οι ανταμοιβές (61%), η εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένων και ανώτατης διοίκησης (61%), η εργασιακή ασφάλεια (58%) και η δυνατότητα των ατόμων να διοχετεύσουν τις ικανότητές τους στην εργασία τους (56%).

Όπως έγινε αντιληπτό, η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με πολλούς παράγοντες – εσωτερικούς ή εξωτερικούς - ενώ στον επιστημονικό χώρο επικρατεί διαφωνία σχετικά με τη σημαντικότητα του καθενός. Η συστηματική έρευνα που πραγματοποιείται εδώ και 90 περίπου χρόνια με σκοπό να ερμηνεύσει τη συγκεκριμένη στάση εργασίας, αποδεικνύει τη σημαντικότητα της ικανοποίησης των εργαζομένων για την οικονομική ευρωστία των επιχειρήσεων, καθώς σύμφωνα με μελέτες σχετίζεται με θετικά ή αρνητικά φαινόμενα που εμφανίζονται στο χώρο εργασίας.

Όσον αφορά τη σχέση που παρατηρείται μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων, υπάρχει μεγάλος αριθμός μελετών που άλλοτε παρουσιάζεται μια θετική σχέση και άλλοτε όχι. Όπως αναφέρει η Νίκα (2008), οι αρχικές μελέτες καταδείκνυαν μια θετική σχέση ανάμεσα στις δυο μεταβλητές, ενώ από τη δεκαετία του ’80 αρκετές μελέτες ανέτρεψαν την παραπάνω σχέση παρουσιάζοντας άλλους παράγοντες σχετικούς με την απόδοση όπως η εταιρική στρατηγική, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού κ.α. Έρευνα της Laffaldano (1983) που πραγματοποιεί μεταανάλυση της βιβλιογραφίας σχετικά με την μεταξύ τους σχέση, έδειξε ότι η συσχέτιση ήταν μόνο .17. Ο Aziri (2011) υποστηρίζει ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι δεν είναι κατά κανόνα περισσότερο παραγωγικοί ενώ αναφέρει πως η εργασιακή ικανοποίηση δεν συνεπάγεται απαραίτητα την βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό επίπεδο αλλά περισσότερο σε επίπεδο τμήματος ή οργάνωσης. Από την άλλη, οι Judge, Thoresen, Bono και Patton (2001) πραγματοποιώντας μια επισκόπηση 301 μελετών σχετικά με την μεταξύ τους σχέση βρήκαν ότι όταν οι συσχετίσεις είναι απολύτως σωστές (όσον αφορά λάθη δειγματοληψίας και μέτρησης) και η μέση συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με την απόδοση ήταν πάνω από .30 .

Οι Saari & Judge (2004), σε έρευνά τους παραθέτουν αρκετές μελέτες που δείχνουν πως τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων σχετίζονται με αρνητικά για την επιχείρηση φαινόμενα όπως ο απουσιασμός, η διάθεση αποχώρησης, η αργοπορία στην προέλευση στο χώρο εργασίας, η χρήση ουσιών και η κατάθλιψη.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.3.3 Millennials και Εργασιακή Ικανοποίηση

Σύμφωνα με τη θεωρία των γενεών, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, γεγονότα και βιώματα των ατόμων που απαρτίζουν την κάθε γενιά, μπορούν να έχουν επίδραση στην διαμόρφωση των στάσεων των εργαζομένων. Γι αυτό το λόγο διεξάγονται συστηματικά έρευνες στον χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σχετικά με τις γενεαλογικές διαφορές και πραγματοποιούνται εκπαιδεύσεις με σκοπό την κατανόηση της επίδρασής τους στο χώρο των επιχειρήσεων (Burke, 2014).

Οι πλειοψηφία των επιστημονικών ερευνών καταλήγει στο ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν επηρεάζεται από τη γενιά στην οποία έχει μεγαλώσει το άτομο. Συγκεκριμένα, οι Costanza, Gade & Severt (2012) σε μετα – ανάλυση που πραγματοποίησαν σε 20 μελέτες σχετικά με το βαθμό επίδρασης των διαφορετικών χαρακτηριστικών της κάθε γενιάς στην εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την πρόθεση αποχώρησης, αναφέρουν πως η επίδραση είναι από ελάχιστη έως αμελητέα και οι στοχευμένες ενέργειες από πλευράς των επιχειρήσεων στην μελέτη και επίλυση των διαφορών αυτών μάλλον είναι αναποτελεσματικές.

Γενικότερα, όσον αφορά τη γενιά των Millennials, επικρατεί διάχυτη η αντίληψη στον επιχειρησιακό χώρο ότι παρουσιάζουν χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τις προηγούμενες και αυτή είναι βασική αιτία που μεταπηδούν συχνά από τη μια επιχείρηση στην άλλη. Σε αυτό το πλαίσιο, ο Bos (2009) στην έρευνά του καταλήγει πως οι Millennials εμφανίζουν σημαντικά χαμηλότερη ικανοποίηση σε σχέση με τις προηγούμενες γενιές, Αντίθετα, οι Twinge, Campbell, Hoffman & Lance (2010) αναφέρουν πως η γενιά Υ εμφανίζει μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση συγκριτικά με τις άλλες. Ωστόσο, συνεχίζουν, πως όταν οι Millennials είναι δυσαρεστημένοι στην εργασία τους, είναι πιθανό να μεταπηδήσουν γρηγορότερα και ευκολότερα σε άλλη επιχείρηση σε σύγκριση με τις προηγούμενες γενιές. Στην έρευνα των Kowske, Rasch, & Wiley (2010) σχετικά με την επίδραση των γενεών στις εργασιακές στάσεις, βρέθηκε πως οι Millennials παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και ικανοποίησης σχετικά με την εργασιακή ασφάλεια, την ανεξαρτησία και τις ευκαιρίες ανάπτυξης κι εξέλιξης συγκριτικά με την γενιά Χ και τους Baby Boomers.

Εντάσσοντας την έννοια της παρακίνησης, οι Wong, Gardiner, Lang & Coulon (2008) αναφέρουν ότι οι παράγοντες κινητοποίησης των εργαζομένων της κάθε γενιάς που συμβάλλουν στην εργασιακή τους ικανοποίηση είναι διαφορετικοί.

Η Dishman (2014) σε άρθρο της τονίζει οι Millennials θεωρούν πολύ σημαντικό τον παράγοντα των σχέσεων με τους συναδέλφους, σε αντιδιαστολή με τους μεγαλύτερους

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ηλικιακά εργαζομένους που κατατάσσουν τον συγκεκριμένο παράγοντα τελευταίο. Οι Qenani –Petrela, Schlosser & Pompa (2007), σε έρευνά τους σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση της γενιάς Υ βρήκαν ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες όπως επιλέχτηκαν από τους Millennials είναι οι μισθολογικές απολαβές, η φύση της εργασίας και οι ευκαιρίες εξέλιξης ενώ τελευταίες κατατάχτηκαν η εργασιακή ασφάλεια και το συναίσθημα εμπλοκής στην εργασία. Σύμφωνα με το περιοδικό SHRM οι κυριότεροι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης των Millennials βρέθηκε ότι είναι η δίκαιη μεταχείριση όλων των εργαζομένων ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου (66%), ο μισθός (65%), οι επιπρόσθετες παροχές (61%) και η εργασιακή ασφάλεια (58%), ενώ διαφορές μεταξύ των γενεών βρέθηκαν στη σημαντικότητα της εκπαίδευσης και των ευκαιριών ανάπτυξης εξέλιξης.

Ο Campione (2015) τονίζει ότι οι περισσότεροι εργοδότες δίνουν έμφαση στο να προσελκύσουν τους Millennials προσφέροντας τους δελεαστικούς μισθούς και παροχές αλλά συχνά αποτυγχάνουν να τους διατηρήσουν στο δυναμικό τους. Όπως συνεχίζει, αυτό συμβαίνει διότι οι Millennials δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε παράγοντες όπως η ελευθερία να πραγματοποιήσουν την εργασία τους όπως επιθυμούν οι ίδιοι, η εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής και η δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας.

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Wiggins (2017), αναφέρει πως το 74% των Millennials είναι διατεθειμένοι να αποχωρήσουν από την τωρινή τους εργασία όταν η πολιτική και η κουλτούρα του εργοδότη τους αντιβαίνει τις εργασιακές και ηθικές τους αξίες. Ταυτόχρονα θεωρούν εξίσου σημαντικό η επιχείρηση στην οποία εργάζονται να είναι ευαισθητοποιημένη σχετικά με κοινωνικο-πολιτικά ζητήματα και να προβαίνει σε εθελοντικές δράσεις, σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες γενιές, οι οποίες εμφανίζουν πολύ μικρότερο ποσοστό στις συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας. Ο αρθρογράφος καταλήγει ότι οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην γενιά Υ δεν αναζητούν απλώς μια υψηλόμισθη εργασία, αλλά ενδιαφέρονται περισσότερο να ευθυγραμμίζονται οι προσωπικές τους αξίες και πεποιθήσεις με αυτές της επιχείρησης που εργάζονται . Συνεπώς, οι εργοδότες καλούνται αργά η γρήγορα να αντιληφθούν ότι οι υψηλοί μισθοί δεν είναι ικανοί από μόνοι τους να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τα «ταλέντα», καθώς η ανάγκη να επιδεικνύουν εταιρική συνείδηση και υπευθυνότητα είναι μεγαλύτερη.

Σύμφωνα με έρευνα της Deloitte (2019) οι κυρίαρχοι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε εργασιακή δυσαρέσκεια και απομάκρυνσή τους από την παρούσα εργασία, σύμφωνα με τους ίδιους είναι οι μισθολογικές απολαβές (43%) και οι ευκαιρίες εξέλιξης (35%) ενώ το 49% των Millennials εργαζομένων δήλωσαν πως εάν τους δινόταν η ευκαιρία θα παραιτούνταν από την παρούσα εργασία τους μέσα σε διάστημα δυο ετών.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.4 Οργανωσιακές Αξίες

2.4.1 Εννοιολογικός Προσδιορισμός

Είναι γεγονός πως κάθε οργάνωση αποτελείται από άτομα με ξεχωριστές ιδέες, πεποιθήσεις, συμπεριφορές και προσωπικές αξίες, τα οποία θα πρέπει να συνυπάρξουν, να συνεργαστούν και εν τέλει να πετύχουν τους επιχειρησιακούς στόχους υπό το πρίσμα κοινών κανόνων, συμπεριφορών και αξιών που θέτονται από την επιχείρηση και την χαρακτηρίζουν στο σύνολό της.

Οι Conclin, Jones & Sarif (1992) αναφέρουν πως ως οργανωσιακή αξία μπορεί να οριστεί κάθε ιδέα ή πεποίθηση, η οποία χαίρει υψηλής εκτίμησης από τα άτομα της οργάνωσης και διαμορφώνει τη φιλοσοφία, τις διαδικασίες και τους στόχους της. Σύμφωνα με τους Hill & Jones (2001) οι οργανωσιακές αξίες συνιστούν ιδέες και πεποιθήσεις σχετικά με την ποιότητα των στόχων που τα άτομα μιας οργάνωσης καλούνται να πετύχουν καθώς και τους κατάλληλους τρόπους ή κανόνες συμπεριφοράς που πρέπει να επιδείξουν με σκοπό την επίτευξη των στόχων αυτών. Ουσιαστικά, οι οργανωσιακές αξίες καθορίζουν την κουλτούρα της επιχείρησης, που όπως αναφέρει ο Simmerly (1987) αποτελεί το σημαντικότερο εσωτερικό παράγοντα που επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την ευημερία μιας οργάνωσης. Οι Gorenak & Kosir (2010) αναφέρουν πως οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις οργανωσιακές αξίες με σκοπό να εμπνεύσουν τόσο τους εργαζομένους όσο και τους πελάτες τους. Επιπλέον, χρησιμοποιούνται και ως ένα παντοδύναμο εργαλείο μάρκετινγκ, δεδομένου ότι μπορούν να ενθαρρύνουν πιθανούς αγοραστές να αγοράσουν ή να χρησιμοποιήσουν τα προϊόντα της εταιρίας.

Η σημασία των οργανωσιακών αξιών αποδεικνύεται και από τον καθοριστικό ρόλο που αυτές διαδραματίζουν σε οργανωσιακά φαινόμενα όπως η διαμόρφωση της εταιρικής ταυτότητας και κουλτούρας, το ταίριασμα μεταξύ προσωπικότητας και οργάνωσης (person-organization fit), η αποδοτικότητα, η οργανωσιακή δέσμευση και η στρατηγική της επιχείρησης. Ο Mirabile (1996) αναφέρει πως οι οργανωσιακές αξίες δένουν τους εργαζόμενους μεταξύ τους, επιδρούν θετικά στην εργασιακή τους συμπεριφορά και στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Σύμφωνα με τους Kotter & Hesket όπως αναφέρουν οι Sullivan & Johns (2002) οι εταιρίες που καθοδηγούνται από τις αξίες τους υπερέχουν σε σχέση με άλλες ως προς το ρυθμό αύξησης των εσόδων(4 φορές γρηγορότερος), την αύξηση της τιμή της μετοχής (12 φορές γρηγορότερη) και το ρυθμό κερδών (75% υψηλότερο).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η σημαντικότητα των οργανωσιακών αξιών τονίζεται και από τον Lesnik (2006) όπου παρομοιάζει την επιχείρηση με έναν άνθρωπο που παίρνει αποφάσεις, κάνει ότι νομίζει ότι είναι σωστό, έχει νομικούς και ηθικούς περιορισμούς, διαμορφώνει και ακολουθεί τις δικές του πεποιθήσεις και κανόνες, δημιουργεί μύθους, ιστορίες, συνήθειες κτλ. Έτσι και οι οργανωσιακές αξίες ενσωματώνονται στην προσωπικότητα μιας επιχείρησης και διαδραματίζουν τον ίδιο ρόλο όπως οι αξίες στις ζωές των ατόμων : καθοδηγούν τις συμπεριφορές, επηρεάζουν τις σχέσεις εντός της οργάνωσης καθώς και τον τρόπο που οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται και σχετίζονται με τις ομάδες ενδιαφέροντος όπως πελάτες, προμηθευτές και ανταγωνιστές.

Ο Atchison (2007) αναφέρει ότι παρόλο που οι οργανωσιακές αξίες έχουν αντίκτυπο σε ένα ευρύ φάσμα φαινομένων του εργασιακού περιβάλλοντος, εάν δεν δημιουργηθούν, επικοινωνηθούν και εφαρμοστούν με τον κατάλληλο τρόπο η επίδραση τους στις εργασιακές συμπεριφορές και πρακτικές είναι πολύ μικρή. Στο ίδιο πλαίσιο ο Seeveres (2000) επισημαίνει τη σημασία της επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της διαμόρφωσης των οργανωσιακών αξιών αναφέροντας πως οι οργανωσιακές αξίες επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο που οι εργαζόμενοι εκτελούν την εργασία τους. Γι αυτό το λόγο, εάν δε γίνονται εντατικές προσπάθειες για τη συζήτηση και τη σωστή επικοινωνία των αξιών ενέχει ο κίνδυνος της μείωσης της απόδοσης τόσο των εργαζομένων όσο και ολόκληρης της οργάνωσης.

2.4.2 Ταίριασμα μεταξύ προσωπικών και οργανωσιακών αξιών (P-O fit)

Μια σημαντική έννοια που τα τελευταία χρόνια έχει απασχολήσει τους ερευνητές εξαιτίας της επίδρασης που φαίνεται ότι ασκεί στα οργανωσιακά αποτελέσματα και την συμπεριφορά των εργαζομένων είναι το ταίριασμα μεταξύ των προσωπικών και οργανωσιακών αξιών (P-O fit).

Η σύνδεση μεταξύ της προσωπικότητας και του περιβάλλοντος στο οποίο ανήκει το άτομο έχει απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό τον τομέα της οργανωσιακής ψυχολογίας τα τελευταία χρόνια. Η θεωρία του Lewin (1938) σχετικά με την διαμόρφωση της συμπεριφοράς του ατόμου ως συνάρτηση της προσωπικότητα και του περιβάλλοντος καθώς και το μοντέλο των Hackman & Oldham (1980) αποτελούν παραδείγματα του θεωρητικού πλαισίου που έχει στηριχθεί στην ιδέα ότι τα προσωπικά και εργασιακά χαρακτηριστικά αλληλεπιδρούν στον καθορισμό εργασιακών συμπεριφορών και στάσεων όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση και η πρόθεση αποχώρησης (Finnegan, 2000). Οι Westerman & Vanka (2005) αναφέρουν επίσης πως οι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

συμπεριφορές και οι στάσεις που υιοθετούν τα άτομα απορρέουν από την αλληλεπίδραση των ατομικών και εργασιακών χαρακτηριστικών και όχι μεμονωμένα από την κάθε μια από αυτές τις δύο οντότητες.

Σε αυτό το πλαίσιο της σύνδεσης προσωπικότητας και περιβάλλοντος , η Kristof (1996) διατύπωσε τον ακόλουθο ορισμό για το ταίριασμα μεταξύ Ατόμου – Οργάνωσης (P – O fit) : « Η συμβατότητα μεταξύ ατόμων και οργανώσεων που προκύπτει όταν : α) το λιγότερο μια από τις δυο οντότητες παρέχει στην άλλη αυτό που έχει ανάγκη, ή β) μοιράζονται κοινά θεμελιώδη χαρακτηριστικά, ή γ) και τα δύο» (σελ. 4-5).

Τα κοινά θεμελιώδη χαρακτηριστικά που καθορίζουν το P-O fit έχουν οριστεί και ερευνηθεί σε διαφορετικές διαστάσεις. Ορισμένες από αυτές είναι η συμφωνία των στόχων ατόμου και οργάνωσης (goal congruence), η συμφωνία μεταξύ ατομικών αναγκών και οργανωσιακών δομών καθώς και η συμφωνία μεταξύ προσωπικότητας και οργανωσιακού κλίματος (Verquer, Beehr, & Wagner, 2003). Οι Bretz & Judge (1994), επισημαίνουν μια επιπλέον διάσταση, το βαθμό κατά τον οποίο οι γνώσεις και οι ικανότητες των ατόμων συμπίπτουν με τις βασικές απαιτήσεις της θέσης τους.

Η πλειοψηφία ωστόσο των ερευνητών εστιάζει στη συμφωνία μεταξύ προσωπικών και οργανωσιακών αξιών (value congruence). Οι Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson (2005) αναφέρουν την συμφωνία αυτή μεταξύ προσωπικών και οργανωσιακών αξιών ως τη κυριότερη διάσταση του P-O fit. Η διάσταση αυτή συναντάται και στον ορισμό της Chatman (1989, σελ.339) για το P-O fit : «Είναι η συμφωνία ανάμεσα στους κανόνες και τις αξίες της οργάνωσης και στις αξίες του ατόμου».

Το ταίριασμα προσωπικών και οργανωσιακών αξιών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και στη διαδικασία προσέλκυσης κι επιλογής του προσωπικού. Ο Schneider (2001) θεωρεί ότι οι οργανωσιακές αξίες μιας επιχείρησης αποτελούν ένα βασικό μέσο το οποίο οι εργαζόμενοι λαμβάνουν υπόψη τους στη διαδικασία επιλογής του εργοδότη τους, αφού επιδιώκουν η επιχείρηση που θα εργαστούν να έχει κοινά χαρακτηριστικά και αξίες με τις δικές τους. Οι Arthur et all (2006) αναφέρουν πως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εντάξουν στη διαδικασία επιλογής του προσωπικού τους ειδικά τεστ που θα μετρούν το βαθμό στον οποίο οι αξίες των εργαζομένων συμφωνούν με αυτές της επιχείρησης. Τέλος, ενώ οι περισσότερες θεωρίες αναφορικά με το P-O fit εστιάζουν στην ανάγκη που προκύπτει ο εργαζόμενος να ταιριάξει με την επιχείρηση, ο Argyris (1964) ισχυρίζεται πως οι επιχειρήσεις από τη μεριά τους θα πρέπει να μετασχηματιστούν με σκοπό να επιτευχθεί αυτό το ταίριασμα και να αυξηθεί ο αντιλαμβανόμενος έλεγχος από τη μεριά των υποψηφίων με απώτερο σκοπό να αυξηθεί αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.4.3 Millennials και Οργανωσιακές Αξίες

Οι Millennials εστιάζουν σε μεγάλο βαθμό στη κοινωνική διάσταση της εργασίας τους, όπως στην ανάπτυξη φιλικών σχέσεων με τους συναδέλφους τους και στο ενδιαφέρον εργασιακό περιβάλλον (Ng & Feldman, 2010). Γι αυτό το λόγο παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα ομαδικού προσανατολισμού στην εργασία από τις προηγούμενες γενιές. Σύμφωνα με τους Cahill & Sendrak (2012) η ομαδικότητα αποτελεί μια αξία υψηλή για τους Millennials, αφού έχουν μεγαλώσει σε ένα σχολικό περιβάλλον όπου ενθαρρύνεται η ομαδική συνεργασία τόσο στη μάθηση στις αίθουσες όσο και στις υπαίθριες δραστηριότητες. Η ομαδικότητα που τους διαπνέει, έχει ως συνέπεια η γενιά αυτή να επιδεικνύει έναν μεγαλύτερο βαθμό ανεκτικότητας και αποδοχής στη διαφορετικότητα των ατόμων (εθνικότητα, φύλο, σεξουαλικές προτιμήσεις κ.α)

Στο ίδιο πλαίσιο, οι Lowe, Levitt & Wilson (2008) αναφέρουν πως λόγω της ομαδικής νοοτροπίας που διέπει τους Millennials, προωθείται ένα συμμετοχικό στυλ διοίκησης που ενθαρρύνει την επικοινωνία και το feedback. Οι Myers & Sadaghiani (2010) σε έρευνα τους σχετικά με τις προσδοκίες των Millennials στον εργασιακό χώρο, αναφέρουν ότι η γενιά αυτή προτιμά την ανοιχτή και συνεχή επικοινωνία με τους προϊσταμένους τους, αλλά και οι ίδιοι, όταν αναλαμβάνουν ηγετικές θέσεις χρησιμοποιούν την αμφίδρομη επικοινωνία και διαπροσωπική σχέση με τους υφισταμένους τους. Σε αντίθεση με τη γενιά Χ, που σύμφωνα με τον Andert (2011) η φιλοδοξία αποτελεί την αξία που τους διαπνέει σε μεγαλύτερο βαθμό, οι Millennials έχουν υψηλότερα στη λίστα των αξιών τους την σχέση τους με τον προϊστάμενο. Επιθυμούν να διοικούνται από έναν προϊστάμενο που νοιάζεται γι αυτούς, τους εμπνέει και επιδιώκουν να αναπτύξουν μια περισσότερο διαπροσωπική σχέση μαζί του από την συμβατική και ιεραρχική σχέση υφιστάμενου-προϊστάμενου.

Η Glass (2007) υποστηρίζει ότι η γενιά αυτή αναζητά συνεχές feedback και λεπτομερείς οδηγίες για το πώς θα πραγματοποιήσουν την εργασία τους, παράγωγο ίσως της γονικής εμπλοκής και καθοδήγησης που είχαν κατά την παιδική τους ηλικία. Το γεγονός αυτό, όπως αναφέρει η αρθρογράφος μπορεί πολλές φορές να δημιουργήσει εντάσεις όταν διοικούν άτομα προηγούμενων γενεών, τα οποία ενδέχεται να προσβληθούν από τη συνεχή καθοδήγηση. Στο ίδιο πλαίσιο Cahill & Sendrak (2012) αναφέρουν ότι οι Millennials έχουν πολύ υψηλά ως αξία τη συνεχή ανατροφοδότηση σε σημείο που αν δεν παρέχεται από τον προϊστάμενο τους ,η εργασιακή τους ικανοποίηση μειώνεται σημαντικά. Η ανάγκη αυτή όπως συνεχίζουν, πηγάζει από την υπερπροστασία των γονιών τους (“helicopter parenting”) και την τάση να τους επιβραβεύουν συνεχώς.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Μια επιπλέον οργανωσιακή αξία που θεωρούν σημαντική οι Millennials είναι η ευελιξία. Οι Kaifi et al. (2012) σε έρευνά τους βρήκαν ότι η γενιά αυτή προτιμάει μια ευέλικτη δομή και οργανωσιακή κουλτούρα που διέπεται από όσον το δυνατό λιγότερους κανόνες. Αυτό οφείλεται στο υψηλό επίπεδο αυτοπεποίθησης που τους χαρακτηρίζει, καθώς αισθάνονται όσο το δυνατόν λιγότερο την ανάγκη για καθοδήγηση από εργασιακούς κανονισμούς.

Οι Millennials είναι μια γενιά που μεγάλωσε σε ένα περιβάλλον που δίνει έμφαση στην οικογένεια και γι αυτό το λόγο σύμφωνα με τον Andert (2011) θεωρούν πολύ σημαντική την εξισορρόπηση προσωπικής και εργασιακής ζωής. Οι Ng et al. (2010) θεωρούν πως η αξία αυτή βρίσκεται ψηλά στη λίστα των Millennials επειδή έχουν μεγαλώσει σε μια εποχή όπου παρατηρήθηκε η μεγαλύτερη συχνότητα διαζυγίων (πολλοί Millennials είδαν τους γονείς τους να χωρίζουν) καθώς και σημαδεύτηκε από τρομοκρατικές επιθέσεις. Τα γεγονότα αυτά σύμφωνα με τους συγγραφείς διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στην μετατόπιση της γενιάς αυτής στην προσωπική ζωή και την οικογένεια και λιγότερο στην καριέρα. Οι Myers & Sadaghiani (2010) αναφέρουν πως η ανάγκη της γενιάς αυτής για εξισορρόπηση προσωπικής και εργασιακής ζωής αποτελεί αιτία προστριβής και αμφισβήτησης της δέσμευσης και την αφοσίωσης των Millennials στην επιχείρηση από τους συναδέλφους τους που προέρχονται από τις παλαιότερες γενιές.

Επιπλέον στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη γενιά αυτή είναι η κοινωνική συνείδηση και η ευαισθησία που τους διακρίνει αναφορικά με την εταιρική υπευθυνότητα. Σύμφωνα με μελέτη των Balda & Mora (2011), 61% των Millennials αισθάνονται την ευθύνη να «αλλάξουν το κόσμο» και το 78 % θεωρούν ότι ο εργοδότης τους θα πρέπει να συμμετέχει σε αλτρουιστικές, κοινωνικές και πολιτιστικές ενέργειες. Το 74% δηλώνει ότι θα στήριζαν τα προϊόντα /υπηρεσίες μιας επιχείρηση που πραγματοποιεί φιλανθρωπικές ενέργειες, ενώ περισσότεροι από τους μισούς Millennials απάντησαν ότι θα απέρριπταν προσφορά από εταιρία η οποία θα ήταν ανεύθυνη προς την κοινωνία. Οι Cahill & Sendrak (2012) αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι η εργασία σε μια εταιρία που είναι κοινωνικά υπεύθυνη αποτελεί βασική προτεραιότητα των MIllennials. Η γενιά αυτή, όπως συνεχίζουν, επιθυμεί πραγματικά να βοηθάει τους άλλους και επιδιώκουν η επιχείρηση στην οποία θα εργαστούν να ενστερνίζεται τις ίδιες κοινωνικές και περιβαλλοντικές αντιλήψεις.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.5 Ερευνητικές Υποθέσεις

2.5.1 Σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης

Μέσα από τη συστηματική έρευνα της βιβλιογραφίας διαπιστώνεται ότι υπάρχουν πολλές αναφορές όπου η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση και τους χαρακτηρίζει μια σχέση αιτίου - αποτελέσματος αντίστοιχα (Mowday et all, 1982, Meyer & Allen 1997, Morrison 2008, Kotze and Roodt, 2005). Έρευνες των Spector (2008) και Cohen & Golan (2007) σχετικές με το βαθμό επίδρασης της εργασιακής ικανοποίησης στην οργανωσιακή δέσμευση έδειξαν ότι το επίπεδο της ικανοποίησης των εργαζομένων μπορεί να προβλέψει την οργανωσιακή δέσμευση. Όπως διαπιστώνει ο Aadmot (2007) οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι τείνουν να «δένονται» με την επιχείρηση που εργάζονται και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την παραμονή τους σε αυτήν και την καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας από τους ίδιους για την εκπλήρωση των εταιρικών στόχων. Οι Meyer & Allen (1991) αναφέρουν ωστόσο οι δυο έννοιες ενδέχεται να σχετίζονται αρνητικά όταν παραδείγματος χάριν ένας εργαζόμενος βιώνει θετικά συναισθήματα για την επιχείρηση, τις αξίες και τις διαδικασίες που εφαρμόζει, αλλά ταυτόχρονα βιώνει δυσαρέσκεια από την φύση της εργασία του ή το αντικείμενό της (Γρουζής, 2018).

Ο Rigio (2009) αναφέρει ότι η οργανωσιακή δέσμευση εξαρτάται σε μεγαλύτερο βαθμό από συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης σχτικές με τη φύση της εργασίας, την αυτονομία που παρέχεται στον εργαζόμενο κατά την πραγματοποίηση της εργασία του, τις ανταμοιβές και τις ευκαιρίες ανάπτυξης κι εξέλιξης.

Οι Lumley, Coetzee, Tladinyane & Ferreira (2011) σε έρευνά τους, εξέτασαν τη σχέση συγκεκριμένων πτυχών της εργασιακής ικανοποίησης με τις τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης. Συγκεκριμένα, τα βρέθηκε ότι η ικανοποίηση ως προς τις μισθολογικές απολαβές, την σχέση με τους συναδέλφους, την εξέλιξη, την εποπτεία και το αντικείμενο της εργασίας σχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση. Η έλλειψη στατιστικά σημαντικής σχέσης ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευσης της συνέχειας υποδεικνύει πως η απόφαση των εργαζομένων να παραμείνουν στην εταιρία που εργάζονται λόγω συναισθηματικού δεσίματος (συναισθηματική δέσμευση) και πιθανής υποχρέωσης (δέσμευση της συνέχειας) μπορεί να είναι αποτέλεσμα των παραγόντων εσωτερικής και εξωτερικής ικανοποίησης παρά του πιθανού κόστους αποχώρησης από την εταιρία. Παρόμοιο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αποτέλεσμα έδειξε και η έρευνα των Meyer & Allen (1993) αναφορικά με την ύπαρξη θετικής σχέσης της εργασιακής ικανοποίησης με τη συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση.
Με βάση τα παραπάνω προκύπτει η υπόθεση :

H_1 : Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης των Millennials

> ***$H_{1.1}$ Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και συναισθηματικής δέσμευσης των Millennials.***
>
> ***$H_{1.2}$ Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και κανονιστικής δέσμευσης των Millennials.***
>
> ***$H_{1.3}$ Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και της δέσμευσης της συνέχειας των Millennials.***

2.5.2 Η επίδραση της διαφοράς (misfit) ανάμεσα σε επιθυμητές και πραγματικές οργανωσιακές αξίες στην εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση των Millennials

Η διαφορά (misfit) μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών εργασιακών αξιών και η σχέση της με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση έχει εξεταστεί τον επιστημονικό χώρο και η πλειοψηφία των μελετών δείχνει πως η σχέση αυτή είναι αρνητική.

Ο Finnegan (2000) θεωρεί πως οι αξίες αποτελούν ένα θεμελιώδες χαρακτηριστικό που πρέπει να μοιράζονται οι εργαζόμενοι και οι επιχειρήσεις. Στη συνέχεια παραθέτει επιχειρήματα για να αιτιολογήσει την θέση του, ότι το άτομο νιώθει περισσότερο άνετα σε ένα εργασιακό περιβάλλον που είναι σε συμφωνία με τις προσωπικές του αξίες. Συγκεκριμένα, αναφέρει το υποθετικό παράδειγμα που ένα άτομο αποδίδει μεγάλη σημαντικότητα σε αξίες όπως η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα και καλείται να εργαστεί σε ένα εργασιακό περιβάλλον που έχει στο αξιακό του σύστημα υψηλά την πραγματοποίηση της εργασίας και την εκπλήρωση των στόχων με κάθε κόστος, ότι κι αν συνεπάγεται αυτό. Επιπρόσθετα, θεωρεί πως ένα άτομο που διαπνέεται από

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

οργανωτικότητα και επιφυλακτικότητα είναι πολύ πιθανό να «συρρικνωθεί» σε ένα εργασιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει τον πειραματισμό και την δημιουργικότητα. Ο αρθρογράφος καταλήγει πως σε κάθε περίπτωση, το αποτέλεσμα της τοποθέτησης των ατόμων σε καταστάσεις – περιβάλλοντα που αποκλίνουν από τις δικές τους προσωπικές αξίες είναι αρνητικό τόσο για την ευημερία τόσο του εργαζομένου όσο και της επιχείρησης, αφού ενέχει ο κίνδυνος της χαμηλής οργανωσιακής δέσμευσης και μειωμένης αποδοτικότητας. Η έρευνα του Finnegan για τη σχέση ανάμεσα στο ταίριασμα προσωπικών και οργανωσιακών αξιών με τις τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης (συναισθηματική, κανονιστική, συνέχειας)έδειξε ότι το ταίριασμα σχετίζεται μόνο με την συναισθηματική δέσμευση.

Επιπλέον, έρευνες των Chatman et al(1991) και Kristof Brown et al (2005) έδειξαν θετική σχέση μεταξύ του ταιριάσματος επιθυμητών και πραγματικών εργασιακών αξιών, της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Οι Verquer et al (2000) σε μετα – ανάλυση 20 μελετών με 18.776 συμμετέχοντες που πραγματοποίησαν για τη σχέση του P-O fit με εργασιακές στάσεις, βρήκαν θετική σχέση του P-O fit με την εργασιακή ικανοποίηση (.28) και την οργανωσιακή δέσμευση (.31).

Βάσει των παραπάνω προκύπτουν οι ακόλουθες υποθέσεις :

H_2 : Όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά (misfit) μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών οργανωσιακών αξιών τόσο μικρότερη είναι η εργασιακή ικανοποίηση των Millennials.

H_3 : Όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά (misfit) μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών πργανωσιακών αξιών τόσο μικρότερη είναι η οργανωσιακή δέσμευση των Millennials.

2.5.3 Η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στην οργανωσιακή δέσμευση των Millennials

Σύμφωνα με έρευνα του Azeem (2010) τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (ηλικία, φύλο, εργασιακή εμπειρία και το μορφωτικό επίπεδο) έχουν επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση, ενώ αναφέρει ότι οι δημογραφικοί παράγοντες που σχετίζονται περισσότερο με την οργανωσιακή δέσμευση είναι το φύλο και το η εκπαίδευση.

Οι Mowday, Porter & Steers (1982) αναφέρουν πως όσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο σπουδών ενός ατόμου τόσο μικρότερη είναι και η δέσμευσή του προς την επιχείρηση. Στην έρευνα των Bakan, Buyukbese & Ersahan (2011) επίσης, βρέθηκε ότι παρατηρείται

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

μια αντίστροφη σχέση μεταξύ επιπέδου σπουδών και οργανωσιακής δέσμευσης. Αυτό ενδέχεται να οφείλεται στο γεγονός πως τα άτομα που έχουν πολύ υψηλό μορφωτικό επίπεδο έχουν περισσότερες ευκαιρίες να βρουν εύκολα απασχόληση και γι αυτό το λόγο είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στο επάγγελμα τους και λιγότερο στην επιχείρησή τους.

Αναφορικά με την επίδραση που παρουσιάζει το φύλο στην οργανωσιακή δέσμευση, υπάρχει ανακολουθία στα ευρήματα των ερευνών καθώς πολλές αναφέρουν ότι υπάρχει σημαντική διαφορά στα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης γυναικών και ανδρών ενώ αρκετές καταδεικνύουν μη στατιστικά σημαντικές διαφορές (Lim, 2014) . Έρευνα των Mowday et all (1982) έδειξε ότι οι γυναίκες παρατηρείται πως έχουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης από τους άντρες. Σύμφωνα με τους Colbert & Kwon (2000), πιθανή εξήγηση αποτελεί το γεγονός ότι οι γυναίκες αισθάνονται ότι είναι πιο δύσκολο γι αυτές να βρουν άλλη εργασία και υπάρχουν λιγότερες ευκαιρίες εξέλιξης λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων. Έρευνες των Salami (2008) και Suki (2011) βρήκαν ότι το φύλο δεν συνιστά προβλεπτικό παράγοντα της οργανωσιακής δέσμευσης αφού δεν παρουσιάζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε γυναίκες και άνδρες ως προς τα επίπεδα οργανωσιακής τους δέσμευσης.

Οι Fatema & Muath (2013) μελέτησαν την επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στην οργανωσιακή δέσμευση και βρήκαν ότι η το μόνο χαρακτηριστικό που συνδέεται είναι η ηλικία. Οι Ajay και Bindu (2015) υποστηρίζουν ότι οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εργαζόμενοι εμφανίζουν περισσότερη αφοσίωση και πίστη στον εργοδότη τους και θεωρούν ότι η σκληρή δουλειά ανταμείβεται με την αίσθηση της εργασιακής ασφάλειας και τη σταδιακή αύξηση του μισθού τους. Από την άλλη, οι νεότεροι εργαζόμενοι πραγματοποιούν συχνές αλλαγές και μετακινήσεις στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία με σκοπό να αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις και εμπειρίες και να εξελιχθούν, καθώς θεωρούν ότι οι ίδιοι ευθύνονται και ορίζουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Από την παραπάνω βιβλιογραφική ανασκόπηση προκύπτουν οι ακόλουθες υποθέσεις :

H_4: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και του επιπέδου οργανωσιακής δέσμευσης των Millennials

H_5: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του φύλου και του επιπέδου οργανωσιακής δέσμευσης των Millennials

H_6: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της ηλικίας και του επιπέδου οργανωσιακής δέσμευσης των Millennials

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Ως έρευνα ορίζεται κάθε δημιουργική συστηματική εργασία που πραγματοποιείται με σκοπό την ενίσχυση της γνώσης (Frascati Manual, 2015). Συγκεκριμένα, όσον αφορά την επιστημονική έρευνα αυτή ορίζεται ως μια οργανωμένη, συστηματική και αντικειμενική διερεύνηση ενός προβλήματος που στοχεύει στην εξεύρεση απαντήσεων ή λύσεων στο συγκεκριμένο πρόβλημα. Υπάρχουν δυο βασικές προσεγγίσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη πραγματοποίηση της επιστημονική έρευνας, οι οποίες είναι ευρέως αποδεκτές και αναγνωρισμένες στην επιστημονική κοινότητα, η ποιοτική και η ποσοτική (Ghauri & Gronhaug, 2005). Ο διαχωρισμός των δυο μεθόδων γίνεται με βάση τον τρόπο που πραγματοποιείται η συλλογή και ανάλυση των δεδομένων. Συγκεκριμένα :

- Η ποσοτική έρευνα περιλαμβάνει την συλλογή, επεξεργασία και ανάλυση ποσοτικών δεδομένων με την εφαρμογή μαθηματικών και στατιστικών μεθόδων. Στο επόμενο στάδιο, πραγματοποιείται περιγραφή και εξήγηση των φαινομένων που μελετάει ο ερευνητής με την εξαγωγή γενικευμένων συμπερασμάτων
- Η ποιοτική έρευνα αποσκοπεί στην εξέταση και κατανόηση ενός φαινομένου από πολλαπλές οπτικές γωνίες. Η ποιοτική έρευνα βασίζεται στην συλλογή ποιοτικών δεδομένων μέσω της διαδικασίας της παρατήρησης του φαινομένου από τον ερευνητή (Bryman, 2004).

Για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος που στηρίχθηκε στην συλλογή πρωτογενών ποσοτικών δεδομένων μέσω της συμπλήρωσης δομημένων ερωτηματολογίων. Σύμφωνα με τον Balsley (1970) με τη συγκεκριμένη προσέγγιση επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αξιοπιστία λόγω ελεγχόμενων παρατηρήσεων καθώς επίσης ελαχιστοποιούνται και τα επίπεδα υποκειμενικότητας .

3.1 Σχεδιασμός έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η εξέταση της σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς και ο ρόλος του ταιριάσματος των οργανωσιακών αξιών και της επίδρασης των δημογραφικών παραγόντων στη διαμόρφωση της οργανωσιακής δέσμευσης της γενιάς των Millennials. Επιπλέον, σε περιγραφικό επίπεδο, αποτυπώνονται οι κυριότεροι παράγοντες εργασιακής

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ικανοποίησης, καθώς και οι αξίες εκείνες που η συγκεκριμένη γενιά θεωρεί σημαντικότερες.

Βάσει της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που προηγήθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι φανερό πως υπάρχει μεγάλος όγκος μελετών οι οποίες εστιάζονται στη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, της οργανωσιακής τους δέσμευσης, καθώς και τη σχέση αυτών των δυο μεταβλητών. Επιπλέον, τα τελευταία είκοσι χρόνια παρατηρούνται σημαντικά περισσότερες έρευνες που μελετούν την έννοια του ταιριάσματος (fit) στο επίπεδο των αξιών αλλά και των επιχειρησιακών και προσωπικών στόχων (goal congruence) και την επίδραση τους σε εργασιακές στάσεις όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων, η οργανωσιακή δέσμευση και η πρόθεση αποχώρησης. Ωστόσο, δεδομένου ότι ο εργασιακός χώρος πλέον αποτελείται στο μεγαλύτερο ποσοστό του από τη γενιά των Millennials, κρίνεται σημαντικό να εξεταστούν οι παραπάνω έννοιες στο συγκεκριμένο δείγμα πληθυσμού, ώστε να εξαχθούν χρήσιμων συμπερασμάτων για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιπλέον, η ανάγκη για την εξέταση των συγκεκριμένων εννοιών στον πληθυσμό της γενιάς αυτής γίνεται μεγαλύτερη δεδομένου ότι στον διεθνή επιχειρησιακό κόσμο επικρατεί διάχυτη η αντίληψη ότι η γενιά αυτή παρουσιάζει χαμηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης σε σχέση με τις προηγούμενες, όπως παρουσιάστηκε αναλυτικά στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης.

Η συγκεκριμένη έρευνα αποτελείται από δυο μέρη. Αρχικά πραγματοποιείται η βιβλιογραφική ανασκόπηση προηγούμενων ερευνών που εξετάζουν την οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή ικανοποίηση και την έννοια του ταιριάσματος (fit) μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών εργασιακών αξιών καθώς και τη μεταξύ τους σχέση.

Στο δεύτερο μέρος επιχειρείται συλλογή και ανάλυση πρωτογενών δεδομένων, μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, η οποία βασίζεται στο θεωρητικό πλαίσιο και τις ερευνητικές υποθέσεις που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική επισκόπηση που αναπτύχθηκε.

Στις ενότητες που ακολουθούν θα αναλυθούν εκτενέστερα ο πληθυσμός του δείγματος, οι κλίμακες μέτρησης του ερωτηματολογίου και η διαδικασία που συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν τα ποσοτικά δεδομένα της έρευνας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3.2 Δείγμα Έρευνας

Το δείγμα της έρευνας απαρτίζεται από άνδρες και γυναίκες εργαζόμενους γεννημένους από το 1980 έως το 2000, όπου βάσει της διεθνούς βιβλιογραφίας οριοθετείται ο πληθυσμός της γενιάς των Millennials. Το δείγμα περιλαμβάνει εργαζόμενους που ανήκουν σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, ανεξαρτήτως κλάδου και επιχειρησιακής δραστηριότητας. Για τις ανάγκες της έρευνας αποφασίστηκε το δείγμα να ανέρχεται από 150 – 200 Millennials εργαζόμενους. Επιδίωξη του τρόπου καθορισμού του δείγματος ήταν να είναι όσο το δυνατό περισσότερο αντιπροσωπευτικό και αξιόπιστο.

3.3 Εργαλεία Έρευνας και κλίμακες μέτρησης

Τα πρωτογενή δεδομένα της έρευνας συλλέχθηκαν με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου με τη βοήθεια των Google forms που περιελάμβανε 5 ενότητες. Αναλυτικότερα :

- Στην πρώτη ενότητα περιλαμβάνονται ο τίτλος της έρευνας, μια σύντομη περιγραφή αναφορικά με το περιεχόμενο και τον σκοπό της έρευνας και διαβεβαιώσεις στα άτομα που συμμετείχαν σχετικά με την εμπιστευτικότητα και την εχεμύθεια της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Τέλος, παρατέθηκαν στοιχεία επικοινωνίας σχετικά με τη διεξάγουσα την έρευνα, ένας εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου που εκτιμήθηκε αφότου διανεμήθηκαν και συμπληρώθηκαν δέκα ερωτηματολόγια από τυχαίο Millennials πληθυσμό, καθώς και εκ των πρότερων ευχαριστίες για την επικείμενη συμμετοχή των ερωτηθέντων.

- Στην δεύτερη ενότητα περιλαμβάνονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και συγκεκριμένα η ηλικία, το φύλο, η θέση στην ιεραρχία, το επίπεδο σπουδών, ο συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας και τα έτη εργασίας στον τελευταίο εργοδότη.

- Η τρίτη ενότητα εξετάζει τις επιθυμητές και πραγματικές οργανωσιακές αξίες. Το ερωτηματολόγιο αξιών περιλαμβάνει τις 24 αξίες όπως έχουν αναγνωριστεί από τους Dominick et. al (2019) στην έρευνα τους με τις κορυφαίες εταιρίες των ΗΠΑ από τη λίστα “Fortune 100 Best Places to Work For”. Οι αξίες αυτές είναι οι παρακάτω: ακεραιότητα, σεβασμός, ταπεινότητα, υπερηφάνεια, εταιρική

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

φήμη, εμπιστοσύνη, θάρρος, δικαιοσύνη, πάθος, αριστεία / ποιότητα, ομαδικότητα, ανθρωποκεντρικότητα, πελατοκεντρικότητα, καινοτομία / δημιουργικότητα, συνεχής μάθηση και ανάπτυξη, εταιρική υπευθυνότητα, στρατηγικός προσανατολισμός, ποικιλομορφία, αποτελεσματικότητα, νόημα στην εργασία / χαρά, ευελιξία, εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής, δικτύωση, ανοιχτή επικοινωνία, αυτονομία και κερδοφορία. Οι ερωτώμενοι βαθμολογούν τις 24 αξίες δυο φορές. Το πρώτο τμήμα της ενότητας αφορά τον βαθμό που οι αξίες αυτές είναι σημαντικές για τους εργαζόμενους. Το δεύτερο τμήμα αφορά τον βαθμό που οι ίδιες αξίες εκφράζουν και είναι σημαντικές για την επιχείρηση που εργάζονται, σύμφωνα με την προσωπική τους αντίληψη. Κάθε αξία μετράται στο ερωτηματολόγιο με τη χρήση πενταβάθμιας κλίμακας Likert (1=Καθόλου σημαντική , 5= Πολύ σημαντική). Η διαφορά μεταξύ των δύο μεταβλητών υποδηλώνει το βαθμό ταιριάσματος μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών αξιών.

- Η τέταρτη ενότητα αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, η μέτρηση της οποίας πραγματοποιήθηκε με τη χρησιμοποίηση του Minnesota Scale Questionnaire – MSQ των Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967). Στη σύντομη μορφή του, που δημιουργήθηκε κυρίως για ερευνητικούς σκοπούς, περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις οι οποίες μετρούν 20 διαστάσεις της ικανοποίησης των εργαζομένων. Κατά τους Weiss et al (1967) οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης χωρίζονται σε εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης είναι (intrinsic satisfaction) : η ασφάλεια, η χρήση της προσωπικής κρίσης, η δημιουργικότητα, το επίτευγμα, η δραστηριότητα (συνεχής απασχόληση), η ανεξαρτησία ,η ποικιλία, η κοινωνική θέση, οι ηθικές αξίες, η παροχή κοινωνικών υπηρεσιών, η εξουσία και η αξιοποίηση ικανοτήτων. Οι διαστάσεις που εξετάζουν την εξωτερική ικανοποίηση (extrinsic satisfaction) αντίστοιχα είναι οι εξής : πολιτικές του οργανισμού, επίβλεψη (τεχνική επάρκεια), σχέση με προϊστάμενο, αμοιβή, προαγωγή, αναγνώριση, σχέσεις με συναδέλφους και εργασιακές συνθήκες.

  Κάθε διάσταση μετράται από μια αντίστοιχη ερώτηση στο ερωτηματολόγιο με τη χρήση πενταβάθμιας κλίμακας Likert, βάσει της οποίας αντικατοπτρίζεται ο βαθμός που οι ερωτώμενοι είναι ευχαριστημένοι ή δυσαρεστημένοι σε κάθε μια από τις διαστάσεις στην παρούσα εργασία τους (1=Πολύ δυσαρεστημένος, 5= Πολύ ευχαριστημένος).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Η πέμπτη και τελευταία ενότητα αφορά την οργανωσιακή δέσμευση, η οποία μετράται από το Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). Σύμφωνα με τους δημιουργούς του ερωτηματολογίου, Meyer, Allen & Smith (1993), οι τρεις διαστάσεις που αποτελούν την οργανωσιακή δέσμευση είναι η συναισθηματική δέσμευση, η κανονιστκή δέσμευση και η δέσμευση της συνέχειας, οι οποίες παρουσιάστηκαν αναλυτικά στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης. Η συγκεκριμένη ενότητα αποτελείται από 18 ερωτήσεις, 6 για κάθε διάσταση.

  Ενδεικτικά, ερωτήσεις που μετρούν την συναισθηματική δέσμευση είναι «Πραγματικά νιώθω πως τα προβλήματα της επιχείρησης είναι και δικά μου προβλήματα» , «Η επιχείρηση αυτή αξίζει την αφοσίωσή μου» , «Δεν αισθάνομαι συναισθηματικό δέσιμο με την επιχείρηση (R)» . Αντίστοιχα ενδεικτικές ερωτήσεις που αφορούν την κανονιστική δέσμευση είναι «Χρωστάω πολλά στην επιχείρηση όπου εργάζομαι», «Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω στην επιχείρηση όπου εργάζομαι τώρα» και «Αισθάνομαι ότι δε θα ήταν σωστό να αποχωρήσω από την επιχείρηση τώρα, ακόμα κι αν ήταν καλό για μένα». Τέλος, ενδεικτικές ερωτήσεις για την δέσμευση της συνέχειας είναι : «Αισθάνομαι ότι εάν αποφάσιζα να αποχωρήσω από την επιχείρηση, οι εναλλακτικές επαγγελματικές μου επιλογές θα ήταν λιγοστές» και «Πολύ μεγάλο μέρος της ζωής μου θα διαταρασσόταν, εάν αποφάσισα να φύγω αυτή τη στιγμή από την επιχείρηση»

  Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 4 ερωτήσεις που είναι αρνητικά διατυπωμένες με σκοπό την αποφυγή του φαινομένου της συγκατάθεσης των ερωτηθέντων. Για την εκτίμηση των απόψεων των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα και την καταγραφή των απαντήσεών τους χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert, η οποία κυμάνθηκε από το 1= διαφωνώ απόλυτα έως το 5 = συμφωνώ απόλυτα. Για τη χρησιμοποίηση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου για τους σκοπούς της παρούσας ερευνητικής εργασίας, ζητήθηκε και δόθηκε έγκριση ηλεκτρονικά από τους δημιουργούς του, John P. Meyer & Natalie J. Allen.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3.4 Διαδικασία Συλλογής και Ανάλυσης δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε ηλεκτρονικά στην πλατφόρμα Google forms και διανεμήθηκε διαδικτυακά κυρίως με τη χρήση LinkedIn και email σε 200 Millennials εργαζόμενους. Οι συμμετέχοντες πληροφορήθηκαν επαρκώς σχετικά με το σκοπό της παρούσας έρευνας. Παράλληλα, έλαβαν τις απαραίτητες διαβεβαιώσεις για την εμπιστευτικότητα και ανωνυμία των απαντήσεών τους με ένα διευκρινιστικό email. Επιπλέον, πριν τη διεξαγωγή της έρευνας, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε πιλοτικά σε ένα δείγμα 10 ατόμων με σκοπό να εξασφαλιστεί ότι οι συμμετέχοντες κατανοούν τις ερωτήσεις και δεν υπάρχουν πιθανές παρεξηγήσεις ή παρερμηνείες. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσα σε χρονικό διάστημα δυο μηνών και συλλέχθηκαν 187 απαντήσεις. Στη συνέχεια, αφού ολοκληρώθηκε η διαδικασία συλλογής των δεδομένων και ελέγχθηκαν τα ερωτηματολόγια, πραγματοποιήθηκε η ανάλυσή τους με τη χρησιμοποίηση του SPSS. Παρακάτω, παρουσιάζονται τα περιγραφικά στοιχεία της έρευνας και στη συνέχεια υλοποιείται στατιστική ανάλυση για τον έλεγχο των υποθέσεων.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

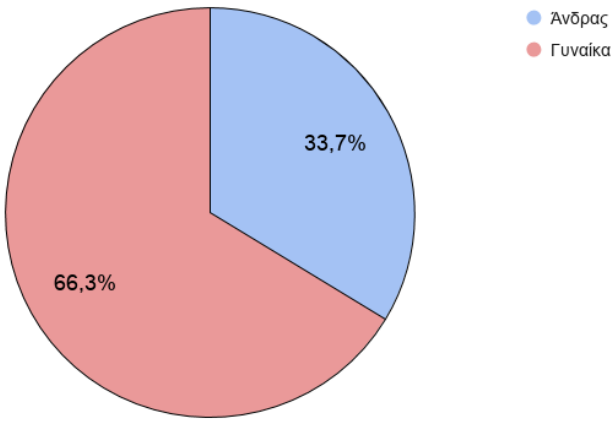
Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται αρχικά το δημογραφικό προφίλ του δείγματος της έρευνας, η περιγραφική αποτύπωση των αξιών που θεωρούν περισσότερο σημαντικές οι Millennials, οι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης του συγκεκριμένου πληθυσμού, οι διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης που συγκέντρωσαν την υψηλότερη βαθμολογία και τέλος, με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS γίνεται ο έλεγχος των υποθέσεων της έρευνας.

4.1 Περιγραφικά στοιχεία έρευνας

4.1.1 Δημογραφικό προφίλ δείγματος

Από τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων προέκυψε ένα δείγμα 187 Millennials εργαζομένων εκ των οποίων 124 γυναίκες και 63 άνδρες (πίνακας 1). Όπως απεικονίζεται στο παρακάτω γράφημα (pie chart), ο γυναικείος πληθυσμός εμφανίζει αρκετά μεγαλύτερο ποσοστό απόκρισης (66,3 %) σε σχέση με τους άνδρες (33,7).

Γράφημα 1. Ποσοστά απόκρισης γυναικών και ανδρών



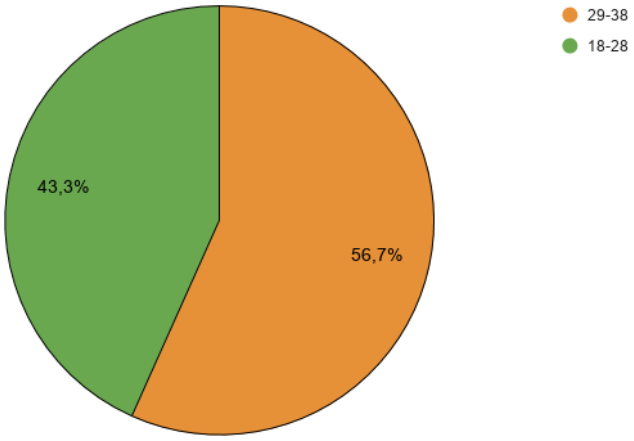
Πίνακας 1 Φύλο

sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	124	66,3	66,3	66,3
	1	63	33,7	33,7	100,0
	Total	187	100,0	100,0	

Όσον αφορά την ηλικία του δείγματος, οι Millennials εργαζόμενοι χωρίστηκαν σε δυο γκρουπ βάσει της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που προηγήθηκε. Όπως απεικονίζεται στο γράφημα 2 το 43,3% (81 εργαζόμενοι) ανήκει στο ηλικιακό γκρουπ 18 – 28 ενώ το 56% (106 εργαζόμενοι) στο 29-38.

Γράφημα 2. Ποσοστά απόκρισης βάσει ηλικίας



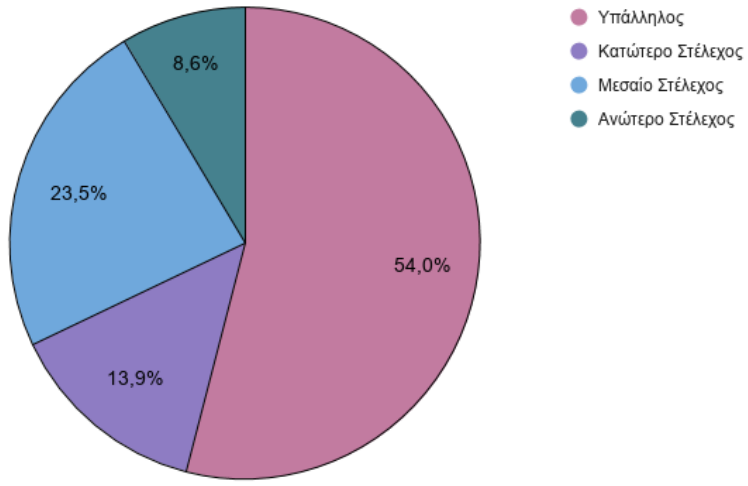
Πίνακας 2 Ηλικία

age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	81	43,3	43,3	43,3
	1	106	56,7	56,7	100,0
	Total	187	100,0	100,0	

Αναφορικά με τη θέση στην ιεραρχία (γράφημα 3, πίνακας 3) παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (54%) αποτελείται από εργαζόμενους που βρίσκονται χαμηλά στην ιεραρχία (υπάλληλοι), ακολουθούν τα μεσαία στελέχη (23,5%), τα κατώτερα στελέχη (13,9 %) και τέλος με μονοψήφιο ποσοστό (8,6%) τα ανώτερα στελέχη. Το πολύ υψηλό ποσοστό των υπαλλήλων σε αντιδιαστολή με το πολύ χαμηλό ποσοστό των ανώτερων στελεχών ενδέχεται να οφείλεται στο γεγονός πως ο συγκεκριμένος πληθυσμός των Millennials αποτελείται από άτομα γεννημένα στο χρονικό πλαίσιο 1980 – 2000, οι περισσότεροι από τους οποίους δεν έχουν αναλάβει ακόμα ανώτερους διευθυντικούς ρόλους.

Γράφημα 3. Ποσοστά απόκρισης βάσει θέσης στην ιεραρχία



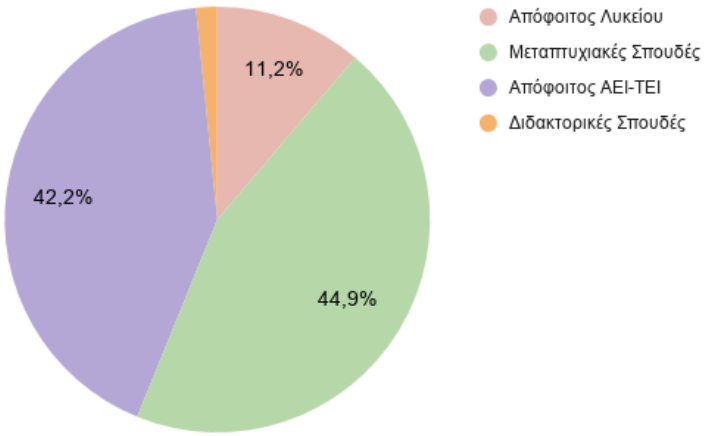
Πίνακας 3 Θέση στην ιεραρχία

hierarchy

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	8,6	8,6	8,6
	2	44	23,5	23,5	32,1
	3	26	13,9	13,9	46,0
	4	101	54,0	54,0	100,0
	Total	187	100,0	100,0	

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος (γράφημα 4, πίνακας 4), το 11,2% αποτελείται από απόφοιτους λυκείου, το 42,2% από απόφοιτους ΑΕΙ – ΤΕΙ, το 44,9% από απόφοιτους μεταπτυχιακών σπουδών, ενώ μόλις το 1,6% του πληθυσμού αποτελείται από απόφοιτους διδακτορικών σπουδών. Όπως παρατηρείται οι πλειοψηφία των Millennials εργαζομένων, συγκεκριμένα ο μισός πληθυσμός του δείγματος, έχουν λάβει μεταπτυχιακές σπουδές.

Γράφημα 4. Ποσοστά απόκρισης βάσει επιπέδου σπουδών



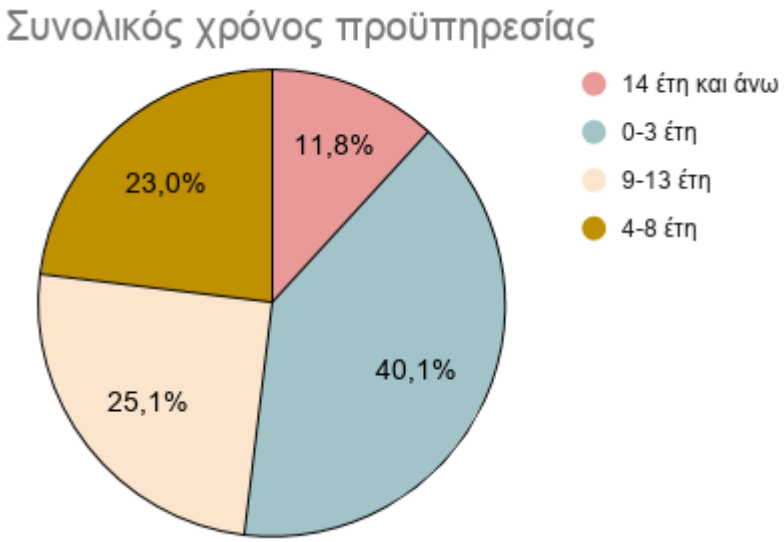
Πίνακας 4 Επίπεδο σπουδών

studies

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	21	11,2	11,2	11,2
	2	79	42,2	42,2	53,5
	3	84	44,9	44,9	98,4
	4	3	1,6	1,6	100,0
	Total	187	100,0	100,0	

Αναφορικά με τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας (γράφημα 5, πίνακας 5) γίνεται φανερό ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό του δείγματος (40,1% - 75 εργαζόμενοι) παρουσιάζει λιγότερα από 3 συνολικά έτη προϋπηρεσίας, ακολουθούν 47 εργαζόμενοι με 9 – 13 έτη (25,1%), 43 εργαζόμενοι με 4 – 8 έτη (23%) και τέλος από 14 έτη και άνω το 11,8% 22 Millennials εργαζόμενοι του δείγματος.

Γράφημα 5. Ποσοστά απόκρισης βάσει συνολικού χρόνου προϋπηρεσίας



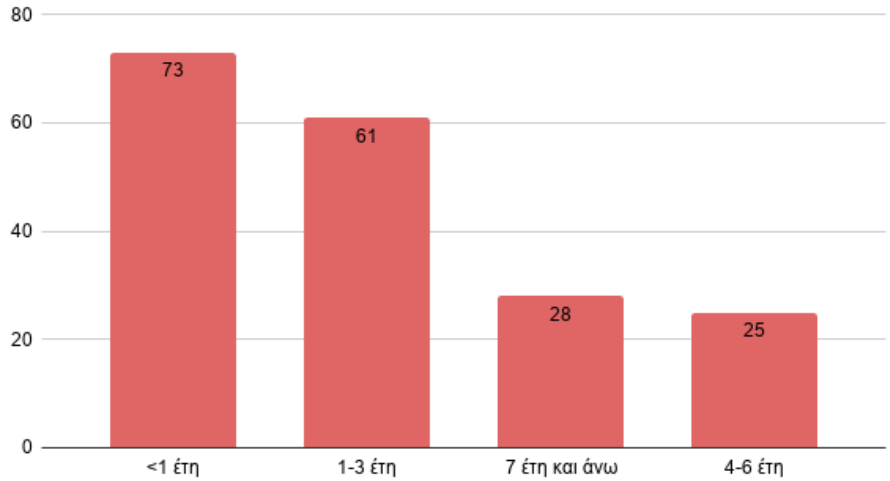
Πίνακας 5 Εργασιακή εμπειρία

work_experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	75	40,1	40,1	40,1
	2	43	23,0	23,0	63,1
	3	47	25,1	25,1	88,2
	4	22	11,8	11,8	100,0
	Total	187	100,0	100,0	

Το τελευταίο τμήμα των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας στον τελευταίο εργοδότη. Όπως απεικονίζεται στο γράφημα και στον πίνακα 6, το 39% των Millennials του δείγματος και συγκεκριμένα 73 άτομα, εργάζονται για λιγότερο από 1 χρόνο στον τωρινό τους εργοδότη. Ακολουθούν με ένα μεγάλο επίσης ποσοστό (32,6%), 61 εργαζόμενοι που έχουν παραμένουν στην τωρινή τους εργασία για 1 – 3 έτη. Τέλος, παρατηρούμε ότι ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων απασχολείται στον τωρινό εργοδότη του από 4 – 6 έτη (13,4 %) καθώς και για περισσότερα από 7 έτη (15%).

Γράφημα 6. Ποσοστά απόκρισης βάσει ετών εργασίας στον τελευταίο εργοδότη



Πίνακας 6 Εργασιακή εμπειρία στον τωρινό εργοδότη

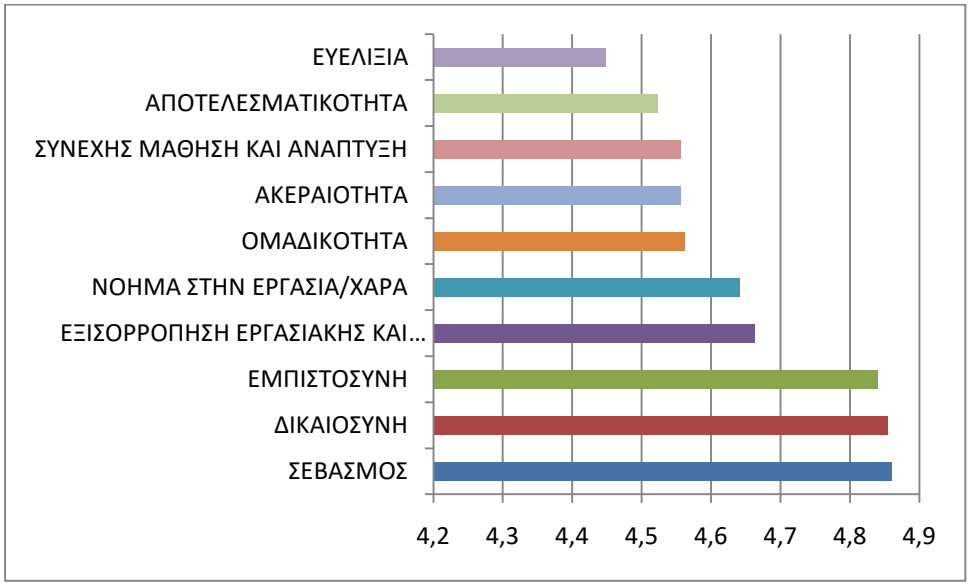
years_cur_employer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	73	39,0	39,0	39,0
	2	61	32,6	32,6	71,7
	3	25	13,4	13,4	85,0
	4	28	15,0	15,0	100,0
	Total	187	100,0	100,0	

4.1.2 Οργανωσιακές αξίες Millennials

Στο ραβδόγραμμα που ακολουθεί (γράφημα 7) απεικονίζονται περιγραφικά οι 10 από τις 24 σημαντικότερες επιθυμητές οργανωσιακές αξίες των Millennials όπως προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Γράφημα 7. Σημαντικότερες επιθυμητές οργανωσιακές αξίες

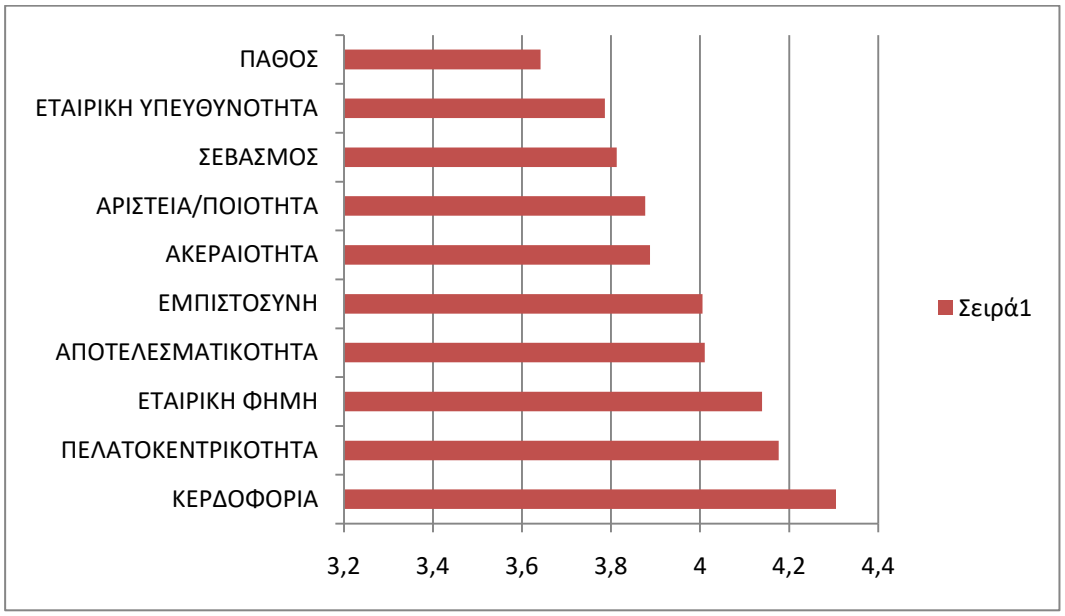


Όπως απεικονίζεται στο γράφημα, οι σημαντικότερες οργανωσιακές αξίες για το δείγμα της έρευνας είναι ο σεβασμός, η δικαιοσύνη, η εμπιστοσύνη, η εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής, το νόημα στην εργασία – χαρά, η ομαδικότητα, η ακεραιότητα, η συνεχής μάθηση και ανάπτυξη, η αποτελεσματικότητα και η ευελιξία. Το συγκεκριμένο εύρημα συνάδει με το θεωρητικό κομμάτι της παρούσας έρευνας σχετικά με τις σημαντικότερες επιθυμητές οργανωσιακές αξίες που χαρακτηρίζουν τη γενιά αυτή όπως αποτυπώθηκε στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Στο γράφημα 8 αποτυπώνονται οι 10 επικρατέστερες πραγματικές οργανωσιακές αξίες των επιχειρήσεων που εργάζονται οι Millennials όπως αυτοί τις αντιλαμβάνονται.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Γράφημα 8. Αντιλαμβανόμενες ισχύουσες οργανωσιακές αξίες



Όπως παρατηρούμε, οι Millennials θεωρούν ότι οι οργανωσιακές αξίες που χαρακτηρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την επιχείρηση που εργάζονται είναι η κερδοφορία, η πελατοκεντρικότητα, η εταιρική φήμη, η αποτελεσματικότητα, η εμπιστοσύνη, η ακεραιτότητα, η αριστεία / ποιότητα, ο σεβασμός, η εταιρική υπευθυνότητα και το πάθος. Η υπόθεση που θα εξεταστεί στη στατιστική ανάλυση της παρούσας έρευνας αναφέρεται στον αντίκτυπο που έχει αυτή η αντιλαμβανόμενη διαφορά – χάσμα μεταξύ επιθυμητών και ισχυουσών αξιών στην οργανωσιακή δέσμευση των Millennials.

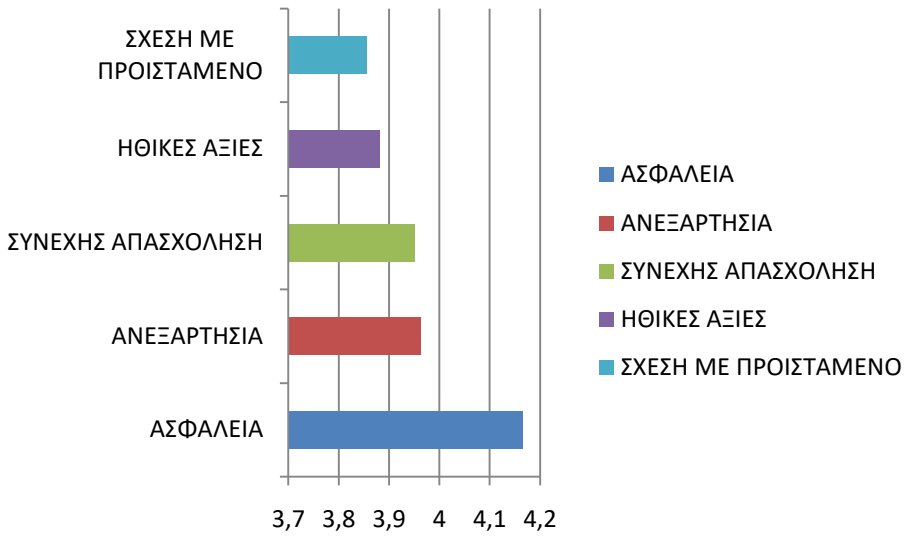
4.1.3 Εργασιακή Ικανοποίηση Millennials

Το επόμενο τμήμα της περιγραφικής ανάλυσης αφορά τις 5 επικρατέστερες διαστάσεις εργασιακή ικανοποίησης του δείγματος. Όπως αποτυπώνεται στο γράφημα 9, οι διαστάσεις που ικανοποιούν περισσότερο τους Millennials στην τωρινή τους εργασία είναι το αίσθημα της εργασιακής ασφάλειας που τους παρέχει η τωρινή τους εργασία, η δυνατότητα που τους παρέχεται στην εκτέλεση της εργασίας τους να είναι ανεξάρτητοι, η

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

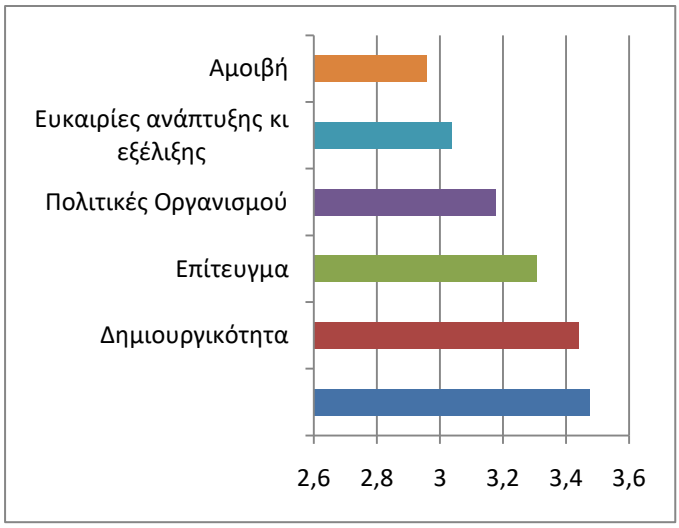
δυνατότητα να απασχολούνται συνεχώς κατά την εργασία τους, οι ηθικές αξίες και η σχέση τους με τον προϊστάμενο.

Γράφημα 9. Διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης.



Παρακάτω παρουσιάζονται οι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης που οι Millennials φαίνονται να είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι ως προς αυτούς στην τωρινή τους εργασία και είναι οι αμοιβές, οι ευκαιρίες ανάπτυξης κι εξέλιξης, οι πολιτικές του οργανισμού, το αίσθημα της ολοκλήρωσης – επίτευγμα και η δημιουργικότητα.

Γράφημα 10. Διαστάσεις εργασιακής δυσαρέσκειας

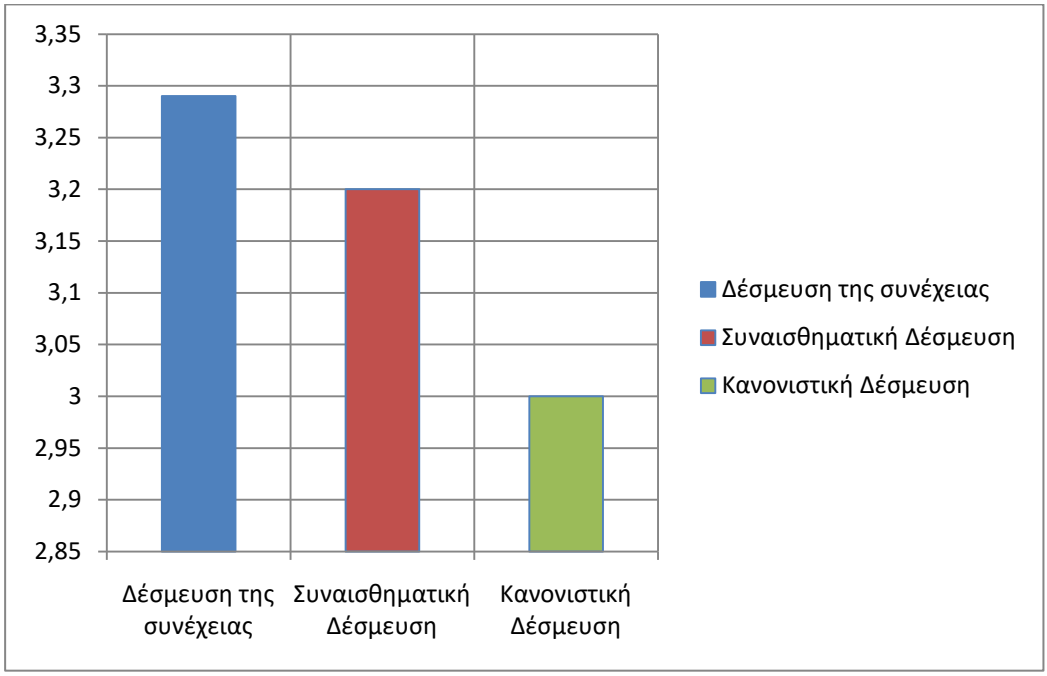


ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.1.4 Οργανωσιακή δέσμευση Millennials

Το τελευταίο τμήμα της περιγραφικής ανάλυσης αφορά τις βαθμολογίες που έλαβαν οι τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης. Η κάθε διάσταση μετρήθηκε από έξι ερωτήσεις και, όπως αποτυπώνεται στο γράφημα 11, τη μεγαλύτερη βαθμολογία των Millennials συγκεντρώνει η δέσμευση της συνέχειας (3,29), ενώ ακολουθούν η συναισθηματική δέσμευση (3,20) και η κανονιστική συνέχειας (2,9)

Γράφημα 11. Διαστάσεις οργανωσιακής δέσμευσης



4.2 Ανάλυση Ερευνητικών Υποθέσεων

Το κεφάλαιο που ακολουθεί που ακολουθεί περιλαμβάνει την εξέταση των υποθέσεων της έρευνας, η οποία πραγματοποιήθηκε με την εφαρμογή του στατιστικού προγράμματος SPSS.

4.2.1 Υπόθεση (H_1)

H_1 : Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης των Millennials

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Για την εξέταση της υπόθεσης H_1 χρησιμοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση. Παρακάτω απεικονίζεται ο πίνακας συσχέτισης των δυο μεταβλητών βάσει του οποίου πραγματοποιείται ο έλεγχος της υπόθεσης.

Πίνακας 7. Συσχέτιση των μεταβλητών εργασιακή ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης.

Correlations

		satisfaction_total	commitment_total
satisfaction_total	Pearson Correlation	1	,510**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	187	187
commitment_total	Pearson Correlation	,510**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	187	187

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

Κατά τη διερεύνηση ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών Εργασιακή ικανοποίηση και Οργανωσιακής δέσμευση βρέθηκε ότι υπάρχει μεταξύ τους θετική συσχέτιση. Ο συντελεστής r του Pearson είναι 0.510, σε δίπλευρο έλεγχο (2 – tailed) η πιθανότητα το εύρημα να είναι τυχαίο είναι μικρότερη από το 1% (p=0.000), στατιστικά σημαντική σχέση. Επομένως μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των Millennials συσχετίζεται με την αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης των Millennials. Συνεπώς η υπόθεση (H_1) επιβεβαιώνεται.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.2.1.1 Υπόθεση ($H_{1.1}$)

$H_{1.1}$ Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και συναισθηματικής δέσμευσης των Millennials.

Για την εξέταση της υπόθεσης $H_{1.1}$ χρησιμοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών εργασιακή ικανοποίηση και συναισθηματική δέσμευση. Παρακάτω απεικονίζεται ο πίνακας συσχέτισης των δυο μεταβλητών βάσει του οποίου πραγματοποιείται ο έλεγχος της υπόθεσης.

Πίνακας 8. Συσχέτιση των μεταβλητών εργασιακή ικανοποίησης και συναισθηματικής δέσμευσης

Correlations

		satisfaction_total	affect_comm
satisfaction_total	Pearson Correlation	1	,599**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	187	187
affect_comm	Pearson Correlation	,599**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	187	187

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

Κατά τη διερεύνηση ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών Εργασιακή ικανοποίηση και Συναισθηματική δέσμευση βρέθηκε ότι υπάρχει μεταξύ τους θετική συσχέτιση. Ο συντελεστής r του Pearson είναι 0.599, σε δίπλευρο έλεγχο (2 – tailed) η

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πιθανότητα το εύρημα να είναι τυχαίο είναι μικρότερη από το 1% (p=0.000), στατιστικά σημαντική σχέση. Επομένως μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των Millennials συσχετίζεται με την αύξηση της συναισθηματικής δέσμευσης των Millennials. Συνεπώς η υπόθεση ($H_{1.1}$) επιβεβαιώνεται.

4.2.1.2 Υπόθεση ($H_{1.2}$)

$H_{1.2}$ Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και κανονιστικής δέσμευσης των Millennials.

Για την εξέταση της υπόθεσης $H_{1.2}$ χρησιμοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών εργασιακή ικανοποίηση και κανονιστική δέσμευση. Παρακάτω απεικονίζεται ο πίνακας συσχέτισης των δυο μεταβλητών βάσει του οποίου πραγματοποιείται ο έλεγχος της υπόθεσης.

Πίνακας 9. Συσχέτιση των μεταβλητών εργασιακή ικανοποίηση και κανονιστικής δέσμευσης

Correlations

		satisfaction_total	norm_comm
satisfaction_total	Pearson Correlation	1	,511**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	187	187
norm_comm	Pearson Correlation	,511**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	187	187

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

Κατά τη διερεύνηση ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών Εργασιακή ικανοποίηση και Κανονιστική δέσμευση βρέθηκε ότι υπάρχει μεταξύ τους θετική συσχέτιση. Ο συντελεστής r του Pearson είναι 0.511, σε δίπλευρο έλεγχο (2 – tailed) η

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πιθανότητα το εύρημα να είναι τυχαίο είναι μικρότερη από το 1% (p=0.000), στατιστικά σημαντική σχέση. Επομένως μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των Millennials συσχετίζεται με την αύξηση της κανονιστικής δέσμευσης των Millennials. Συνεπώς η υπόθεση ($H_{1.2}$) επιβεβαιώνεται.

4.2.1.3 Υπόθεση ($H_{1.3}$)

$H_{1.3}$ Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και της δέσμευσης της συνέχειας των Millennials.

Για την εξέταση της υπόθεσης $H_{1.3}$ χρησιμοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση της συνέχειας . Παρακάτω απεικονίζεται ο πίνακας συσχέτισης των δυο μεταβλητών βάσει του οποίου πραγματοποιείται ο έλεγχος της υπόθεσης.

Πίνακας 10. Συσχέτιση των μεταβλητών εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευσης της συνέχειας

Correlations

		satisfaction_total	cont_comm
satisfaction_total	Pearson Correlation	1	,110
	Sig. (2-tailed)		,133
	N	187	187
cont_comm	Pearson Correlation	,110	1
	Sig. (2-tailed)	,133	
	N	187	187

Κατά τη διερεύνηση ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών Εργασιακή ικανοποίηση και Δέσμευσης της συνέχειας βρέθηκε ότι δεν υπάρχει μεταξύ τους συσχέτιση. Ο συντελεστής r του Pearson είναι 0.110, σε δίπλευρο έλεγχο (2 – tailed) και p = ,133. Επομένως μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση των

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Millennials δεν συσχετίζεται με την δέσμευση της συνέχειας των Millennials. Συνεπώς η υπόθεση ($H_{1.3}$) επιβεβαιώνεται.

4.2.2 Υπόθεση (H_2)

: H_2 : Όσο πιο μεγάλη είναι η διαφορά (misfit) μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών οργανωσιακών αξιών τόσο πιο μικρή είναι η εργασιακή ικανοποίηση των Millennials.

Για την εξέταση της υπόθεσης H_2 χρησιμοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών διαφορά μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών οργανωσιακών αξιών και εργασιακής ικανοποίησης. Παρακάτω απεικονίζεται ο πίνακας συσχέτισης των δυο μεταβλητών βάσει του οποίου πραγματοποιείται ο έλεγχος της υπόθεσης.

Πίνακας 11. Συσχέτιση των μεταβλητών διαφορά μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών οργανωσιακών αξιών και εργασιακή ικανοποίηση.

Correlations

		values_misfit	satisfaction_total
values_misfit	Pearson Correlation	1	-,451**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	187	187
satisfaction_total	Pearson Correlation	-,451**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	187	187

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

Κατά τη διερεύνηση ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών διαφορά μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών οργανωσιακών αξιών (misfit) και εργασιακή ικανοποίηση βρέθηκε ότι υπάρχει μεταξύ τους αρνητική συσχέτιση. Ο συντελεστής r του Pearson είναι -0.451, σε δίπλευρο έλεγχο (2 – tailed) η πιθανότητα το εύρημα να είναι τυχαίο είναι μικρότερη από το 1% (p=0.000). Επομένως μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η αύξηση της διαφοράς μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών οργανωσιακών αξιών

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

(misfit) συσχετίζεται με την μείωση της εργασιακής ικανοποίησης των Millennials. Συνεπώς η υπόθεση (H_2) επιβεβαιώνεται.

4.2.3 Υπόθεση (H_3)

H_3 : Όσο πιο μεγάλη είναι η διαφορά (misfit) μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών εργασιακών αξιών τόσο πιο μικρή είναι η οργανωσιακή δέσμευση των Millennials.

Για την εξέταση της υπόθεσης H_3 χρησιμοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών διαφορά μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών οργανωσιακών αξιών και οργανωσιακής δέσμευσης. Παρακάτω απεικονίζεται ο πίνακας συσχέτισης των δυο μεταβλητών βάσει του οποίου πραγματοποιείται ο έλεγχος της υπόθεσης.

Πίνακας 12. Συσχέτιση των μεταβλητών διαφορά μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών οργανωσιακών αξιών και οργανωσιακή δέσμευση

Correlations

		values_misfit	commitment_total
values_misfit	Pearson Correlation	1	-,334**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	187	187
commitment_total	Pearson Correlation	-,334**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	187	187

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

Κατά τη διερεύνηση ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών διαφορά μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών οργανωσιακών αξιών (misfit) και οργανωσιακή δέσμευση βρέθηκε ότι υπάρχει μεταξύ τους μικρή αρνητική συσχέτιση. Ο συντελεστής r του Pearson είναι -0.334, σε δίπλευρο έλεγχο (2 – tailed) η πιθανότητα το εύρημα να είναι τυχαίο είναι μικρότερη από το 1% (p=0.000). Επομένως μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η αύξηση της διαφοράς μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών οργανωσιακών αξιών (misfit)

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

συσχετίζεται με την μείωση της οργανωσιακής δέσμευσης των Millennials. Συνεπώς η υπόθεση (H_3) επιβεβαιώνεται.

4.2.4. Υπόθεση (H_4)

H_4: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στο φύλο και στο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης των Millennials

Για την εξέταση της υπόθεσης H_4 πραγματοποιήθηκε σύγκριση μέσων όρων των δυο δειγμάτων (άνδρες – γυναίκες) με τη χρησιμοποίηση του κριτηρίου t για ανεξάρτητα δείγματα. Παρακάτω ακολουθεί ο πίνακας ανάλυσης διαφοράς μέσων όρων βάσει του οποίου πραγματοποιείται ο έλεγχος της υπόθεσης.

Πίνακας 13. Έλεγχος διαφοράς των μέσων όρων ανδρών και γυναικών στην οργανωσιακή δέσμευση

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Commitment_total	Equal variances assumed	7,121	,008	1,107	185	,270	,12314	,11123	-,09630	,34259
	Equal variances not assumed			1,208	157,222	,229	,12314	,10196	-,07824	,32453

Για την ανάλυση της διαφοράς των μέσων των δυο ομάδων χρησιμοποιήθηκε το test Levene, το οποίο όπως αποτυπώνεται στον παραπάνω πίνακα είναι στατιστικά σημαντικό p=0.008 <0.05. Συνεπώς χρησιμοποιείται έλεγχος μέσω της δεύτερης σειράς αποτελεσμάτων. Η διαφορά των δυο μέσων των δυο ομάδων δεν είναι στατιστικά σημαντική p=0,270 > 0,05 επομένως η υπόθεση 4 απορρίπτεται. Αυτό συνεπάγεται ότι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο επίπεδο της οργανωσιακής δέσμευσης μεταξύ ανδρών και γυναικών millennials εργαζομένων.

4.2.5. Υπόθεση (H_5)

H_5: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην ηλικία και στο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης των Millennials

Για την εξέταση της υπόθεσης H_5 πραγματοποιήθηκε σύγκριση μέσων όρων των δυο δειγμάτων (γκρουπ Millennials 18 – 28 και 29-38) με τη χρησιμοποίηση του κριτηρίου t για ανεξάρτητα δείγματα. Παρακάτω ακολουθεί ο πίνακας ανάλυσης διαφοράς μέσων όρων βάσει του οποίου πραγματοποιείται ο έλεγχος της υπόθεσης.

Πίνακας 14. Έλεγχος διαφοράς των μέσων όρων των δυο ηλικιακών γκρουπ των Millennials στην οργανωσιακή δέσμευση

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Commitment_total	Equal variances assumed	1,797	,182	-,316	185	,753	-,03360	,10642	-,24356	,17636
	Equal variances not assumed			-,310	158,347	,757	-,03360	,10849	-,24787	,18067

Για την ανάλυση της διαφοράς των μέσων των δυο ομάδων χρησιμοποιήθηκε το test Levene, το οποίο όπως αποτυπώνεται στον παραπάνω πίνακα δεν είναι στατιστικά σημαντικό p=0.182 >0.05. Συνεπώς χρησιμοποιείται έλεγχος μέσω της πρώτης σειράς αποτελεσμάτων. Η διαφορά των δυο μέσων των δυο ομάδων δεν είναι στατιστικά

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

σημαντική p=0,757>0,05 επομένως η υπόθεση 5 απορρίπτεται. Αυτό συνεπάγεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο επίπεδο της οργανωσιακής δέσμευσης μεταξύ των δυο ηλιακών γκρουπ των millennilas εργαζομένων.

4.2.6. Υπόθεση (H_6)

H_6: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο και στο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης των Millennials

Για την εξέταση της υπόθεσης H_6 πραγματοποιήθηκε Ανάλυση Διακύμανσης (ONE – WAY ANOVA), με την οποία συγκρίνονται οι διακυμάνσεις εντός (within) και μεταξύ (between) προκειμένου να εκτιμηθεί η στατιστική σημαντικότητα της διαφοράς των μέσων όρων των τεσσάρων ομάδων μορφωτικού επιπέδου στην οργανωσιακή δέσμευση των Millennials.

Πίνακας 15. Ανάλυση Διακύμανσης για τη μεταβλητή οργανωσιακή δέσμευση

ANOVA

commitment_total

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,403	3	,134	,257	,856
Within Groups	95,853	183	,524		
Total	96,256	186			

Μέσα από τον Πίνακα 14 και την ανάλυση ANOVA, συμπεραίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά (p > 0,05) στο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης μεταξύ των τεσσάρων επιπέδων σπουδών των Millennials εργαζομένων (απόφοιτοι λυκείου, απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ, κάτοχοι μεταπτυχιακού, κάτοχοι διδακτορικού). Συνεπώς, η υπόθεση H_6 απορρίπτεται.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.2.7 Συσχέτιση παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης με την οργανωσιακή δέσμευση

Η συγκεκριμένη ενότητα αφορά την εξέταση της σχέσης των 20 παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης με την συνολική οργανωσιακή δέσμευση των Millennials. Βάσει της συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε, οι 5 παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης που σχετίζονται περισσότερο με την οργανωσιακή δέσμευση είναι οι πολιτικές του οργανισμού (r = 0,51 p <0,001), η σχέση με τον προϊστάμενο (r = 045, p< 0,001), το αίσθημα της ολοκλήρωσης – επίτευγμα (r = 045, p< 0,001), οι συνθήκες εργασίας (r = 0,44 p <0,001), και τέλος οι ευκαιρίες ανάπτυξης κι εξέλιξης (r = 0,42, p< 0,001).

4.2.8 Εξέταση αιτιώδους σχέσης της οργανωσιακής δέσμευσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της διαφοράς μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών εργασιακών αξιών

Με την ανάλυση συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια μεταξύ των παραπάνω τριών μεταβλητών, επιβεβαιώθηκαν οι υποθέσεις της έρευνας σχετικά με την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής θετικής σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς επίσης και στατιστικά σημαντικής αρνητικής σχέσης μεταξύ της διαφοράς επιθυμητών και πραγματικών οργανωσιακών αξιών με την οργανωσιακή δέσμευση. Η συσχέτιση των μεταβλητών ωστόσο δε συνεπάγεται απαραίτητα και αιτιώδη σχέση μεταξύ τους. Αιτιώδης σχέση μεταξύ δυο ή παραπάνω μεταβλητών παρατηρείται όταν η ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει τη συμπεριφορά της εξαρτημένης και μπορεί να προβλέψει τις τιμές της.

Στο παρόν κεφάλαιο θα εξεταστεί η ύπαρξη αιτιώδους σχέσης μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης (εξαρτημένη μεταβλητή), της εργασιακής ικανοποίησης και της διαφοράς μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών αξιών (ανεξάρτητες μεταβλητές). Η συγκεκριμένη εξέταση θα πραγματοποιηθεί με ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης, με την κατασκευή ενός προβλεπτικού μοντέλου, βάσει του οποίου όταν είναι γνωστές οι τιμές της

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εργασιακής ικανοποίησης και της διαφοράς μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών οργανωσιακών αξιών, δύναται να προβλεφθούν οι τιμές της οργανωσιακής δέσμευσης.

Πίνακας 16. Συντελεστής προσδιορισμού

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,523[a]	,273	,266	,61650	,273	34,627	2	184	,000

a. Predictors: (Constant), satisfaction_total, values_misfit

Πίνακας 17. Ανάλυση διακύμανσης για το προβλεπτικό μοντέλο

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,322	2	13,161	34,627	,000[b]
	Residual	69,934	184	,380		
	Total	96,256	186			

a. Dependent Variable: commitment_total

b. Predictors: (Constant), satisfaction_total, values_misfit

Όπως παρατηρούμε από τον πίνακα 17 και πίνακα 18, η εργασιακή ικανοποίηση και η διαφορά μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών αξιών παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική επίδραση p <0,001 στην οργανωσιακή δέσμευση, ωστόσο η επίδραση αυτή κρίνεται ασθενής, αφού ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 είναι μόλις 0.27.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 18. Συντελεστές προβλεπτικού μοντέλου

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,327	,302		4,388	,000		
	values_misfit	-,137	,074	-,130	-1,852	,066	,797	1,255
	satisfaction_total	,488	,076	,451	6,406	,000	,797	1,255

a. Dependent Variable: commitment_total

Δεδομένης της απουσίας του φαινομένου της πολυσυγγραμμικότητας μεταξύ των δυο ανεξάρτητων μεταβλητών αφού και για τις δυο ισχύει Tolerance >0,1 και VIF <10, θα πρέπει να ελεγχθεί η στατιστική σημαντικότητα των τυποποιημένων συντελεστών (beta) των ανεξάρτητων μεταβλητών με σκοπό τη δημιουργία του προβλεπτικού μοντέλου. Από τον πίνακα 19 βλέπουμε ότι ο συντελεστής Beta της εργασιακής ικανοποίησης είναι 0,451 με p <0,001 και ο συντελεστής Beta της διαφοράς μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών οργανωσιακών αξιών είναι - 0,130 με p > 0,05 = 0,066. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η διαφορά μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών οργανωσιακών αξιών δεν έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση και θα πρέπει να αποκλειστεί από το προβλεπτικό μοντέλο. Η σταθερά a έχει την τιμή 0 και ως εκ τούτου το μοντέλο που προκύπτει είναι το εξής :

Οργανωσιακή Δέσμευση (χ) = 0,451*Εργασιακή Ικανοποίηση

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Αναφορικά με τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε με σκοπό να ελεγχθούν οι υποθέσεις της έρευνας, προέκυψε επιβεβαίωση των τριών από τις έξι υποθέσεις. Συγκεκριμένα, η πρώτη υπόθεση που επιβεβαιώθηκε αφορά την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης κατά την οποία βρέθηκε θετική σχέση με r = ,510 και πιθανότητα το εύρημα να είναι τυχαίο μικρότερη από το 1% (p = ,000). Το συγκεκριμένο εύρημα έρχεται να επιβεβαιώσει τις έρευνες των Mowday et all (1982), Meyer & Allen (1997), Morrison (2008), Kotze and Roodt (2005) σχετικά με την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης. Δεδομένου ότι στην παρούσα εργασία έχει πραγματοποιηθεί και συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης με την οργανωσιακή δέμευση, οι επιχειρήσεις μπορούν να πραγματοποιήσουν στοχευμένες ενέργειες στους συγκεκριμένους παράγοντες ικανοποίησης που σχετίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό με την οργανωσιακή δέσμευση, οι οποίες θα προταθούν στο επόμενο κεφάλαιο.

Οι επόμενες υποθέσεις που επιβεβαιώθηκαν αναφέρονται στη σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με τις τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης. Συγκεκριμένα, η ύπαρξη θετικής σχέσης της εργασιακής ικανοποίησης με τη συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση σε συνδυασμό με την απουσία στατιστικά σημαντικής σχέσης με την δέσμευση της συνέχειας, επιβεβαιώνει απόλυτα τη βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με τη σχέση των παραπάνω μεταβλητών. Χαρακτηριστικά, σύμφωνα με τους Rigio (2009) και Meyer & Allen (1993), η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται θετικά με την συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση ενώ οι Lumley, Coetzee, Tladinyane & Ferreira (2011) επισημαίνουν πως η έλλειψη στατιστικά σημαντικής σχέσης ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση της συνέχειας υποδεικνύει πως η απόφαση των εργαζομένων να παραμείνουν στην εταιρία που εργάζονται λόγω συναισθηματικού δεσίματος (συναισθηματική δέσμευση) και πιθανής υποχρέωσης (κανονιστικής δέσμευσης) μπορεί να είναι αποτέλεσμα των παραγόντων εσωτερικής και εξωτερικής ικανοποίησης παρά του πιθανού κόστους αποχώρησης από την εταιρία.

Επιπλέον υποθέσεις της έρευνας που επιβεβαιώθηκαν αφορούν η πρώτη την διαφορά μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών αντιλαμβανόμενων οργανωσιακών αξιών και την εργασιακή ικανοποίηση και η δεύτερη εξετάζει τη διαφορά των αξιών και την

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

οργανωσιακή δέσμευση. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η διαφοράς αυτή σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση.

Πράγματι, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως όταν υπάρχει χάσμα ανάμεσα στις αξίες των εργαζομένων που είναι σημαντικές για αυτούς με αυτές που πραγματικά αντιλαμβάνονται ότι ενστερνίζεται η επιχείρηση στην οποία εργάζονται, μπορεί να οδηγηθούν σε εργασιακή δυσαρέσκεια καθώς και σε μείωση των επιπέδων οργανωσιακής τους δέσμευσης. Το συγκεκριμένο εύρημα επιβεβαιώνει το θεωρητικό κομμάτι της έρευνας που αναλύθηκε στη βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με την σχέση των μεταβλητών (Chatman et al, 1991, Kristof - Brown et al ,2005, Verquer et al, 2002). Σε αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να τονιστεί το γεγονός ότι στην βιβλιογραφία η μεταβλητή επιθυμητών και πραγματικών αξιών εξετάζεται ως ταίριασμα (fit) και η σχέση που προκύπτει με την οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση είναι θετική ενώ στη συγκεκριμένη έρευνα η μεταβλητή που δημιουργήθηκε ήταν η αντίθετη, δηλαδή διαφορά ή misfit. Γι αυτό το λόγο τα ευρήματα δείχνουν πως υπάρχει σχέση, αλλά αρνητική.

Οι τελευταίες τρεις υποθέσεις της έρευνας που αφορούσαν τη σχέση τριών δημογραφικών παραγόντων με την οργανωσιακή δέσμευση δεν επιβεβαιώθηκαν. Συγκεκριμένα, εξετάστηκε η σχέση του φύλου, της ηλικίας και του μορφωτικού επιπέδου των Millennials με την οργανωσιακή τους δέσμευση. Το εύρημα αυτό διαφωνεί με την επικρατούσα βιβλιογραφική επισκόπηση (Mowday et all, 1982, Οι Fatema & Muath , 2013, Bakan, Buyukbese & Ersahan,2011, Colbert & Kwon, 2000) ενώ συμφωνεί με τα αποτελέσματα των μελετών των Salami (2008) και Suki (2011).

Επιπλέον, παρόλο που προέκυψε στατιστικά σημαντική θετική σχέση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης με την συνολική οργανωσιακή δέσμευση, κρίθηκε σκόπιμο να εξεταστούν μεμονωμένα οι 20 παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης που συσχετίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό με την οργανωσιακή δέσμευση των Millennials. Οι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης που παρουσίασαν τη μεγαλύτερη συσχέτιση είναι οι πολιτικές του οργανισμού, η σχέση με τον προϊστάμενο, το αίσθημα της ολοκλήρωσης, οι συνθήκες εργασίας και οι ευκαιρίες ανάπτυξη κι εξέλιξης.

Τέλος, από την ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης που πραγματοποιήθηκε, για την εξέταση της αιτιώδους σχέσης μεταξύ των μεταβλητών βρέθηκε ότι η διαφορά μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών οργανωσιακών αξιών δεν έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση, οπότε η συγκεκριμένη ανεξάρτητη μεταβλητή αποκλείστηκε από το προβλεπτικό μοντέλο. Αντίθετα, η εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να παρουσιάζει στατιστικά σημαντική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση για την

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ύπαρξη αιτιώδους σχέσης μεταξύ των μεταβλητών, η οποία όμως κρίθηκε ασθενής (R^2 = 0,27). Βάσει της ανάλυσης παλινδρόμησης, το προβλεπτικό μοντέλο που προέκυψε είναι : Οργανωσιακή Δέσμευση (χ) = 0,451*Εργασιακή Ικανοποίηση

Ως προς τα δημογραφικά στοιχεία, ένα εύρημα που συνάδει με τη βιβλιογραφία είναι ότι περίπου οι μισοί Millennials του δείγματος και συγκεκριμένα το 45% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών σπουδών. Σύμφωνα με τον Σιδηρόπουλο (2019), ο αριθμός των εργαζομένων που έχει στην κατοχή του μεταπτυχιακές σπουδές έχει αυξηθεί ραγδαία τα τελευταία χρόνια, αφού οι νέοι εργαζόμενοι επιδιώκουν να αναβαθμίσουν το βιογραφικό τους και να αποκτήσουν την κατάλληλη εξειδίκευση που θα τους επιτρέψει να γίνουν ανταγωνιστικοί στην αγορά εργασίας. Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των Millennials, η Παπαδογιαννάκη (2018) τονίζει ότι η γενιά αυτή επενδύει σημαντικά στην εκπαίδευσή της, με την απόκτηση μεταπτυχιακών και διδακτορικών πτυχίων, γεγονός που την καθιστά την πιο μορφωμένη μέχρι σήμερα.

Επιπλέον, ένα εύρημα της περιγραφικής έρευνας που χρήζει περαιτέρω συζήτησης αποτελεί το γεγονός πως το 39% των Millennials του δείγματος και συγκεκριμένα 73 άτομα, εργάζονται για λιγότερο από 1 χρόνο στον τωρινό τους εργοδότη ενώ ακολουθούν με ένα μεγάλο επίσης ποσοστό (32,6%), 61 εργαζόμενοι που έχουν παραμένουν στην τωρινή τους εργασία για 1 – 3 έτη. Αντίθετα το ποσοστό των Millennials που παραμένουν στον τωρινό τους εργοδότη για 4 – 6 έτη είναι μόλις 13,4 %. Το συγκεκριμένο εύρημα της περιγραφικής ανάλυσης θεωρείται εξαιρετικά σημαντικό στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση των Millennials, αφού συμπίπτει με την βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε στο κεφάλαιο 2 σχετικά με την πρόθεση παραμονής στον τωρινό εργοδότη. Συγκεκριμένα, σε έρευνα που πραγματοποίησε το Job Application Center (2014), βρέθηκε ότι από δείγμα 2000 εργαζομένων, το 41% των Millennials θεωρεί ότι θα παραμείνει στην ίδια επιχείρηση για λιγότερο από δυο χρόνια, ποσοστό σημαντικά μεγαλύτερο από αυτό των ατόμων της γενιάς Χ (17%) και τους Baby Boomers (10%). Παρόμοια έρευνα σχετικά με τους Millennials και την εργασιακή δέσμευση έδειξε ότι το 43% των εργαζομένων αυτής της γενιάς επιθυμούν να φύγουν από την επιχείρηση μέσα σε διάστημα δυο ετών ενώ μόνο το 28% επιθυμούν να παραμείνουν για διάστημα πέντε ετών (PR Newswire, 2018).

Αναφορικά με τις επιθυμητές οργανωσιακές αξίες, η περιγραφική ανάλυση έδειξε ότι οι 187 Millennials συμμετέχοντες θεωρούν σημαντικότερες για αυτούς τον σεβασμό, τη

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

δικαιοσύνη, την εμπιστοσύνη, την εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής και το νόημα στην εργασία – χαρά. Οι περισσότερες από τις παραπάνω αξίες συμπίπτουν με εκείνες που σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία χαρακτηρίζουν τη γενιά αυτή. Συγκεκριμένα σύμφωνα με τον Mahoney (2015) οι οργανωσιακές αξίες που θεωρούν περισσότερο σημαντικές οι Millennials σε σύγκριση με τις προηγούμενες γενιές είναι η εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής, η συνεχής μάθηση κι εξέλιξη, η ομαδικότητα και η δικαοσύνη. Στο ίδιο πλαίσιο ο Tulgan (2009) αναφέρει πως , οι Millennials δίνουν μεγάλη έμφαση στις ευκαιρίες ανάπτυξης κι εξέλιξης καθώς επίσης και στο νόημα που τους δίνει η εργασία. Ο Campione (2015) τονίζει ότι οι Millennials δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ελευθερία να πραγματοποιήσουν την εργασία τους με τον τρόπο που επιθυμούν οι ίδιοι, στην εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωή, στην ομαδικότητα και στη δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας

Όσον αφορά τις αντιλαμβανόμενες από τους Millennials οργανωσιακές αξίες που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση στην οποία εργάζονται παρατηρείται μεγάλη απόκλιση από τις προηγούμενες επικρατούσες επιθυμητές για τους ιδίους καθώς μόνο η ακεραιότητα, ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη συμπίπτουν και στις δυο περιπτώσεις. Συγκεκριμένα, οι Millennials θεωρούν ότι οι επικρατέστερες αξίες που διέπουν τις επιχειρήσεις που εργάζονται είναι η κερδοφορία, η πελατοκεντρικότητα, η εταιρική φήμη, η αποτελεσματικότητα, η εμπιστοσύνη, η ακεραιότητα και ο σεβασμός.

Η διαφορά λοιπόν ανάμεσα στις αξίες που οι εργαζόμενοι κατατάσσουν σημαντικές για τους ίδιους (αυτές που θέλουν) με αυτές που αντιλαμβάνονται ότι ισχύουν στον τωρινό τους εργοδότη (αυτές που έχουν) αποτελεί και την εξεταζόμενη μεταβλητή της παρούσας έρευνας που παρακάτω θα αναλυθεί η επίδραση που έχει στην οργανωσιακή δέσμευση, όπως προέκυψε από τη στατιστική ανάλυση.

Αναφορικά με τις διαστάσεις που οι Millennials νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση στην παρούσα εργασία τους είναι η ασφάλεια, η ανεξαρτησία, η συνεχής απασχόληση, οι ηθικές αξίες και η σχέση τους με τον προϊστάμενο. Το παραπάνω εύρημα συμπίπτει με την έρευνα των Kowske, Rasch, & Wiley (2010) σχετικά με την επίδραση των γενεών στις εργασιακές στάσεις, αφού βρέθηκε ότι οι Millennials παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και ικανοποίησης σχετικά με την εργασιακή ασφάλεια, την ανεξαρτησία και τις ευκαιρίες ανάπτυξης κι εξέλιξης συγκριτικά με την γενιά Χ και τους Baby Boomers.

Όσον αφορά τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης που οι Millennials είναι σε μεγαλύτερο βαθμό δυσαρεστημένοι στην τωρινή τους εργασία είναι οι αμοιβές, οι ευκαιρίες ανάπτυξης κι εξέλιξης, οι πολιτικές του οργανισμού, αίσθηση της

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ολοκλήρωσης – επιτεύγματος που λαμβάνουν από την εργασία τους και η δημιουργικότητα. Το συγκεκριμένο εύρημα αν συνδυαστεί με την έρευνα των Qenani – Petrela, Schlosser & Pompa (2007), σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση της γενιάς Y, που βρήκαν ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες όπως επιλέχτηκαν από τους Millennials είναι οι μισθολογικές απολαβές, η φύση της εργασίας και οι ευκαιρίες εξέλιξης καθώς και με την έρευνα της Deloitte (2019) όπου οι κυρίαρχοι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε εργασιακή δυσαρέσκεια και απομάκρυνσή τους από την παρούσα εργασία, σύμφωνα με τους ίδιους είναι οι μισθολογικές απολαβές (43%) και οι ευκαιρίες εξέλιξης (35%), γίνεται εύκολα κατανοητό ότι θα πρέπει να προβληματίσει τις επιχειρήσεις σχετικά με τη διακράτηση των Millennnials.

Το τελευταίο τμήμα της περιγραφικής ανάλυσης αφορά τις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης οι οποίες συγκέντρωσαν τη μεγαλύτερη βαθμολογία κατά μέσο όρο από το δείγμα των 187 εργαζόμενων Millennials. Το εύρημα που προέκυψε από τη συγκεκριμένη ανάλυση κρίνεται σημαντικό δεδομένου ότι η διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης που συγκέντρωσε τη μεγαλύτερη βαθμολογία ήταν η δέσμευση της συνέχειας, η οποία αναφέρεται στην ανάγκη του εργαζόμενου να παραμείνει στην επιχείρηση εξαιτίας του αντιλαμβανόμενου κόστους που ενέχει η πιθανή αποχώρηση του σε περίπτωση που δεν υπάρχουν άλλες διαθέσιμες ευκαιρίες απασχόλησης. Το κόστος μπορεί να είναι είτε οικονομικό είτε κοινωνικό όπως η φιλία με συναδέλφους (Meyer και Allen, 1991).

Το εύρημα αυτό κρίνεται σημαντικό και ίσως ανησυχητικό για τις επιχειρήσεις δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι ενδέχεται να αποχωρήσουν από το δυναμικό τους όταν βρεθεί κάποια άλλη ευκαιρία απασχόλησης.

Δεύτερη βαθμολογήθηκε η συναισθηματική δέσμευση, η οποία σύμφωνα με τους (Meyer & Herscovitch 2001) αναφέρεται στο συναισθηματικό ή ψυχολογικό δεσμό που δημιουργεί ο εργαζόμενος με την επιχείρηση και αναπτύσσεται μέσω της συμμετοχής, της ταύτισης και της συμφωνίας των προσωπικών αξιών του ατόμου και των αξιών της οργάνωσης. Όπως υποστηρίζουν οι Ajay και Bindu (2015), η συναισθηματική δέσμευση έχει αποδειχθεί πως είναι η πολυτιμότερη και πιο επιθυμητή διάσταση οργανωσιακής δέσμευσης για την επιχείρηση επειδή κινητοποιεί σε σημαντικό βαθμό τους εργαζομένους της να συμβάλλουν στην επιτυχή πραγματοποίηση των οργανωσιακών στόχων της και ενισχύει τη διάθεση παραμονής τους σε αυτή. Δεδομένης της σημαντικότητας λοιπόν της συναισθηματικής δέσμευσης οι επιχειρήσεις θα πρέπει να στοχεύσουν στην ενδυνάμωση της συγκεκριμένης διάστασης με ενέργειες που θα αναφερθούν στο επόμενο κεφάλαιο.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Είναι γεγονός πως η υψηλή δέσμευση των εργαζομένων κρίνεται όχι απλώς σημαντική αλλά αναγκαία, αφού συνδέεται ρητά με εργασιακά φαινόμενα ζωτικής φύσεως για την οργάνωση, όπως ο απουσιασμός, η πρόθεση αποχώρησης, η παραγωγικότητα και η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Η σπουδαιότητα της συγκεκριμένης εργασιακής στάσης, αν συνδυαστεί με το γεγονός ότι η πλειονότητα του εργασιακού πληθυσμού αποτελείται από τους Millennials– μια γενιά η οποία σε σχέση με τις προηγούμενες φαίνεται να παρουσιάζει διαφορετικές τάσεις, αξίες, προσδοκίες, ανάγκες και φημολογείται ότι παρουσιάζει χαμηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης - καθιστά αναγκαία τη διερεύνηση των παραγόντων εκείνων που δύνανται να συντελέσουν στην ενδυνάμωσή της. Η συγκεκριμένη ανάγκη αποτέλεσε και τον σκοπό της παρούσας εργασίας.

Από τη συζήτηση αποτελεσμάτων που αναπτύχθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, προέκυψαν ορισμένα ευρήματα που αφορούν την σχέση που παρουσιάζουν οι Millennials με την οργανωσιακή δέσμευση και τις δυο εργασιακές μεταβλητές που εξετάστηκαν ως παράγοντες που σχετίζονται με αυτήν, την εργασιακή ικανοποίηση και τη διαφορά μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών αξιών.

Αρχικά, δεδομένης της θετικής σχέσης που προέκυψε μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης, μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι μια αύξηση των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης των Millennials μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των επιπέδων της οργανωσιακής τους δέσμευσης. Η στατιστική ανάλυση έδειξε ότι οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης των Millennials που σχετίζονται περισσότερο με την οργανωσιακή τους δέσμευση είναι οι πολιτικές του οργανισμού, η σχέση με τον προϊστάμενο , το αίσθημα της ολοκλήρωσης – επίτευγμα, οι συνθήκες εργασίας και τέλος οι ευκαιρίες ανάπτυξης κι εξέλιξης . Το συγκεκριμένο εύρημα, αν συνδυαστεί με το γεγονός ότι σε τρεις από τους πέντε παραπάνω παράγοντες και συγκεκριμένα, στις ευκαιρίες ανάπτυξης κι εξέλιξης, στις συνθήκες εργασίας και στις πολιτικές του οργανισμού οι Millennials του δείγματος βρέθηκαν να παρουσιάζουν τα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης στην τωρινή τους εργασία, όπως προέκυψε από την περιγραφική ανάλυση, καθιστά αναγκαία τη συμβολή των τμημάτων της ΔΑΔ με κατάλληλες ενέργειες για τη διακράτηση των Millennials εργαζομένων τους.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Συγκεκριμένα, η ΔΑΔ σε συνδυασμό με τους επικεφαλείς των τμημάτων και την ανώτατη διοίκηση θα μπορούσε να σχεδιάσει και να παρέχει στους εργαζόμενους τα κατάλληλα career paths που θα εναρμονίζονται με τις επιθυμίες, τις ανάγκες και τις ικανότητές τους και θα τους παρέχουν ευκαιρίες κάθετης και οριζόντιας εξέλιξης. Επίσης θα μπορούσε να επενδύσει στον σχεδιασμό και την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων στοχεύοντας στην ενδυνάμωση των ικανοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων καθώς και την απόκτηση νέων. Αναφορικά με τις πολιτικές του οργανισμού και τις συνθήκες εργασίας, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην ενδυνάμωση των διαπροσωπικών σχέσεων των εργαζομένων με την διενέργεια ομαδικών προγραμμάτων / δραστηριοτήτων εντός κι εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος. Η δημιουργία ομάδων μπορεί να συντελέσει όχι μόνο στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και των συνθηκών εργασίας, αλλά και στη δέσμευση των ατόμων στην οργάνωση, καθώς οι εργαζόμενοι δεν θα θέλουν να «εγκαταλείψουν» την ομάδα τους. Η καλλιέργεια μιας ανθρωποκεντρικής κουλτούρας, η αποφυγή των υπερβολικών ωρών εργασίας, η μέριμνα για ασφάλεια και υγιεινή στο χώρο εργασίας, η παροχή ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και η ελάττωση των παραγόντων που προκαλούν στρες και ψυχοσωματική εξάντληση στους εργαζομένους μπορούν να αποτελέσουν επιπλέον βοηθητικά μέτρα για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας και των πολιτικών του οργανισμού.

Δεδομένης της υψηλής θετικής συσχέτισης που παρουσιάζει η σχέση με τον προϊστάμενο με την οργανωσιακή δέσμευση, καθοριστικός κρίνεται και ο ρόλος των προϊσταμένων όπου οφείλουν να αφουγκράζονται και να κατανοούν τις ανάγκες των εργαζομένων, να παρέχουν θετική ανατροφοδότηση και καθοδήγηση ώστε να καλλιεργείται αίσθημα εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ τους και να ενθαρρύνουν την ενδυνάμωση και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων. Εξάλλου, σύμφωνα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση οι Millennials παρουσιάζουν σημαντική διαφοροποίηση σε σχέση με τις προηγούμενες γενιές ως προς τη σχέση που επιθυμούν να αναπτύσσουν με τον προϊστάμενο τους, όπου το feedback και η εργασιακή εγγύτητα διαδραματίζουν κυρίαρχο ρόλο στις ανάγκες τους.

Ένα επιπλέον συμπέρασμα που μπορούμε να εξάγουμε από την παρούσα έρευνα είναι πως η διαφορά που προκύπτει ανάμεσα στην σημαντικότητα που δίνουν οι Millennials σε συγκεκριμένες οργανωσιακές αξίες με τη σημαντικότητα που αντιλαμβάνονται ότι δίνει η επιχείρηση που εργάζονται στις αντίστοιχες αξίες, σχετίζεται με την εργασιακή τους ικανοποίηση και την οργανωσιακή τους δέσμευση. Συγκεκριμένα, η αύξηση αυτής της διαφοράς ενδέχεται να οδηγήσει σε μείωση των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Οι οργανωσιακές αξίες που έλαβαν την μεγαλύτερη βαθμολογία από τους Millennials (εμπιστοσύνη, διακιοσύνη, εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής, σεβασμός, νόημα στην εργασία) βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα σημαντικότητας για τις επιχειρήσεις, οι οποίες εστιάζονται σε μεγαλύτερο βαθμό σε αξίες όπως κερδοφορία, αποτελεσματικότητα, πελατοκεντρικότητα. Δεδομένης της εύκολης κινητικότητας και «εργασιακής μεταπήδησης» (job hop) της συγκεκριμένης γενιάς, όπως παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης, οι επιχειρήσεις καλούνται να εστιάσουν σε κινήσεις και προγράμματα που σκοπό θα έχουν την συγκράτηση των Millennials εργαζομένων τους.

Σε αυτό το σημείο καθοριστικός κρίνεται και ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπου αρχικά μπορεί να πραγματοποιήσει ανώνυμες διαγνωστικές έρευνες σχετικά με τις ανάγκες των εργαζομένων και να παρουσιάσει τα ευρήματα στην Ανώτατη Διοίκηση. Βασικά στοιχεία που θα πρέπει να τονιστούν είναι πως η εφαρμογή συγκεκριμένων πρακτικών και πολιτικών που θα εναρμονίζονται με τα «θέλω» της γενιάς αυτής, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα δυνατό εργαλείο προσέλκυσης αλλά και διακράτησης ταλέντων, τονίζοντας παράλληλα τα κόστος που συνεπάγεται κάθε πιθανή αποχώρηση εργαζόμενου. Επιπλέον, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται σε συνδυασμό με την ανώτατη ηγεσία να αναπτύξει και να εμφυσήσει στον οργανισμό μια κουλτούρα που θα διαπνέεται από σημαντικές για την οικονομική ευρωστία της αξίες όπως αποτελεσματικότητα και πελατοκεντρικότητα, παράλληλα όμως θα χαρακτηρίζεται από τον προσανατολισμό της στον ανθρώπινο παράγοντα, με τον ενστερνισμό αξιών σημαντικών για τη συγκεκριμένη γενιά όπως ο σεβασμός , η δικαιοσύνη, η εμπιστοσύνη, η δυνατότητα εξισορρόπησης εργασιακής και προσωπικής ζωής και το νόημα - χαρά στην εργασία.

Συγκεκριμένα, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην ενδυνάμωση των σχέσεων εμπιστοσύνης με τους συναδέλφους (μέσω ομαδικών δραστηριοτήτων όπως αναφέρθηκε πριν) και με τους προϊσταμένους και την ανώτατη ηγεσία,. Η εμπιστοσύνη σαφώς και αποτελεί παράγωγο τόσο της δικαιοσύνης όσο και του σεβασμού που αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος. Η δικαιοσύνη και ο σεβασμός αναφέρονται στις δίκαιες αποφάσεις και πολιτικές των προϊσταμένων και της ανώτατης ηγεσίας, με την ίση αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων ανεξαρτήτου ιεραρχικού επιπέδου, την αποφυγή διακρίσεων τόσο σε προσωπικό όσο και μισθολογικό επίπεδο, την αποδοχή κάθε είδους διαφορετικότητας των εργαζομένων, το αίσθημα της αναγνώρισης για τις προσπάθειες των ατόμων και την εξάλειψη μειωτικών εκφράσεων και χαρακτηρισμών που μπορούν να στιγματίσουν τον εργαζόμενο.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Επιπρόσθετα, η ανώτατη ηγεσία σε συνεργασία με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να ενθαρρύνει την ανάπτυξη πολιτικών με σκοπό την εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής. Συγκεκριμένα, η εφαρμογή ευέλικτων προγραμμάτων εργασίας - με την αποφυγή υπερβολικών ωρών εργασίας και τη δυνατότητα της εργασίας από το σπίτι – καθώς και η διεξαγωγή επιχειρησιακών εκδηλώσεων στις οποίες θα μπορούν να συμμετέχουν και οι οικογένειες των εργαζομένων δύναται να αποτελέσουν βοηθητικές ενέργειες προς την κατεύθυνση αυτή. Τέλος, Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα μπορούσε να λειτουργήσει ως σύμβουλος των εργαζόμενων σχετικά με την κατανόηση των πτυχών και των προκλήσεων που εμπεριέχει ο εργασιακός τους ρόλος και την αξία που προσδίδει σε ολόκληρο τον οργανισμό με σκοπό να αποκτήσει νόημα η εργασία των ατόμων.

Καταλήγοντας, η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού θα μπορούσε να αξιοποιήσει κάποια από τα ευρήματα που προέκυψαν από την παρούσα διπλωματική εργασία, σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση, και τις οργανωσιακές αξίες των Millennials – της πιο ιδιαίτερης και πολυσυζητημένης γενιάς των τελευταίων χρόνων – και να τα χρησιμοποιήσει στις διαδικασίες της (προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση, ανάπτυξη στρατηγικής) με απώτερο σκοπό τον συγκερασμό των επικείμενων διαφορών και την διακράτηση των «φευγάτων» Millennials εργαζομένων στο έμψυχο δυναμικό της.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

7. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Σχετικά με τους περιορισμούς της έρευνας, θα μπορούσε να αναφερθεί το γεγονός ότι το δείγμα που συγκεντρώθηκε αφορούσε αποκλειστικά Έλληνες Millennials εργαζόμενους. Όπως διατυπώθηκε στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης, τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν την κάθε γενιά επηρεάζονται και από κοινές ιστορικές και πολιτισμικές εμπειρίες που λαμβάνουν χώρα σε μια συγκεκριμένη χώρα. Επομένως εάν εξετάζονταν Millennials εργαζόμενοι της Αμερικής ή της Κίνας μπορεί να εμφάνιζαν διαφορετικά αποτελέσματα. Επιπλέον, ένας μεγαλύτερος αριθμός δείγματος θα μπορούσε να εξασφαλίσει μεγαλύτερη ακρίβεια στα αποτελέσματα της έρευνας. Περιορισμό επίσης αποτελεί και το γεγονός ότι τα δεδομένα της έρευνας είναι cross – sectional, γεγονός που συνεπάγεται ότι σε διαφορετική χρονική στιγμή τα αποτελέσματα μπορεί να ήταν διαφορετικά. Τέλος, η εξέταση της διαφοράς μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών οργανωσιακών αξιών υπόκειται στην αντίληψη που έχουν οι Millennials εργαζόμενοι για τις ισχύουσες αξίες. Αυτό σημαίνει πως οι πραγματικές αξίες που πρεσβεύει η κάθε εταιρία μπορεί να είναι διαφορετικές.

Σε αυτό το σημείο θα μπορούσαν να αναφερθούν ορισμένες προτάσεις αναφορικά με την πραγματοποίηση κάποιας μελλοντικής έρευνας που θα βασίζεται στην παρούσα. Αρχικά, μια νέα έρευνα θα μπορούσε να περιλαμβάνει δείγμα από Millennials εργαζόμενους του εξωτερικού με σκοπό να εξεταστούν ομοιότητες ή διαφορές που ενδεχομένως προκύψουν. Επιπλέον, η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί και στον δημόσιο τομέα καθώς επίσης και σε διαφορετικές χρονικές περιόδους με σκοπό την εξαγωγή πιο ολοκληρωμένων και ακριβέστερων συμπερασμάτων. Συμπληρωματικά, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί εξέταση περισσότερων παραγόντων που βάσει της βιβλιογραφίας σχετίζονται με την οργανωσιακή δέσμευση όπως ο απουσιασμός, η παραγωγικότητα και η πρόθεση αποχώρησης. Τέλος, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μια έρευνα εξετάζοντας την οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή ικανοποίηση και τις οργανωσιακές αξίες των προηγούμενων γενεών (Baby Boomers, Generation X), ώστε να διεξαχθούν σαφέστερα και πιο ολοκληρωμένα συμπεράσματα για την επικείμενη διαφορετικότητα που παρουσιάζουν οι Millennials στο εργασιακό περιβάλλον.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ξενόγλωσσες

(2019, May 24). Deloitte Global Millennial Survey 2019. Retrieved from https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html

Aamodt, M.G. 2007. *Industrial/Organisational Psychology: An Applied Approach.* Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.

Ajay, S., Bindu G., (2015) Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity. *Benchmarking: An International Journal, Vol. 22 Issue: 6, pp.1192-1211*

Alsop, R. (2008). *The trophy kids grow up: how the Millennial Generation is shaking up the workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Andert, D. (2011). Alternating leadership as a proactive organizational intervention: addressing the needs of the baby boomers, generation xers and millennials. Journal Of Leadership, Accountability & Ethics, 8(4), 67-83.

Argyris, C. (1964). Integrating the individual and the organization. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London, , p. 264

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Recourses Management* 13th edition, London : Kogan Page

Arthur, W., Jr., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 786-801.doi : 10.1037/0021-9010.91.4.786

Aruna, M. & Anitha, J. (2015). Employee Retention Enablers : Generation Y Employees. *SCMS Journal Of Indian Management*

Azeem, S. M. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*, *01*(04), 295–299. doi: 10.4236/psych.2010.14038

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management research and practice*, vol. 3 issue 4 (2011) pp: 77-86.

Bakan, I., Buyukbese, T., & Ersahan, B. (2011). An investigation of organizational commitment and education level among employees.*International Journal of Emerging Sciences*, *1*(3), 231-245.

Balda, J. B., & Mora, F. (2011). Adapting leadership theory and practice for the networked, millennial generation. *Journal of Leadership Studies*, *5*(3), 13–24. doi: 10.1002/jls.20229

Balsley, H. L. (1970). Quantitative Research Methods for Business and Economic.

Brack, J. & Kelly,K. (2012). Maximazing Millenials in the Workplace. *UNC, Kenan-Flagler Business School*

Bretz, R. D., & Judge, T. (1994). Person–organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, *44*, 32–54, doi: 10.1006/jvbe.1994.1003.

Bryman, A. (2004) *Social Research Methods* (second edition). Oxford University Press.

Buckley, P., Viechnicki, P. & Barua, A. (2015). *A new understanding of Millennials: Generational differences reexamined*.

Burke, M. E. (2004*). Generational differences survey report*. Alexandria, VA: Society for Human Resources Management.

Campione, W. (2015). Corporate offerings: Why aren't millennials staying? *Journal of Applied Business and Economics*, 17(4), 60-74.

Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review, 14*, 333–349.

Cohen, A., & Golan, R. (2007). Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes. *Career Development International*, *12*(5), 416–432. doi: 10.1108/13620430710773745

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Colbert, A.E., & Kwon, I.G. (2000). Factors related to the organizational commitment of college and university auditors. *Journal of Managerial Issues, 12,* 484-502.

Conklin, N. L., Jones, J., & Safrit, R. D. (1992). Values: Acting on our shared beliefs. *Journal of Home Economics, 84 (4), 17- 21.*

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*,*27*(4), 375-394. doi:10.1007/s10869-012-9259-4

Cunningham, A. (2016). *Are there differences in Long- Term Commitment between the different generations in the Workforce*? Cornell University ILR School

Damato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. *Journal of Managerial Psychology*,*23*(8), 929-953. doi:10.1108/02683940810904402

Dartey-Baah, K. (2010). Job satisfaction and motivation: Understanding its impact on employee commitment and organisational performance. *Academic Leadership, Vol 8, Issue 4*. Ανακτήθηκε 24 Αυγούστου, 2019, από https://bit.ly/2KglmaV

Dominick, P. Iordanoglou, D. Prastacos, G. and Reilly, R. (2019). Espoused Values of the "Fortune 100 Best Companies to Work For": Essential Themes and Implementation Practices.Submitted for publication (personal communication)

Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, J. W., & Decuir, A. D. (2008). Relationships between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance. *Applied Psychology*,*57*(3), 441-465. doi:10.1111/j.1464-0597.2008.00328.x

Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*(2), 149–169. doi: 10.1348/096317900166958

Franco, A., & Lyapina, L. (2016). Work-Related Factors that affect Organizational Commitment: An examination using Millennials in the Workforce of Thailand. *International Journal of Research in Business Studies and Management, Vol 3, Issue 11*

Frascati Manual 2015. (2015). *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. doi: 10.1787/9789264239012

Ghauri, P. and Gronhaug, K. (2005) *Research Methods in Business Studies*: A Practical Guide (3rd edn). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, *39*(2), 98–103. doi: 10.1108/00197850710732424

Gorenak, M., & Kosir, S. (2012). The importance of organizational values for organization. *In Management, Knowledge and Learning International Conference (pp. 563-569).*

Hackman, J., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, *16*(2), 250–279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2001). *Strategic management*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Hoffman, E. (2003). *Ocena psychologiczna pracowników* [Psychological evaluation of employees]. Gdańsk: GWP.

Howe, N., &L Strauss, W. (2000). Millenials rising: The next great generation. New York: Vintage Books.

Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, M. M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*, *7*(24). doi: 10.5539/ijbm.v7n24p88

Kotzé, K., & Roodt, G. (2005). Factors That Affect The Retention Of Managerial And Specialist Staff: An Exploratory Study Of An Employee Commitment Model. *SA Journal of Human Resource Management*, *3*(3). doi: 10.4102/sajhrm.v3i2.65

Kovach, K. A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organizations performance. *Employment Relations Today*, *22*(2), 93–107. doi: 10.1002/ert.3910220209

Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review Of Its Conceptualizations, Measurement, And Implications. *Personnel Psychology*, *49*(1), 1–49. doi: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences Of Individuals Fit At Work: A Meta-Analysis Of Person-Job, Person-Organization, Person-

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Group, And Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, *58*(2), 281–342. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, *19*(1), 65–76. doi: 10.1097/00126450-200019010-00011

Lewin, K. (1938). *The conceptual representation and the measurement of psychological forces*. Durham, NC: Duke University Press. doi: 10.1037/13613-000

Lim, X. Y. (2014). The Millennials : *Factors that Affect Generation Y Workers' Organizational Commitment.* Faculty of Accountancy and Management, Universiti Tunku Abdul Rahman.

Litau, M. (2009). The Millennials : *An investigation of their organizational commitment, work values and person-work environment fit.* Department of Psychology Carleton University, Canada

Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction.* M.D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp.1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Lowe, D., Levitt, K. J., & Wilson, T. (2008). Solutions for retaining Generation Y employees in the workplace. Business Renaissance Quarterly, 3, 43–57

Lumley, E., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review, 15(1), 100-119.*

Mahoney, A. C. (2015). *Commitment and employee development: Comparing generations X and Y*(Unpublished doctoral dissertation). San Jose State University

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization oforganizational commitment. *Human Resource Management Review, 1, 61-89.*

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

Millennials. (2019, September 16). Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Millennials

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Millennials: Τα χαρακτηριστικά και οι προοπτικές τους. (n.d.). Retrieved from https://www.adecco.gr/job-seeker/Χρήσιμες-Πληροφορίες/millennials-Τα-χαρακτηριστικά-και-οι-προοπτικέ/

Mohd Hanif, I. & Chia, A. (2013). The challenge of talent retention in today's globalised economy. *HR Asia, 17, 18-19*

Morrison, R. L. (2008). Negative relationships in the workplace: Associations with organisational commitment, cohesion, job satisfaction and intention to turnover. *Journal of Management & Organization, 14*(4), 330–344. doi: 10.1017/s1833367200003126

Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee - Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.

Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, *25*(2), 225–238. doi: 10.1007/s10869-010-9172-7

Nehmeh, R. (2009). What is Organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it? *Swiss Management Center*

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The Relationships Of Age With Job Attitudes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, *63*(3), 677–718. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x

Nolan, L. S. (2015). The roar of the millennials: Retaining top talent in the workplace. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 12(5), 69-75*.

Oreilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492–499. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.492

Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*,*77*(6), 963-974. doi:10.1037/0021-9010.77.6.963

Perceptions of Employment Opportunities. (2018, March 27). Retrieved from http://jobapplicationcenter.com/perceptions-employment-opportunities/

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Riggio, R.E. 2009. *Introduction to Industrial/Organisational Psychology*. London: Pearson

Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, *43*(4), 395–407. doi: 10.1002/hrm.20032

Salami, S. O. (2008). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. *The Anthropologist*, *10*(1), 31–38. doi: 10.1080/09720073.2008.11891026

Schneider, B. (2001). Fits About Fit. *Applied Psychology*, *50*(1), 141–152. doi: 10.1111/1464-0597.00051

Seevers, S. B. (2000). Identifying and clarifying organizational values. *Journal of Agricultural Education, 41(3).*

Shrm. (n.d.). SHRM Research: Millennials' Job Satisfaction and Engagement. Retrieved from https://create.piktochart.com/output/12893564-shrm-research-millennials-job-satisfaction-and-engagement

Spector, P. (2008). Industrial and organisational behaviour (5th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.

Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks. CA Sage Publications, Inc

Strauss, W., & Howe, N. (1991). Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. New York: Morrow.

Suki, M. N., & Suki, M. N. (2011*). Job satisfaction and organisational commitment: The effect of gender.* International Journal of Psychology Research, 6 (5), 1-15.

Sullivan, E., & Johns, R. (2002). Challenging values and inspiring attitude change: Creating an effective learning experience. *Social Work Education*, *21*(2), 217–231. doi: 10.1080/02615470220126444

Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: how the net generation is changing your world*. New York: McGraw-Hill.

Tschantz, C. (2016). *Increasing Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Millennial Workforce.* Liberty University

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, *36*(5), 1117–1142. doi: 10.1177/0149206309352246

Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, *63*(3), 473–489. doi: 10.1016/s0001-8791(02)00036-2

Walden, J., Jung, E. H., & Westerman, C. Y. K. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, *29*(2-3), 73–89. doi: 10.1080/1062726x.2017.1329737

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Minnesota Satisfaction Questionnaire--Short Form. *PsycTESTS Dataset*. doi: 10.1037/t08880-000

Ελληνόγλωσσες

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012), *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά,* Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος Rosili

Διαφορετικές γενιές στον ίδιο εργασιακό χώρο: Το νέο χάσμα των γενεών. (2015, March 16). Retrieved from https://ypallhlos.wordpress.com/2015/03/16/διαφορετικές-γενιές-στον-ίδιο-εργασι/

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις : Νέες τάσεις και πρακτικές.* Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ.

Μπαρά, Θ. (2014*). Η εργασιακη ικανοποιηση των δημοσιων υπαλληλων στην Ελλαδα της οικονομικης κρισης-Μελετη περιπτωσης στον ΟΑΕΔ.*(Μεταπτυχιακή Εργασία). ΤΕΙ Θεσσαλίας.

Νίκα, Μ. (2008). *Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης σε Εταιρία Παροχής Υπηρεσιών Ψηφιοποίησης : Μελέτη στην εταιρία Infobank και Interlease.* Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Παλπανά, Ε. (2018). *Εργασιακή Ικανοποίηση και Οργανωσιακή Δέσμευση σε οργανισμό μέσων ενημέρωσης δημοσίου χαρακτήρα.* (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Παπαδογιαννάκη, Μ. (2019, November 1). The Millennials: Ποιοί είναι πραγματικά; Retrieved from https://citycampus.gr/the-millennials/.

Χαραλαμπίδης, Γ. (2015). *Παρακίνηση στην εργασία: Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων.* Ανακτήθηκε 24 Αυγούστου, 2019, από https://bit.ly/33Zon75

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

" Η Οργανωσιακή Δέσμευση των Millennials : Ο ρόλος των Οργανωσιακών Αξιών και της Εργασιακής Ικανοποίησης"

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί το βασικό εργαλείο συλλογής δεδομένων για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας στο πλαίσιο του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Η παρούσα έρευνα μελετάει την επίδραση των Οργανωσιακών Αξιών και της Εργασιακής Ικανοποίησης στην Οργανωσιακή Δέσμευση όσον αφορά την γενιά των Millennials.

Στο πλαίσιο της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου τηρείται σε κάθε περίπτωση η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα, καθώς η χρησιμοποίηση των απαντήσεων θα αφορά μόνο τους σκοπούς της παρούσας ερευνητικής εργασίας.

Για περισσότερες πληροφορίες, παρακαλείστε όπως επικοινωνήσετε με τη διεξάγουσα την έρευνα στο iraalev16@gmail.com.

Εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης : 7 έως 12 λεπτά

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.
* Απαιτείται

Δημογραφικά Στοιχεία

Φύλο *

Άνδρας
Γυναίκα

Ηλικία *

18-28
29-38

Θέση στην ιεραρχία *

Ανώτερο Στέλεχος
Μεσαίο Στέλεχος
Κατώτερο Στέλεχος
Υπάλληλος

Επίπεδο Σπουδών *

Απόφοιτος Λυκείου

Απόφοιτος ΑΕΙ-ΤΕΙ
Μεταπτυχιακές Σπουδές
Διδακτορικές Σπουδές

Συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας *

0-3 έτη
4-8 έτη
9-13 έτη
14 έτη και άνω

Πόσα χρόνια εργάζεστε στον τελευταίο σας εργοδότη; *

<1 έτη
1-3 έτη
4-6 έτη
7 έτη και άνω

Επιθυμητές Οργανωσιακές Αξίες

Παρακαλώ βαθμολογήστε πόσο σημαντικό είναι για εσάς να υπάρχει καθεμία από τις παρακάτω αξίες στο χώρο εργασίας σας χρησιμοποιώντας μια 5 βάθμια κλίμακα, όπου το 1 σημαίνει «Καθόλου σημαντικό», το 2 «Λίγο σημαντικό», το 3 «Σημαντικό» το 4 «Αρκετά σημαντικό» και το 5 «Εξαιρετικά σημαντικό».

ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΣΕΒΑΣΜΟΣ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΥΠΕΡΗΦΑΝΕΙΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΦΗΜΗ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΘΑΡΡΟΣ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΠΑΘΟΣ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΑΡΙΣΤΕΙΑ/ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΟΤΗΤΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΟΤΗΤΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ/ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΣΥΝΕΧΗΣ ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΠΟΙΚΙΛΟΜΟΡΦΙΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΝΟΗΜΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ/ΧΑΡΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΕΥΕΛΙΞΙΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΔΙΚΤΥΩΣΗ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΑΝΟΙΧΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

Ισχύουσες Οργανωσιακές Αξίες
Σε ποιο βαθμό κατά τη γνώμη σας η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε θεωρεί σημαντική καθεμία από τις παρακάτω οργανωσιακές αξίες; Παρακαλώ βαθμολογήστε χρησιμοποιώντας μια 5 βάθμια κλίμακα, όπου το 1 σημαίνει «Καθόλου σημαντικό», το 2 «Λίγο σημαντικό», το 3 «Σημαντικό» το 4 «Αρκετά σημαντικό» και το 5 «Εξαιρετικά σημαντικό».

ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΣΕΒΑΣΜΟΣ
Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΥΠΕΡΗΦΑΝΕΙΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΦΗΜΗ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΘΑΡΡΟΣ
Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΠΑΘΟΣ
Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΑΡΙΣΤΕΙΑ/ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ
Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΟΤΗΤΑ
Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΟΤΗΤΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ/ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΣΥΝΕΧΗΣ ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ
Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΠΟΙΚΙΛΟΜΟΡΦΙΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΝΟΗΜΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ/ΧΑΡΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΕΥΕΛΙΞΙΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΔΙΚΤΥΩΣΗ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΑΝΟΙΧΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά σημαντικό

Εργασιακή Ικανοποίηση

Ο σκοπός του ερωτηματολογίου αυτού είναι να σας βοηθήσει να περιγράψετε το πώς νιώθετε το επάγγελμα που ασκείτε, δηλαδή να μιλήσετε για τις πτυχές της εργασίας που σας παρέχουν ικανοποίηση καθώς και εκείνες που σας δημιουργούν δυσαρέσκεια στην εργασία.
Παρακάτω υπάρχουν δηλώσεις που περιγράφουν διάφορες διαστάσεις της εργασίας σας. Διαβάστε κάθε πρόταση προσεκτικά και απαντήστε στην ερώτηση : «Πόσο ικανοποιημένος/η νιώθω σχετικά με αυτή τη διάσταση της δουλειάς μου;»
Στην παρούσα εργασία μου νιώθω : 1. Πολύ δυσαρεστημένος/η 2.Δυσαρεστημένος/η 3.

Ούτε δυσαρεστημένος/η ούτε ικανοποιημένος/η 4. Ικανοποιημένος/η 5. Πολύ ικανοποιημένος/η αναφορικά με :

1. Τη δυνατότητα να απασχολούμαι συνεχώς

Πολύ δυσαρεστημένος/η 1 2 3 4 5 Πολύ ικανοποιημένος/η

2. Τη δυνατότητα να έχω ανεξαρτησία στον τρόπο που πραγματοποιώ την εργασία μου

Πολύ δυσαρεστημένος/η 1 2 3 4 5 Πολύ ικανοποιημένος/η

3. Την δυνατότητα να έχω ποικιλία δραστηριοτήτων

Πολύ δυσαρεστημένος/η 1 2 3 4 5 Πολύ ικανοποιημένος/η

4. Την ευκαιρία να νιώθω σημαντικός στο χώρο εργασίας

Πολύ δυσαρεστημένος/η 1 2 3 4 5 Πολύ ικανοποιημένος/η

5. Τη σχέση μου με τον προϊστάμενο μου

Πολύ δυσαρεστημένος/η 1 2 3 4 5 Πολύ ικανοποιημένος/η

6. Την ικανότητα του προϊσταμένου μου να αποφασίζει σωστά

Πολύ δυσαρεστημένος/η 1 2 3 4 5 Πολύ ικανοποιημένος/η

7. Τη δυνατότητα να κάνω πράγματα που δεν αντιβαίνουν στις αρχές μου

Πολύ δυσαρεστημένος/η 1 2 3 4 5 Πολύ ικανοποιημένος/η

8. Τη δυνατότητα που μου παρέχει η επιχείρηση να νιώθω εργασιακή ασφάλεια

Πολύ δυσαρεστημένος/η 1 2 3 4 5 Πολύ ικανοποιημένος/η

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

9. Την ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους

Πολύ δυσαρεστημένος/η 1 2 3 4 5 Πολύ ικανοποιημένος/η

10. Την ευκαιρία να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους

Πολύ δυσαρεστημένος/η 1 2 3 4 5 Πολύ ικανοποιημένος/η

11. Την ευκαιρία να αξιοποιώ τις ικανότητές μου

Πολύ δυσαρεστημένος/η 1 2 3 4 5 Πολύ ικανοποιημένος/η

12. Τον τρόπο που εφαρμόζονται οι πολιτικές της επιχείρησης
Πολύ δυσαρεστημένος/η 1 2 3 4 5 Πολύ ικανοποιημένος/η

13. Τις μισθολογικές απολαβές μου αναλογικά με την εργασία που κάνω

Πολύ δυσαρεστημένος/η 1 2 3 4 5 Πολύ ικανοποιημένος/η

14. Τις ευκαιρίες για εξέλιξη στην παρούσα εργασία

Πολύ δυσαρεστημένος/η 1 2 3 4 5 Πολύ ικανοποιημένος/η

15. Την ελευθερία να χρησιμοποιώ την προσωπική μου κρίση στην εργασία μου

Πολύ δυσαρεστημένος/η 1 2 3 4 5 Πολύ ικανοποιημένος/η

16. Την ευκαιρία να χρησιμοποιώ δικές μου ιδέες και μεθόδους στην πραγματοποίηση της εργασίας μου

Πολύ δυσαρεστημένος/η 1 2 3 4 5 Πολύ ικανοποιημένος/η

17. Τις συνθήκες εργασίας

Πολύ δυσαρεστημένος/η 1 2 3 4 5 Πολύ ικανοποιημένος/η

18. Τις σχέσεις με τους συναδέλφους μου

Πολύ δυσαρεστημένος/η 1 2 3 4 5 Πολύ ικανοποιημένος/η

19. Την αναγνώριση που εισπράττω για το έργο που παράγω

Πολύ δυσαρεστημένος/η 1 2 3 4 5 Πολύ ικανοποιημένος/η

20. Το αίσθημα ολοκλήρωσης που εισπράττω
Πολύ δυσαρεστημένος/η 1 2 3 4 5 Πολύ ικανοποιημένος/η

Οργανωσιακή Δέσμευση

Οι παρακάτω προτάσεις αναφέρονται στα συναισθήματά σας στο χώρο της παρούσας εργασίας σας. Παρακαλώ σημειώστε το πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με κάθε μια από αυτές, όπου το 1 σημαίνει «διαφωνώ απόλυτα», το 2 «διαφωνώ», το 3 «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» , το 4 «συμφωνώ» και το 5 «συμφωνώ απόλυτα».

1. Θα ήταν δύσκολο για μένα να αποχωρήσω από την επιχείρηση στην οποία εργάζομαι αυτή τη στιγμή, ακόμα κι αν το ήθελα

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

2. Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω στην επιχείρηση όπου εργάζομαι τώρα

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

3. Θα ήμουν πολύ χαρούμενος/η εάν συνέχιζα το υπόλοιπο της καριέρας μου στην επιχείρηση που εργάζομαι
Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

4. Μια από τις λίγες αρνητικές συνέπειες από την αποχώρησή μου από την επιχείρηση θα ήταν οι ελάχιστες εναλλακτικές επιλογές απασχόλησης που έχω στη διάθεσή μου
Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

5. Αισθάνομαι ότι δε θα ήταν σωστό να αποχωρήσω από την επιχείρηση τώρα, ακόμα κι αν ήταν καλό για μένα

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

6. Πραγματικά νιώθω πως τα προβλήματα της επιχείρησης είναι και δικά μου προβλήματα
Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

7. Αυτή τη στιγμή, το ότι μένω στην επιχείρηση είναι για μένα τόσο ανάγκη όσο και επιθυμία

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

8. Δεν αισθάνομαι ότι «ανήκω» στην επιχείρηση
Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

9. Νιώθω πως εάν αποφάσιζα να φύγω από την επιχείρηση τη δεδομένη χρονική στιγμή, οι εναλλακτικές επαγγελματικές μου επιλογές θα ήταν πολύ λίγες
Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

10. Δεν αισθάνομαι συναισθηματικό δέσιμο με την επιχείρηση

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

11. Θα ένιωθα ενοχές εάν αποχωρούσα από την επιχείρηση τώρα
Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

12. Νιώθω πως δεν είμαι μέλος της οικογένειας της επιχείρησης
Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

13. Η επιχείρηση αυτή αξίζει την αφοσίωσή μου
Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

14. Εάν δεν είχα επενδύσει τόσο πολλά στην επιχείρηση αυτή, μπορεί να αποφάσιζα να μετακινηθώ σε άλλη επιχείρηση
Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

15. Ο λόγος που δεν φεύγω από την επιχείρηση τώρα είναι γιατί νιώθω υποχρέωση στους ανθρώπους της
Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

16. Η επιχείρηση αυτή είναι πολύ σημαντική για μένα

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

17. Πολύ μεγάλο μέρος της ζωής μου θα διαταρασσόταν, εάν αποφάσισα να φύγω αυτή τη στιγμή από την επιχείρηση

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

18. Χρωστάω πολλά στην επιχείρηση που εργάζομαι
Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα