

ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



Ελληνικός τίτλος: *Ο ρόλος της εργασιακής δέσμευσης στη διατήρηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Μελέτη περίπτωσης: Forthnet.*

Αγγλικός τίτλος: *The impact of employee engagement on Human Resources' retention. Case study: Forthnet.*

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

της φοιτήτριας

Σοφίας Βασιλείου

(13-303)

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Δρ. Ειρήνη Σαμαντά

ΑΘΗΝΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2017

Ευχαριστίες

Η διπλωματική εργασία με θέμα *Ο ρόλος της εργασιακής δέσμευσης στη διατήρηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Μελέτη περίπτωσης: Forthnet*, εκπονήθηκε στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διεθνής Διοικητική των Επιχειρήσεων του ΑΕΙ Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα. Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω αρχικά την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου κ. Δρ. Ειρήνη Σαμαντά, για τις συμβουλές και την υποστήριξή της κατά τη διάρκεια της συγγραφής της παρούσας εργασίας. Εν συνεχεία, την εταιρεία τηλεπικοινωνιών Forthnet για την άμεση ανταπόκριση και προθυμία για την υλοποίηση της έρευνας, καθώς και όλους τους εργαζομένους για την άμεση διεξαγωγή της έρευνας. Εν κατακλείδι, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον πατέρα μου που στέκεται δίπλα μου σε κάθε μου βήμα.

Σοφία Γ. Βασιλείου

Περίληψη

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας *Η επίδραση της εργασιακής δέσμευσης στη διατήρηση του Ανθρώπινου Δυναμικού Μελέτη περίπτωσης: Forthnet*, είναι η βιβλιογραφική επισκόπηση των εννοιών της δέσμευσης και της διατήρησης των εργαζομένων. Μέσα λοιπόν από τη βιβλιογραφία και την ερευνητική διαδικασία, γίνεται μια προσπάθεια ανάπτυξης ενός εννοιολογικού μοντέλου. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε είναι η παραγωγική προσέγγιση και ο περιγραφικός σχεδιασμός, αναπτύσσοντας το θέμα θεωρητικά και ύστερα διατυπώνοντας τις ερευνητικές υποθέσεις. Επίσης, η συγκεκριμένη έρευνα έχει και διερευνητικό χαρακτήρα, αφού εξετάζεται η «οργανωσιακή αφοσίωση» ως παράγοντας δέσμευσης προκειμένου να αναπτυχθεί το εννοιολογικό μοντέλο. Η έρευνα αποτελεί μια μελέτη περίπτωσης, διότι διεξήχθη, σε έναν οργανισμό, από την οποία προκύπτουν σημαντικά πορίσματα για την εν λόγω εταιρεία.

Μέσα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψε ότι το σύνολο των εργαζομένων θεωρεί ότι είναι δεσμευμένο, καθώς οι απαντήσεις έχουν μέση τιμή 3,7, και δηλώνει ότι την πρόθεσή του να παραμείνει στην εταιρεία όπου εργάζονται, με μέση τιμή επίσης 3,7. Η αφοσίωση των ατόμων συναισθηματικά παρουσίασε αρκετά υψηλά επίπεδα 4,1, ενώ η λογική αφοσίωση πιο χαμηλά, 3,3. Επίσης, και η οργανωσιακή αφοσίωση κυμάνθηκε σε μέτρια επίπεδα με μέση τιμή 3,4. Συνεπώς, η εταιρεία θα πρέπει να εστιάσει στους παράγοντες ενίσχυσης της αφοσίωσης που δημιουργεί η ίδια, διότι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν ένα καλό επίπεδο δέσμευσης που ενισχύεται κυρίως από την συναισθηματική τους αφοσίωση. Αυτό θα επηρεάσει άμεσα και τη διατήρησή τους μέσα στον οργανισμό.

Η πρωτοτυπία αυτού του θέματος έγκειται στο γεγονός ότι τουλάχιστον στην ελληνική επιστημονική κοινότητα, δεν έχουν διερευνηθεί η εργασιακή δέσμευση και διατήρηση, ούτε η παράλληλη εξέταση άλλου παράγοντα, ειδικά σε μια εταιρεία που ανήκει σε πλήρως ανταγωνιστικό κλάδο – Τηλεπικοινωνίες – με ένα εσωτερικό οικονομικό περιβάλλον με αρκετά ερωτηματικά. Σε αυτή την περίπτωση, γίνεται ο συγκερασμός ενός υπάρχοντος μοντέλου των δύο εννοιών, καθώς και ενός βασικού παράγοντα που οι περισσότεροι ερευνητές κάνουν λόγο, για την οργανωσιακή αφοσίωση. Συνεπώς, προτείνεται ένα νέο εννοιολογικό μοντέλο, το οποίο φυσικά βασίστηκε στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, αλλά αναπτύχθηκε μέσα από την ερευνητική διαδικασία.

Λέξεις-κλειδιά: εργασιακή δέσμευση, οργανωσιακή αφοσίωση, διατήρηση

ABSTRACT

The aim of the dissertation *The impact of employee engagement on Human Resources' retention. Cases Case Study: Forthnet*, is the literature review of the concepts of employee engagement and retention. Thus, through the literature and the research process, is an effort to develop a conceptual framework. The methodology used is the deduction approach and designed descriptively, developing the theme theoretically and then formulating the research hypothesis. It has also exploratory character; it examines the concept of the “organizational commitment”, as an engagement driver, in order to develop the conceptual framework. This is a case study because it was conducted in an organization and also generates important conclusions for it.

Through the analysis, the results showed that all the employees feel engaged with median value 3.7, and declare that their intention to stay in the company where they work, with median value also 3.7. The participants showed quite high levels of emotional commitment of 4.1, while the respective of rational commitment was lower, 3.3. Moreover, the organizational commitment fluctuated moderately with mean 3.4. Therefore, the company should focus on commitment enhancement factors generated by the same, since the employees have a good level of engagement fostered by their emotional commitment. This will directly affect the employee retention.

The originality of this issue lies in the fact that, at least in the Greek scientific community, employee engagement and retention, as well as the simultaneous examination of a different factor, have not been explored, especially on a company which belongs to a fully competitive industry – Telecommunications – with a questionable financial environment. In this case, there is a combination of an existing model of the two concepts, as well as another basic factor which most researchers

mention, organizational commitment. Taking into consideration the beforementioned, a new conceptual framework is proposed based on existing bibliography, but developed within the research.

Key-words: employee engagement, organizational commitment, employee retention

Περιεχόμενα

1.	Εισαγωγή	11
1.1.	Σημαντικότητα του θέματος - Διατύπωση του προβλήματος.....	11
1.2.	Κύριες θεωρητικές προσεγγίσεις.....	14
1.3.	Αναφορά στον κλάδο/οργανισμό	17
1.3.1.	Ο κλάδος στην Ευρώπη και στην Ελλάδα.....	17
1.3.2.	Προφίλ του οργανισμού	20
1.4.	Σκοπός και στόχοι της διπλωματικής	22
1.4.1.	Θεωρητικοί στόχοι.....	23
1.4.2.	Ερευνητικοί στόχοι.....	23
1.5.	Διατύπωση Ερευνητικών/Θεωρητικών Ερωτήσεων	23
2.	Θεωρητική προσέγγιση	26
2.1.	Εργασιακή δέσμευση.....	26
2.1.1.	Εννοιολογικό πλαίσιο της Δέσμευσης.....	27
2.1.2.	Σημαντικότητα της Δέσμευσης εργαζομένων	32
2.1.3.	Συσχετισμός και διαχωρισμός με άλλες έννοιες.....	35
2.1.4.	Μοντέλα της Δέσμευσης εργαζομένων	38
2.2.	Διατήρηση των εργαζομένων	41
2.2.1.	Εννοιολογικό πλαίσιο της Διατήρησης εργαζομένων	41
2.2.2.	Σημαντικότητα της Διατήρησης εργαζομένων	44
2.2.3.	Συσχετισμός και διαχωρισμός με άλλες έννοιες.....	46
2.2.4.	Μοντέλα της Διατήρησης Εργαζομένων	49
2.4.	Δέσμευση και Διατήρηση εργαζομένων.....	51
2.4.1.	Δέσμευση και Διατήρηση εργαζομένων.....	52
2.4.2.	Μοντέλα που συνδέουν την Δέσμευση και τη Διατήρηση.....	54
3.	Έρευνες σχετικά με το θέμα τεκμηριωμένες με δευτερογενή στοιχεία.....	61
4.	Μεθοδολογία έρευνας	66
4.1.	Φιλοσοφία της έρευνας.....	66
4.2.	Ερευνητική προσέγγιση.....	69
4.3.	Τεχνική της έρευνας	71
4.3.1.	Είδη έρευνας.....	74
4.3.2.	Μέθοδοι έρευνας	75
4.4.	Σχεδιασμός ερωτηματολογίου	77
4.4.1.	Πεδίο Διεξαγωγής της Έρευνας	79
4.4.2.	Διαδικασία δειγματοληψίας.....	80

4.5.	Δικαιολόγηση Τρόπου Στατιστικής Ανάλυσης	84
5.	Αποτελέσματα Μέσω Στατιστικής Ανάλυσης.....	86
5.1.	Ανάλυση δημογραφικών και κοινωνικών στοιχείων της έρευνας.....	86
5.2.	Αποτελέσματα έρευνας	87
5.3.	Ανάλυση εγκυρότητας.....	88
5.4.	Ανάλυση Αξιοπιστίας μέσω Cronbach's Alpha για κάθε ερώτηση	90
5.5.	Ανάλυση και δικαιολόγηση των αποτελεσμάτων.....	94
5.5.1.	Ανάλυση και δικαιολόγηση που αφορούν τον 1ο στόχο.....	94
5.5.2.	Ανάλυση και δικαιολόγηση που αφορούν τον 2ο στόχο.....	96
5.5.3.	Ανάλυση και δικαιολόγηση που αφορούν τον 3ο στόχο.....	98
5.5.4.	Ανάλυση και δικαιολόγηση που αφορούν τον 4ο στόχο.....	100
5.6.	Πίνακας Θεματοποίησης	101
5.7.	Τελικό εννοιολογικό μοντέλο.....	102
6.	Εξαγωγή Συμπερασμάτων	104
6.1.	Συζήτηση	104
6.2.	Πρακτική Εφαρμογή των Αποτελεσμάτων	106
6.3.	Συστάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	107
6.4.	Περιορισμοί της Έρευνας.....	107
7.	Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	109
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	116

Περιεχόμενα Εικόνων

Εικόνα 1: Θέσεις εργασίας από τον κλάδο (Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ).....	13
Εικόνα 2: Εξέλιξη συνδρομητών συνδρομητικής τηλεόρασης.	18
Εικόνα 3: Ανάλυση τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.	19
Εικόνα 4: Κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων (EBITDA).....	20
Εικόνα 5: Μοντέλο κατά Saks.....	56
Εικόνα 6: Μοντέλο κατά Sibson.....	57
Εικόνα 7: Μοντέλο κατά το Corporate Leadership Council.....	59
Εικόνα 8: Αξιολόγηση σημαντικότητα δέσμευσης ανά τον κόσμο.....	62
Εικόνα 9: Εννοιολογικό μοντέλο.....	103

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1: Εργαλεία μεταβλητών.	78
Πίνακας 3: Πραγματική κατανομή εργαζομένων Vs Κατανομή εργαζομένων δείγματος.....	84
Πίνακας 4: Έλεγχος δείκτη αξιοπιστίας βάσει των ερωτήσεων.	94
Πίνακας 5: Πίνακας θεματοποίησης.....	102

1. Εισαγωγή

1.1. Σημαντικότητα του θέματος - Διατύπωση του προβλήματος

Τα τελευταία 20 χρόνια η επιστημονική κοινότητα προσπάθησε να ξεχωρίσει την έννοια της δέσμευσης με αυτή της εμπλοκής (involvement) και της αφοσίωσης (commitment), πράγμα που οι επιχειρήσεις την συγχέουν με την εργασιακή ικανοποίηση. Ο όρος δέσμευση (engagement) περιέχει όλες τις προαναφερόμενες έννοιες και νοείται η αφοσίωση (συναισθηματική ή λογική προς διεκπεραίωση των καθηκόντων), η εμπλοκή και ο ενθουσιασμός ενός εργαζομένου προς τον οργανισμό. Όλα τα παραπάνω προσδίδουν θετικό εργασιακό κλίμα, δημιουργούν γενικότερη εργασιακή ικανοποίηση και οδηγούν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Τέτοιοι στόχοι μπορεί είναι η βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, η κερδοφορία, η προαγωγή της καινοτομίας αλλά και η διατήρηση του προσωπικού. Η έννοια της διατήρησης/διακράτησης (employee retention) αφορά τη διαδικασία με την οποία μια επιχείρηση πείθει το προσωπικό της και το κρατά πιστό, ώστε να μην αποχωρήσει από αυτήν (Ivanovic, 2006) και να παραμείνει στον οργανισμό.

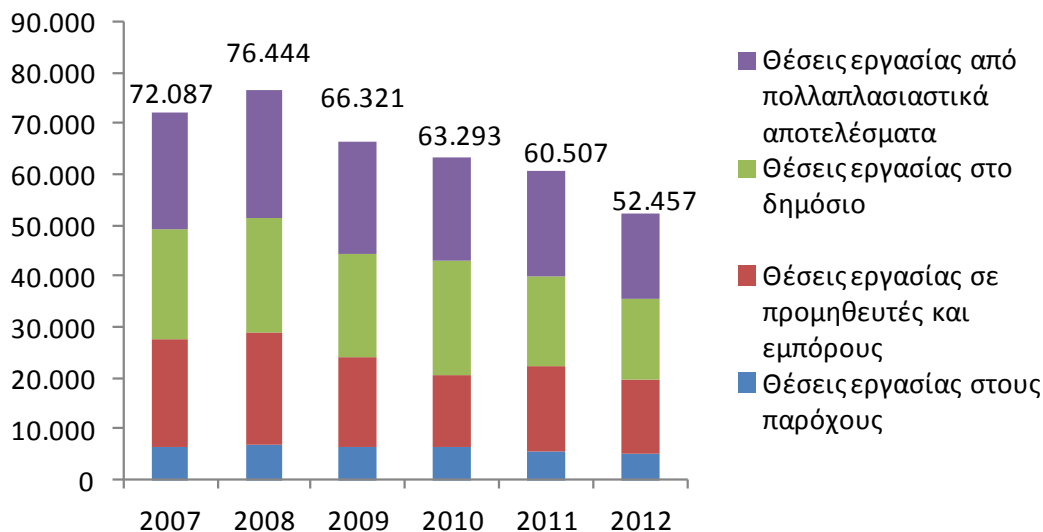
Η εργασιακή δέσμευση είναι μία περίπλοκη έννοια. Έχει εκτενώς μελετηθεί τις τελευταίες δεκαετίες και έχουν αποδοθεί διάφοροι ορισμοί από διάφορους μελετητές, όπως ο Kahn, 1990; Schaufeli, 2002; Harter, 2002; Rutledge, 2005 κ.ά. Αν και δεν έχει και μεγάλη σημασία κατά πόσο διαφέρουν οι ορισμοί μεταξύ τους, μπορεί να εντοπιστεί ότι σχεδόν οι περισσότεροι συγγραφείς πιστεύουν ότι η δέσμευση αποτελεί πολύ σημαντική πτυχή της κερδοφορίας των οργανισμών και της επιτυχίας των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. Bakker και Leiter 2000; Harter, Schmidt και Hayes, 2002 κ.ά.). Στην πραγματικότητα, βγάζει νόημα αυτό. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν τη θέληση να κάνουν την παραπάνω προσπάθεια χωρίς να τους ζητηθεί, είναι

επίσης περισσότερο αφοσιωμένοι στους πελάτες της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών και αυτό με τη σειρά του υψηλότερα κέρδη. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις έχουν ικανοποιημένους και δεσμευμένους εργαζομένους και έτσι παρουσιάζεται χαμηλότερη ανακύκλωση προσωπικού. Με αυτό τον τρόπο, οι εργαζόμενοι κάνουν τους οργανισμούς να λειτουργούν ομαλά.

Θα ήταν πολύ δόκιμο για τους οργανισμούς και το εργασιακό ευ ζην των εργαζομένων, οι μάνατζερς να αντιλαμβάνονται την σημαντικότητα των τελευταίων, ιδιαίτερα σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, που αποτελούν την εικόνα του και έχουν την άμεση επαφή με τους πελάτες.

Το υπό εξέταση θέμα είναι αρκετά ενδιαφέρον από την άποψη ότι η ερευνητική διαδικασία έγινε σε μια πολυεθνική ελληνική εταιρεία του τηλεπικοινωνιακού κλάδου, ο οποίος επιλέχθηκε για τις θέσεις εργασίας που έχει δημιουργήσει (Διάγραμμα 1), ανεξάρτητα του πτωτικού ρυθμού από έτος σε έτος. Άρα, ο κλάδος αναζητά συνεχώς προσωπικό για την στελέχωση τμημάτων, είτε αυτή προέρχεται από αντικατάσταση είτε αφορά νέες θέσεις εργασίας.

Θέσεις εργασίας που δημιουργούνται άμεσα και έμμεσα από τον κλάδο



Εικόνα 1: Θέσεις εργασίας από τον κλάδο (Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ).

Τι δέσμευση έχουν οι εργαζόμενοι έναντι του υπό μελέτη οργανισμού τους και πως αυτή επιδρά στη διατήρησή τους; Μπορεί να γίνεται λόγος γύρω από αυτές τις έννοιες όταν η οικονομική ευρωστία της επιχείρησης είναι σε συνθήκες ύφεσης; Στο κεφάλαιο 1.3., περιγράφεται πιο συγκεκριμένα το προφίλ της υπό μελέτη εταιρείας.

Έχοντας αναπτύξει θεωρητικά την έννοια της δέσμευσης και της διατήρησης των εργαζομένων, ουσιαστικά δοκιμάζεται ήδη τεκμηριωμένο μοντέλο - στη συγκεκριμένη περίπτωση - η επίδραση της πρώτης στη δεύτερη. Το CLC Model θεωρεί ότι υπάρχουν δύο είδη αφοσίωσης του εργαζομένου, η λογική και συναισθηματική, που αποτελούν μοχλό της δέσμευσης και αυτά με τη σειρά τους σε απόδοση και τάση παραμονής στον οργανισμό. Συνεπώς, εξετάζεται στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης αν τόσο λογική όσο και η συναισθηματική αφοσίωση μπορούν να θεωρηθούν μοχλοί της διατήρησης (δεν εξετάζεται για τη δέσμευση, διότι είναι ήδη τεκμηριωμένο). Λαμβάνοντας υπόψη αυτά, η ερευνήτρια αποσκοπεί στη δημιουργία ενός νέου εννοιολογικού μοντέλου,

εισάγοντας και ένα επιπρόσθετο παράγοντα της δέσμευσης, την οργανωσιακή αφοσίωση, και να δοκιμάσει εάν αυτός τελικά οδηγεί και στη διατήρηση. Αυτό έγκειται στην ανάγκη ότι αναφέρεται συστηματικά η οργανωσιακή αφοσίωση στη βιβλιογραφία και αφού γίνεται γενικά λόγος περί αφοσίωσης, ήταν πολύ ενδιαφέρον να εξεταστεί και η αφοσίωση που προέρχεται από τον ίδιο τον οργανισμό και όχι μόνο από τον εργαζόμενο (λογική και συναισθηματική).

1.2. Κύριες θεωρητικές προσεγγίσεις

Γενικά, δεν είναι πολύ ξεκάθαρο το πότε η δέσμευση συσχετίστηκε εννοιολογικά με την εργασία. Πρώτος ο οργανισμός Gallup επινόησε την έννοια αυτή στις αρχές του 1990. Στο βιβλίο τους «First, break all the rules», οι Buckingham και Coffman (1999) συνοψίζουν τα αποτελέσματα της έρευνας Gallup (1998) σε πάνω από 10.000 εργαζομένους, σχετικά με το τι χαρακτηριστικά έχουν τα δυνατά εργασιακά περιβάλλοντα. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για αυτού του είδους εργασιακούς προορισμούς αξιολογήθηκαν βάσει 12 ερωτήσεων, γνωστό ως Q¹², ερωτηματολόγιο δέσμευσης της Gallup. Ο όρος χρησιμοποιήθηκε περιστασιακά στο αναφερθέν βιβλίο, το οποίο αφορούσε βασικά στην ηγεσία και τι διαφορετικό κάνουν οι πιο επιτυχημένοι μάνατζερ.

Με το τέλος του 20ου αιώνα, η εξέταση αυτού του όρου έγινε από μεγάλες συμβουλευτικές εταιρείες. Προφανώς άρχισε να ωριμάζει το τι είναι η εργασιακή δέσμευση (work engagement) και πως έχει άμεση επίδραση στα οργανωσιακά αποτελέσματα. Το βασικό όμως είναι γιατί οι εταιρείες άρχιζαν να ενδιαφέρονται τόσο πολύ για αυτή. Δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη απάντηση, αλλά σίγουρα σημαντικό

ρόλο διαδραματίζουν οι αλλαγές¹ που παρατηρούνται στο εργασιακό περιβάλλον, από ένα πιο παραδοσιακό σε ένα περισσότερο μοντέρνο τύπο οργανισμών. Κάποιες από τις συνεχείς αλλαγές είναι ο ευέλικτος τρόπος εργασίας - χρόνου και τόπου - , έμφαση στην ομαδική εργασία, η συνεχής ανάπτυξη και μάθηση του ατόμου πάνω στην εργασία του, διαφορετικότητα/ποικιλομορφία κ.ά.

Οι αλλαγές στηρίζονται σε ψυχολογικές παραμέτρους οι οποίες θα πρέπει και οι ίδιοι εργαζόμενοι, ως αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού, να εμπλακούν και να προσαρμοστούν σε αυτές. Για παράδειγμα, μια οργανωσιακή αλλαγή απαιτεί προσαρμογή, η ευελιξία αυτό-έλεγχου, η ομαδικότητα αυτοπεποίθηση, η μάθηση πρωτοβουλία και η διαφορετικότητα απαιτεί ευέλικτη προοπτική. Οι περισσότερο παραδοσιακοί οργανισμοί, είχαν ανάγκη να παρακινούν τους εργαζομένους του, όμως αυτό πλέον είναι κοστοβόρο τις περισσότερες φορές. Αντίθετα, οι σύγχρονοι οργανισμοί επιζητούν όχι μόνο τη φυσική παρουσία του προσωπικού, αλλά και την ψυχολογική. Ο David Ulrich στο βιβλίο του «Human resources champion» ανέφερε ότι *«Η συνεισφορά των εργαζομένων γίνεται κρίσιμο επιχειρησιακό θέμα, διότι στην προσπάθεια για περισσότερη παραγωγή με λιγότερη προσπάθεια, οι εταιρείες δεν έχουν άλλη επιλογή πέρα στο να “δεσμεύσουν” όχι μόνο τη φυσική παρουσία των ατόμων, αλλά το μυαλό και την ψυχή τους»* (1997: 125). Ο συγγραφές σημείωσε ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο γίνεται όλο και πιο σημαντικό, αφού πολλές επιχειρήσεις τείνουν στα λιγότερα άτομα, και έτσι οι άνθρωποι μετράνε περισσότερο από παλαιά. Επίσης, οι σύγχρονοι οργανισμοί έχουν την ανάγκη να στελεχώνονται από εργαζομένους που είναι πρόθυμοι και μπορούν να επενδύουν και την ψυχή τους κατά τη διάρκεια της

¹ Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (σ. 2-3) (Eds.), Employee Engagement in Theory and Practice. London: Routledge.

εργασίας τους. Για όλα τα παραπάνω, εντοπίζεται λοιπόν το έντονο ενδιαφέρον των οργανισμών για τη δέσμευση στην εργασία (work engagement), καθώς και για τη δέσμευση των εργαζομένων (employee engagement).

Η εμφάνιση της δέσμευσης είναι καλά τεκμηριωμένη στον ακαδημαϊκό χώρο, ιδιαίτερα μεταξύ 2010 και 2012 για τη δέσμευση των εργαζομένων (Google scholar, Ιανουάριος 2013). Μεταξύ των ετών 2000 και 2010, υπήρξε πληθώρα δημοσιεύσεων σχετικά με τη δέσμευση στην εργασία και αυτή των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, το πρώτο ακαδημαϊκό άρθρο για τη δέσμευση στην εργασία δημοσιεύθηκε από τον William Kahn στις αρχές του 1990 στο Academy of Management Journal. Παρ' όλα αυτά, χρειάστηκε σχεδόν άλλη μια δεκαετία για να μελετηθεί εκτενέστερα από άλλους επιστήμονες/ερευνητές. Αυτό οφειλόταν στις αλλαγές που αναφέρθηκαν και παραπάνω στον εργασιακό χώρο και άρχισαν να παρατηρούνται εντονότερα από τα τέλη της δεκαετίας 1990 και μετά. Έτσι με τις αρχές του 21^{ου} αιώνα, αυτό ονομάστηκε ως η ανάγκη για μετακίνηση στη θετική ψυχολογία από μια ομάδα επιστημόνων που εργαζόταν με τον Martin Seligman, τον τότε πρόεδρο του American Psychological Association.

Σε γενικές γραμμές, η θετική ψυχολογία αναφέρεται στην επιστημονική μελέτη της βέλτιστης ανθρώπινης λειτουργίας που έχει ως στόχο να εντοπίσει και να προωθήσει τους παράγοντες που επιτρέπουν στα άτομα, στους οργανισμούς και στις κοινότητες να ευδοκιμήσουν. Σαφώς, η εμπλοκή εργασία εντάσσεται σε αυτή την νέα προσέγγιση που έχει αποκτήσει σημαντική δυναμική στην τελευταία δεκαετία. Έτσι, η μετακίνηση στη θετική ψυχολογία δημιούργησε το γόνιμο έδαφος για περαιτέρω έρευνα της δέσμευσης στον ακαδημαϊκό χώρο.

Εν κατακλείδι, η εμφάνιση της εργασιακής δέσμευσης στις αρχές του αιώνα εστιάζει στην αυξανόμενη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου και στην ψυχολογική συμμετοχή των εργαζομένων στους οργανισμούς, καθώς και στην αύξηση του επιστημονικού ενδιαφέροντος για τη θετική ψυχολογία.

1.3. Αναφορά στον κλάδο/οργανισμό

1.3.1. Ο κλάδος στην Ευρώπη και στην Ελλάδα

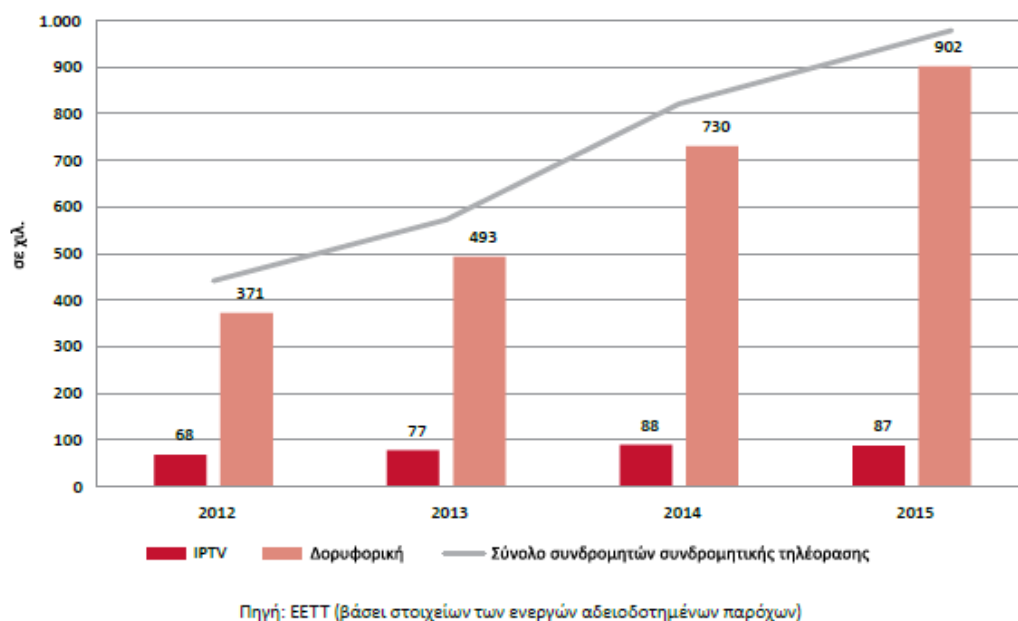
Ο δρόμος της παγκοσμιότητας τόσο της οικονομίας και όσο και της κοινωνίας προς την ψηφιακή ολοκλήρωση προϋποθέτει την υιοθέτηση συνδεδεμένων τεχνολογιών και εφαρμογών από επιχειρήσεις, ιδιώτες και φορείς του δημόσιου τομέα. Η ψηφιακή μετάβαση δημιουργεί αυξημένες ανάγκες για επενδύσεις σε συσκευές, εξοπλισμό και υπηρεσίες που θα τροφοδοτήσει την ανάπτυξη στον κλάδο Τηλεπικοινωνιών. Σύμφωνα με έρευνα του ΣΕΠΕ² (2016), η παγκόσμια αγορά των Τηλεπικοινωνιών θα κινηθεί θετικά τη διετία 2016 - 2017, κατά 1,2% και 1,7% αντίστοιχα, ενώ ανοδική θα είναι και η πορεία του τομέα Υπηρεσιών Τηλεφωνίας για το 2017, με την αύξηση 1,5% και την αξία της αγοράς να διαμορφώνεται €1,286 τρις.

Ερχόμενοι στην ελληνική πραγματικότητα, οι εταιρίες Τηλεπικοινωνιών δραστηριοποιούνται πλέον σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον λόγω της παγκοσμιότητας των αγορών. Σύμφωνα με την επισκόπηση αγορών του 2015 από την ΕΕΤΤ³, τα έσοδα από τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες καθορίζουν συντριπτικά τον κύκλο εργασιών (~90%), ενώ αυξητική τάση παρουσιάζουν και τα έσοδα από υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης, κυρίως λόγω της σημαντικής αύξησης της συνδρομητικής

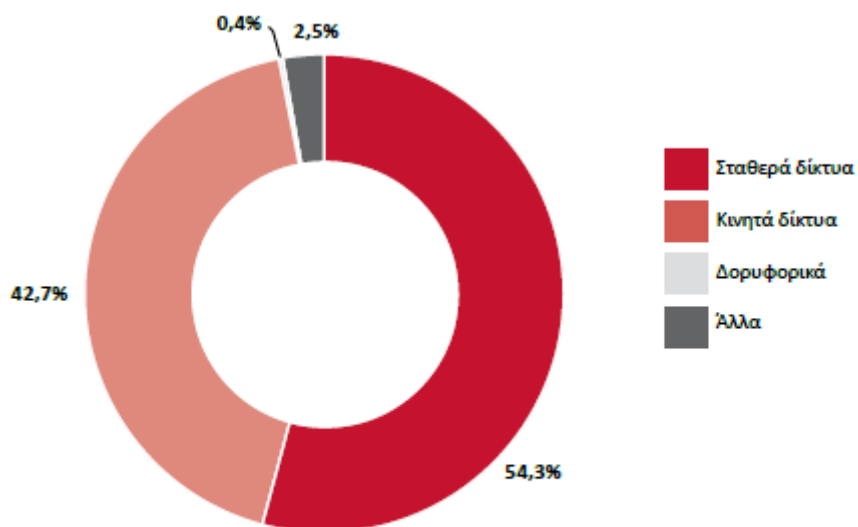
² Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής & Επικοινωνιών Ελλάδας.

³ Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων.

βάσης. Επισημαίνεται ότι το 2015 οι συνδρομητές δορυφορικής τηλεόρασης αυξήθηκαν κατά περίπου 170 χιλιάδες (Διάγραμμα 2). Τα έσοδα από την παροχή υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας αποτελούν περίπου το 55% των εσόδων από την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (Διάγραμμα 3). Περιλαμβάνουν τόσο έσοδα από λιανική παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (τηλεφωνία και διαδίκτυο), όσο και από χονδρική παροχή (π.χ. διασύνδεση, χονδρική πρόσβαση).



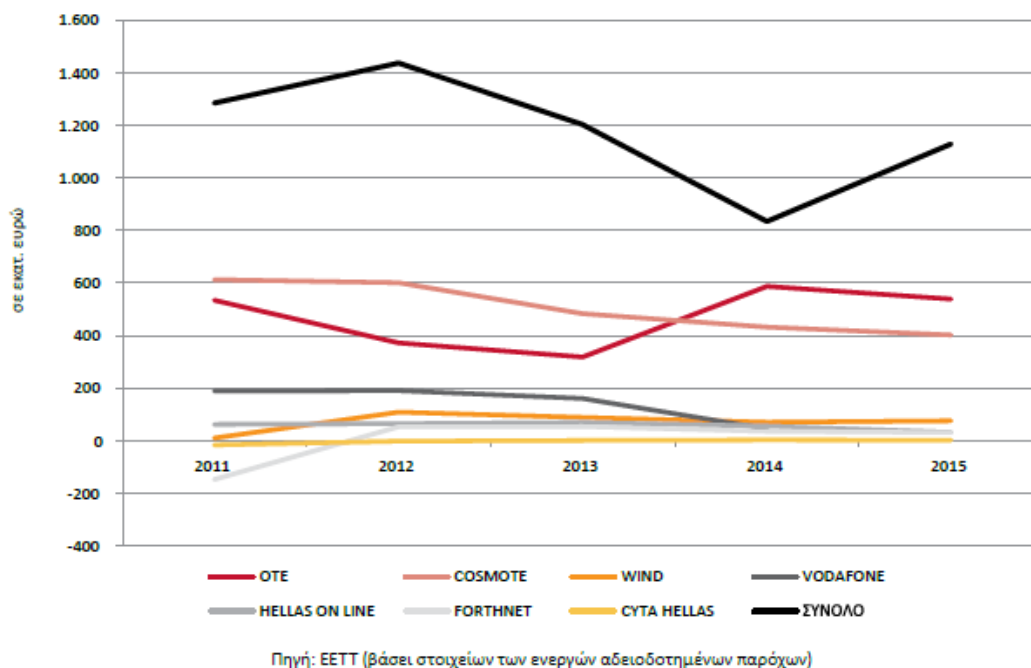
Εικόνα 2: Εξέλιξη συνδρομητών συνδρομητικής τηλεόρασης.



Πηγή: ΕΕΤΤ (βάσει στοιχείων των ενεργών αδειοδοτημένων παρόχων)

Εικόνα 3: Ανάλυση τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.

Σχετικά με τα κέρδη προ τόκων φόρων και αποσβέσεων (EBITDA), για τις μεγαλύτερες εταιρίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, μειώθηκαν το 2015 κατά 12% σε σχέση με το 2014. Επισημαίνεται ότι, σε σχέση με το 2008 και λαμβάνοντας υπόψη αποτελέσματα συγχωνεύσεων και εξαγορών, ο δείκτης κερδοφορίας EBITDA έχει μειωθεί σχεδόν στο μισό (από 2 σε 1,1 δισ. Ευρώ) (Διάγραμμα 4). Ανάμεσα σε αυτές, βρίσκεται και η εταιρεία στην οποία διεξάχθηκε και η έρευνα, όπου φαίνεται να έχει μια πιο σταθερή πορεία σε σχέση με τις άλλες.



Εικόνα 4: Κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων (EBITDA).

1.3.2. Προφίλ του οργανισμού

Σύμφωνα με πληροφορίες στην επίσημη ιστοσελίδα⁴ της, η Forthnet είναι η εταιρεία που έφερε το internet και τη συνδρομητική τηλεόραση στην Ελλάδα. Σήμερα, μέσω της υπηρεσίας Nova 3Play, αποτελεί το μεγαλύτερο πάροχο υπηρεσιών οικιακής ψυχαγωγίας και επικοινωνίας στη χώρα. Η εταιρεία Forthnet ΑΕ είναι εισηγμένη στην κύρια αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών από το 2000.

Με τη χρήση τεχνολογιών αιχμής και εκμεταλλευόμενη πλήρως την τεχνογνωσία των έμπειρων στελεχών της, η Forthnet προσφέρει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας, ευρυζωνικού internet και τηλεοπτικού περιεχομένου σε ιδιώτες, επιχειρήσεις και Δημόσιους Φορείς σε όλη την Ελλάδα.

Διαθέτει περισσότερα από 130 Καταστήματα, σε περισσότερες από 60 πόλεις της χώρας και εξυπηρετεί περισσότερες από 20.000 μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Περίπου

⁴ <http://www.forthnet.gr/>

το 20% των ελληνικών νοικοκυριών απολαμβάνουν τις υπηρεσίες που προσφέρει η Forthnet.

Μία σειρά από καινοτομίες χαρακτηρίζουν τη διαδρομή της εταιρείας, καθώς ήταν αυτή που έκανε την πρώτη τηλεοπτική μετάδοση σε υψηλή ευκρίνεια (HD) και την πρώτη παραγωγή και μετάδοση τρισδιάστατου (3D) τηλεοπτικού περιεχομένου στη χώρα. Παράλληλα, οι εμπορικές καινοτομίες της εταιρείας, άλλαξαν τα δεδομένα της αγοράς, καθώς η Forthnet εισήγαγε στην ελληνική αγορά την υπηρεσία 2Play το 2007 και την υπηρεσία 3Play το 2013. Από τις αρχές του 2013, η υπηρεσία Nova 3Play που προσφέρει στον Έλληνα καταναλωτή ποιοτική οικιακή ψυχαγωγία και αξιόπιστη επικοινωνία σε προσιτή τιμή, αναδεικνύεται σε κεντρικό πεδίο επιχειρηματικής δράσης της Forthnet.

Το αποκλειστικό τηλεοπτικό περιεχόμενο της Nova, της πρώτης δορυφορικής ψηφιακής πλατφόρμας στη χώρα, αποτελεί το στρατηγικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Από τις αποκλειστικές συνεργασίες με τα μεγαλύτερα διεθνή δίκτυα και στούντιο, έως την αποκλειστική μετάδοση των πιο δημοφιλών πρωταθλημάτων για τον Έλληνα φίλαθλο, καλύπτει το σύνολο των ενδιαφερόντων και προτιμήσεων όλης της οικογένειας.

Η Forthnet, υποστηρίζει και τη σύγχρονη επιχείρηση προσφέροντας ποιοτικές λύσεις πρόσβασης στο Internet, διαμόρφωσης εταιρικών δικτύων, διασύνδεσης απομακρυσμένων σημείων παρούσας σταθερής τηλεφωνίας, φιλοξενίας υπολογιστικών συστημάτων και εφαρμογών, καθώς και προηγμένες υπηρεσίες εποπτείας, διαχείρισης, συντήρησης και τεχνικής υποστήριξης αυτών. Παράλληλα, η εταιρεία παρέχει και εξειδικευμένες λύσεις Interactive Marketing, όπως online Διαφήμιση και Mobile Marketing, καθώς και υπηρεσίες ενημέρωσης, υπηρεσίες

προστιθέμενης αξίας και το χαρτογραφικό portal DriveMe. Η Forthnet δραστηριοποιείται επίσης και στο χώρο της ακτοπλοΐας, μέσω της FORTHcrs, αναπτύσσοντας υπηρεσίες online κράτησης και έκδοσης εισιτηρίων.

Καταληκτικά αξίζει να σημειωθούν τα παρακάτω χαρακτηριστικά του οργανισμού, τα οποία τον καταστούν αντικείμενο έρευνας. Συγκεκριμένα, (α) η μετοχική σύνθεση της εταιρείας αποτελείται από πολυεθνικές και άμεσα ανταγωνιστικές εταιρείες του ίδιου κλάδου και (β) η εταιρεία ξεκίνησε ως μία αμιγώς ελληνική start-up, καθώς επίσης αρκετά της στελέχη παραμένουν από ιδρύσεως της εταιρείας τα οποία είναι μέλη της διοικητικής της ομάδας.

1.4. Σκοπός και στόχοι της διπλωματικής

Ο βασικός σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η κατανόηση μεταξύ των εννοιών της εργασιακής δέσμευσης και διατήρησης και εν συνεχεία μέσα από τα πορίσματα της έρευνας, η ανάπτυξη νέου εννοιολογικού μοντέλου. Συνεπώς, η παρούσα μελέτη εξετάζει θεωρητικά τη δέσμευσης και τη διατήρησης των εργαζομένων, καθώς και τη συσχέτιση των δύο εννοιών. Ακολούθως, εξετάζει την αφοσίωση των εργαζομένων της υπό μελέτης εταιρίας (είτε λογικά είτε συναισθηματικά), δηλαδή τη δέσμευσή τους, και αυτό κατά πόσο συμβάλλει στο να παραμένουν σε αυτή. Γενικότερα η εργασιακή δέσμευση έχει διερευνηθεί στο παγκόσμιο γίνεσθαι, άλλα όχι τόσο στην ελληνική κοινωνία. Η υπό εξέταση εταιρία αποτελεί ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον, διότι τα τελευταία χρόνια αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς ο κλάδος που ανήκει, επικρατεί υψηλός ανταγωνισμός, ενώ παρατηρείται και συνεχής αναζήτηση προσωπικού.

1.4.1. Θεωρητικοί στόχοι

Θεωρητικός στόχος 1: Βιβλιογραφική επισκόπηση της έννοιας της εργασιακής δέσμευσης (employee engagement).

Θεωρητικός στόχος 2: Θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της διατήρησης των εργαζομένων (employee retention).

Θεωρητικός στόχος 3: Βιβλιογραφική εξέταση της συσχέτισης μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης (employee engagement) και της διατήρησης των εργαζομένων (employee retention).

1.4.2. Ερευνητικοί στόχοι

Ερευνητικός στόχος 1: Να διερευνηθεί η «οργανωσιακή αφοσίωση» (organizational commitment) ως παράγοντας της δέσμευσης.

Ερευνητικός στόχος 2: Να διερευνηθεί η «οργανωσιακή αφοσίωση» (organizational commitment) ως παράγοντας της διατήρησης

Ερευνητικός στόχος 3: Να εξεταστεί η λογική αφοσίωση (rational commitment) σε σχέση με τη διατήρηση των εργαζομένων.

Ερευνητικός στόχος 4: Να εξεταστεί η συναισθηματική αφοσίωση (emotional commitment) σε σχέση με τη διατήρηση των εργαζομένων.

1.5. Διατύπωση Ερευνητικών/Θεωρητικών Ερωτήσεων

Παρακάτω διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, προκειμένου να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες του συγκεκριμένου θέματος.

Εργασιακή δέσμευση:

- Ποιος είναι ο εννοιολογικός προσδιορισμός της δέσμευσης των εργαζομένων και πως έχει αντιληφθεί από την επιστημονική κοινότητα; Ποιες θεωρίες έχουν αναπτυχθεί γύρω από τη δέσμευση;
- Γιατί ο οργανισμός πρέπει να δίνει μεγάλη σημασία να αισθάνονται οι εργαζόμενοι δέσμευση προς αυτόν; Σε τι μπορεί να ωφεληθεί ένας οργανισμός; (όπως οργανωσιακή αφοσίωση, παραγωγικότητα και διατήρηση των εργαζομένων κλπ.)
- Ποιες έννοιες αποτελούν τις ρίζες της δέσμευσης; Ποιος είναι ο συσχετισμός και διαχωρισμός με άλλες έννοιες, όπως αφοσίωση, εργασιακή ικανοποίηση;
- Ποια είναι τα μοντέλα / εργαλεία μέτρησης της εργασιακής δέσμευσης; Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες που οδηγούν τους εργαζομένους στη δέσμευση; (όπως Utrecht Work Engagement Scale, μοντέλο κατά Kahn κλπ.)

Διατήρηση των εργαζομένων:

- Ποιος είναι ο εννοιολογικός προσδιορισμός της διατήρησης των εργαζομένων και πως έχει αντιληφθεί από την επιστημονική κοινότητα; Ποιες θεωρίες έχουν αναπτυχθεί γύρω από τη διατήρηση των εργαζομένων;
- Γιατί είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να διατηρούν τους εργαζομένους τους; (όπως εξοικονόμηση κόστους, γνώση και εμπειρία)
- Ποιος είναι ο συσχετισμός και διαχωρισμός με άλλες έννοιες, όπως turnover, τάση παραμονής σε έναν οργανισμό;
- Ποια είναι τα μοντέλα / εργαλεία μέτρησης της διατήρησης των εργαζομένων; Ποιοι είναι οι παράγοντες που κάνουν τους εργαζομένους να παραμείνουν στο εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον; (όπως MET Model, 12-factor model)

Δέσμευση και Διατήρηση των εργαζομένων:

- Ποια είναι η επίδραση της δέσμευσης στη διατήρηση και γιατί αποτελεί βασικό παράγοντα για τη διατήρηση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό;
- Πως εμπλέκονται και σχετίζονται οι δύο έννοιες από την επιστημονική κοινότητα; Για ποιους λόγους μελετώνται μαζί;
- Ποια είναι τα μοντέλα που εξετάζουν τη δέσμευση και τη διατήρηση των εργαζομένων; (όπως Saks Model, CLC Model)

2. Θεωρητική προσέγγιση

2.1. Εργασιακή δέσμευση

Οι σχέσεις που δημιουργούνται στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και οι συμπεριφορές που αναπτύσσονται έχουν άμεση επίδραση στη δέσμευση και στην τάση των εργαζομένων να παραμένουν στον οργανισμό. Κανονικά οι εργοδότες θα έπρεπε να δίνουν την απαραίτητη προσοχή και βαρύτητα προκειμένου οι εργαζόμενοι τους να έχουν το αίσθημα της δέσμευσης προς την εργασία τους (Kular, Gatenby, Rees, Soane, και Truss, 2008). Σύμφωνα με έρευνες, οι πιο δεσμευμένοι εργαζόμενοι είναι αυτοί όπου το εργασιακό περιβάλλον τους παρέχει καλύτερες συνθήκες εργασιακής και οικογενειακής ισορροπίας, είναι περισσότερο αφοσιωμένοι, καθώς παρατηρούνται και υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης (Cho, Laschinger, και Wong, 2006).

Η δέσμευση είναι σημαντικό στοιχείο για την επαγγελματική ανέλιξη και την καριέρα ενός ατόμου. Μέσα από διάφορες έρευνες έχει αποδειχθεί ότι οι εργαζόμενοι που δεσμεύονται στην καριέρα τους, μπορούν να ελέγξουν πολύ καλύτερα την επιτυχία τους αλλά και την αποτυχία τους (Heslin, 2003). Η δέσμευση μαζί με άλλους παράγοντες, όπως η συμπεριφορά, οι στάσεις και οι προθέσεις των εργαζομένων μπορεί να αυξήσει την επιτυχία στα αποτελέσματα της εργασίας (Andrew και Sufian, 2012). Εκτός από τον παράγοντα της δέσμευσης, οι συγκρούσεις μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, η οργανωσιακή και η οικογενειακή στήριξη μπορούν να αυξήσουν ή να μειώσουν την ικανοποίηση από την εργασία. Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι επίσης μια πρόκληση για τους εργαζομένους με διττή σταδιοδρομία. Οι άνδρες εργαζόμενοι με διττή καριέρα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με τις καριέρες τους,

σε σύγκριση με τις γυναίκες, οι οποίοι υπολογίζουν στη στήριξη της συζύγου για τις περισσότερες ευθύνες στο σπίτι.

Στις μέρες μας αποτελεί πρόκληση για τους οργανισμούς να μπορούν να δημιουργήσουν ένα κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζομένους και να τους κάνει αφοσιωμένους και προσηλωμένους στις οργανωσιακές πολιτικές, στόχους και στρατηγική (Haid και Sims, 2009). Έτσι οι οργανισμοί θα πρέπει να διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στη στήριξη των εργαζομένων, στην προσπάθειά τους να κατορθώσουν τους επαγγελματικούς στόχους και την επιτυχία τους.

2.1.1. Εννοιολογικό πλαίσιο της Δέσμευσης

Από τους πρώτους επιστήμονες που ασχολήθηκαν με την έννοιά της ήταν ο Kahn το 1990 που αναφέρθηκε σε δεσμευμένους (engaged) και μη δεσμευμένους (disengaged) εργαζομένους κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων τους, οι οποίοι εκφράζονται *φυσικά* (physically), *γνωστικά* (cognitively) και *συναισθηματικά* (emotionally). Δηλαδή, κατά πόσο οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τους εαυτούς τους προκειμένου να διεκπεραιώσουν το ρόλο τους και να βελτιώσουν την επίδοσή τους. Σωματικά εκφράζονται μέσω των φυσικών πηγών ενέργειας που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι, ώστε να επιτελέσουν τα καθήκοντα που έχει ο ρόλος τους. Η διανοητική πτυχή αναφέρεται στις πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, τους ηγέτες και την οργάνωση του οργανισμού όπου απασχολούνται. Τέλος, η συναισθηματική πτυχή αφορά το πώς οι εργαζόμενοι έχουν είτε αρνητική είτε θετική στάση προς την οργάνωση και τους ηγέτες της. Στην περίπτωση των μη δεσμευμένων εργαζομένων (disengaged) παρατηρείται η φυσική, η γνωστική και η συναισθηματική

προσπάθεια να υπερασπιστούν τους εαυτούς τους. Συνεπώς, σύμφωνα με τον Kahn (1990), δέσμευση είναι η ψυχολογική παρουσία των εργαζομένων στην εργασία.

Αργότερα, η δέσμευση σχετίστηκε με την επαγγελματική εξουθένωση (*burnout theory*), όπου η Maslach και οι συνεργάτες της (1997) ανέφεραν πως αυτές οι δύο έννοιες βρίσκονται σε αντιφατικούς πόλους. Συγκεκριμένα, η πρώτη χαρακτηρίζεται από ενέργεια, εμπλοκή και αποτελεσματικότητα, ενώ η δεύτερη ακριβώς το αντίθετο στις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης σε εξάντληση, κυνισμό και αναποτελεσματικότητα-έλλειψη ολοκλήρωσης εργασιών.

Οι Schaufeli et al. (2002: 74), στηριζόμενοι στην τελευταία έρευνα των Maslach et al, η εργασιακή δέσμευση ορίστηκε σε ένα πλαίσιο αντίθετο με την επαγγελματική εξουθένωση, δηλαδή αποτελούν τα δύο άκρα σε μια συνέχεια, και έτσι ορίστηκε ως μία θετική έννοια που εκπληρώνοντας την εργασία του νοητικά, που χαρακτηρίζεται από *σφρίγος-δυναμισμό, αφοσίωση και απορρόφηση*. Το σφρίγος – δυναμισμός ορίζεται από τα υψηλά επίπεδα ενέργειας, ψυχική ανθεκτικότητα, προθυμία να επενδύσουν προσπάθεια στο έργο κάποιου, και η επιμονή στις δυσκολίες. *Αφοσίωση* χαρακτηρίζεται η αίσθηση της σημασίας, τον ενθουσιασμό, την έμπνευση, την υπερηφάνεια και την πρόκληση της εργασίας. Σθένος και αφοσίωση είναι οι θετικές έννοιες αντίθετες της επαγγελματικής εξουθένωσης –εξάντληση και κυνισμός αντίστοιχα. Τέλος, η *απορρόφηση* είναι η πλήρης συγκέντρωση κατά την εκτέλεση του έργου.

Με άλλα λόγια, η δέσμευση των εργαζομένων δεν είναι μια συγκεκριμένη και στιγμιαία κατάσταση αλλά μια επίμονη, συναισθηματική και γνωστική κατάσταση που δεν εστιάζεται σε οποιοδήποτε συγκεκριμένο αντικείμενο, γεγονός ή συμπεριφορά. Οι ερευνητές έχουν επίσης εντοπίσει βασικές διαστάσεις της εργασίας που σχετίζονται με

την ευεξία: (1) την ενεργοποίηση, που κυμαίνεται από την εξάντληση στο σθένος, και (2) την αναγνώριση, που κυμαίνεται από τον κυνισμό στην αφοσίωση. Η επαγγελματική εξουθένωση χαρακτηρίζεται από έναν συνδυασμό της εξάντλησης (χαμηλή ενεργοποίηση) και τον κυνισμό (χαμηλή ταυτοποίηση), ενώ η δέσμευση χαρακτηρίζεται από σθένος (υψηλή ενεργοποίηση) και την αφοσίωση (υψηλή αναγνώρισης).

Στην έρευνά του ο Harter et al. (2002) αναφέρθηκε στην εργασιακή δέσμευση ως την εμπλοκή και την ικανοποίηση του ατόμου, όπως και τον ενθουσιασμό για την εργασία του.

Πέρα από τον επιστημονικό κλάδο, πολλές είναι και οι συμβουλευτικές εταιρείες που έχουν ορίσει αλλά και δημιουργήσει μοντέλα γύρω από τη δέσμευση ως ένας συνδυασμός των υπάρχοντων εννοιών, όπως αφοσίωση, ικανοποίηση, εμπλοκή και παρακίνηση. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τη Mercer η αφοσίωση και η παρακίνηση είναι στοιχεία της δέσμευσης και ορίζεται ως την ψυχολογική κατάσταση που τα άτομα αισθάνονται υπέρμετρο ενδιαφέρον για την επιτυχία του οργανισμού και αποδίδουν στο μέγιστο και πάνω του στόχου του ρόλου τους (www.mercerHR.com).

Η Aon Hewitt έχει παρατηρήσει ότι οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι συνεχώς επιδεικνύουν τρεις γενικές συμπεριφορές: «Μιλούν» συνεχώς θετικά για τον οργανισμό στους συναδέλφους τους, δυνητικούς εργαζομένους και πελάτες. Έχουν έντονη επιθυμία να «μείνουν» στον οργανισμό πέρα από τις ευκαιρίες που εμφανίζονται να εργαστούν σε άλλον. Και τέλος, «προσπαθούν» και αφιερώνουν παραπάνω χρόνο και λαμβάνουν πρωτοβουλία για να συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού (www.hewittassociates.com).

Παράλληλα, η Towers Perrin αντανακλά την έννοια ως μια προσωπική ικανοποίηση και μια αίσθηση έμπνευσης που λαμβάνουν από το εργασιακό περιβάλλον, όντας κομμάτι αυτού (www.towesperrin.com).

Μια βασική αρχή της θεωρίας Social Exchange Theory (SET) είναι ότι οι σχέσεις εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου σε κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, πίστης και αμοιβαίας αφοσίωσης για όσο χρονικό διάστημα τα μέρη συμμορφώνονται σε συγκεκριμένους κανόνες και έχουν σύμβαση ανταλλαγής συμφερόντων. Οι κανόνες αυτοί τείνουν να περιλαμβάνουν κανόνες αμοιβαιότητας ή χρηματικής ανταπόδοσης, έτσι ώστε οι δράσεις από το ένα μέρος να οδηγήσει σε ενέργειες από το άλλο μέρος. Για παράδειγμα, όταν τα άτομα λαμβάνουν οικονομικούς και κοινωνικο-συναισθηματικούς πόρων από τον οργανισμό, αισθάνονται υποχρεωμένα να ανταποκριθούν σε είδος, δηλαδή με την εργασία τους. Συνεπώς υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση δέσμευσης μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη (Robinson et al., 2004).

Ο Tim Rutledge (2005, σελ. 14) όρισε τη δέσμευση ως την κατάσταση να νιώθει κανείς ότι τον *προσελκύουν* (attracted), ότι είναι *αφοσιωμένος* (committed) και *ενθουσιασμένος* (fascinated). Στο βιβλίο του αναφέρει ότι προκειμένου να αισθάνεται πραγματική δέσμευση, θα πρέπει να νιώθει ότι η εργασία του είναι ελκυστική και τον εμπνέει («Θέλω πραγματικά να κάνω αυτή τη δουλειά»), να νιώθει αφοσίωση προς αυτή («Είμαι προσηλωμένος για την επιτυχία αυτού που κάνω») και ενθουσιασμό («Αγαπώ αυτό που κάνω»).

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι Kahn και Maslach et al. εντόπισαν ψυχολογικές παραμέτρους οι οποίες είναι απαραίτητες, αλλά δεν προχώρησαν στην εξήγηση για τους λόγους που το άτομο ανταποκρίνεται σε αυτές με διαφορετικά επίπεδα δέσμευσης. Σύμφωνα λοιπόν με τον Saks (2006), εξηγεί το παραπάνω στηριζόμενος στο ότι σε

οργανισμούς που παρέχουν τους απαραίτητους πόρους και μέσα προκειμένου τα άτομα να διεκπεραιώσουν τα καθήκοντά τους, εμφανίζονται τα άτομα με υψηλά επίπεδα δέσμευσης. Θεωρεί ότι είναι ένας τρόπος για να ανταποδίδουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό.

Με άλλα λόγια, τα άτομα επιλέγουν από μόνα τους να συμμετάσχουν σε διαφορετικό βαθμό στην αξιοποίηση των πόρων που τους προσφέρεται. Φέρνοντας τον εαυτό τους πιο κοντά στον εργασιακό ρόλο τους, αξιοποιώντας περισσότερο γνωστικούς, συναισθηματικούς και φυσικούς πόρους, είναι ένας τρόπος να ανταποδίδουν στον οργανισμό, όπως προτάθηκε νωρίτερα από το έργο του Kahn. Έτσι, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να ανταλλάξουν τη δέσμευσή τους για τους πόρους και τα οφέλη που τους παρέχονται.

Στηριζόμενη λοιπόν στην παραπάνω θεωρία, η Saks (2006) ορίζει τη δέσμευση των εργαζομένων ως «μια ξεχωριστή και μοναδική κατασκευή που αποτελείται από γνωστικά, συναισθηματικά και συμπεριφορικά στοιχεία που σχετίζονται με την ατομική απόδοση του ρόλου»(The Multidimensional Approach). Αυτός ο ορισμός είναι αρκετά παρόμοιος με εκείνον του Kahn (1990), διότι εστιάζει επίσης στην απόδοση του ρόλου. Το καινοτόμο στοιχείο είναι ότι η Saks (2006) διαχωρίζει τη «δέσμευση της εργασίας» (job engagement) - εκτέλεση ρόλου - και την «οργανωσιακή δέσμευση» (organizational engagement) - εκτέλεση ρόλου ως αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού. Παρά το γεγονός ότι οι δύο αυτές έννοιες έχουν χαμηλό βαθμό συσχέτισης ($r = 0.62$), φαίνεται να έχουν διαφορετικούς προγόνους και συνέπειες. Εξαιτίας αυτού, η πολυδιάστατη προσέγγιση (δηλαδή, η διάκριση μεταξύ δέσμευσης εργασίας και οργανωσιακής δέσμευσης) δεν έχει χρησιμοποιηθεί και ληφθεί υπόψη από την ερευνητική κοινότητα.

Η Sarah Cook (2008, σελ. 3) παρατήρησε ότι η δέσμευση είναι μία ψυχολογική κατάσταση παρά μία φυσική, είναι κάτι που ένας εργαζόμενος μπορεί να προσφέρει στον οργανισμό. Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι εμπνέονται από τη δουλειά τους, ενδιαφέρονται πραγματικά για το μέλλον του οργανισμού και είναι πρόθυμοι να προσπαθούν συνεχώς για την επιτυχία του. Συνεπώς, καταλήγει στο κατά πόσο θετική στάση έχει το άτομο στην εικόνα, πως αισθάνεται προς την εταιρεία, κατά πόσο λειτουργεί προληπτικά/προ δραστικά στο να επιτύχει τους οργανωσιακούς στόχους και τέλος πως στέκεται απέναντι τους συναδέλφους και άμεσα ενδιαφερόμενους προς την εταιρεία. Έτσι, η Cook διαχώρισε τη δέσμευση σε τέσσερις κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία είναι η *νοητική* (cognitive), δηλαδή ο βαθμός που το άτομο εστιάζει στην εργασία του. Για παράδειγμα, δεν εστιάζει αποκλειστικά στο αντικείμενο της εργασίας του, αλλά επιδεικνύει συνεχώς υψηλή ενέργεια και διάθεση για αυτή. Η *συναισθηματική* (emotional), κατά πόσο το άτομο αισθάνεται απορροφημένο και προσηλωμένο σε αυτό που κάνουν. Η τρίτη κατηγορία είναι η *φυσική* (physical), δηλαδή ο κατά πόσο το άτομο είναι διατεθειμένο να κάνει το ένα βήμα παραπάνω όχι μόνο για τους πελάτες αλλά και για το ίδιο του τον εαυτό, για την εξέλιξη και την ανάπτυξή του. Τέλος, η *προάσπιση* (advocacy) του οργανισμού, δηλαδή κατά πόσο ο εργαζόμενος προτείνει τον οργανισμό στα πλαίσια των εργασιακών ευκαιριών στο κοινωνικό του περιβάλλον, ποια εικόνα παρουσιάζει για αυτόν.

2.1.2. Σημαντικότητα της Δέσμευσης εργαζομένων

Η εργασιακή δέσμευση αποτελεί από τα βασικά θέματα που αφορούν την απόδοση και τη διαχείριση των εργαζομένων αλλά του ίδιου του οργανισμού. Οργανισμοί που έχουν εφαρμόσει/εφαρμόζουν πολιτικές και πρακτικές δέσμευσης, έχουν παρατηρήσει αξιοσημείωτα αποτελέσματα, τα οποία έχουν επιβεβαιωθεί και από την ακαδημαϊκή

βιβλιογραφία. Σχεδόν όλες οι μεγάλες συμβουλευτικές εταιρείες, επίσης έχουν ασχοληθεί με το συγκεκριμένο θέμα, εντοπίζοντας ότι η δέσμευση συνδέεται άρρηκτα με την αύξηση κέρδους χάρις στην υψηλότερη παραγωγικότητα των εργαζομένων, στις αυξημένες πωλήσεις, στην ικανοποίηση των πελατών και την διατήρηση των εργαζομένων (Bakker και Leiter, 2000).

Οργανωσιακή απόδοση

Έρευνες έχουν δείξει ότι η δέσμευση επηρεάζει θετικά τους δείκτες απόδοσης ενός οργανισμού: ικανοποίηση πελατών, παραγωγικότητα, κέρδος, ανακύκλωση προσωπικού (Harter et al., 2000; Schaufeli και Bakker, 2004; Hallberg και Schaufeli, 2006) και εργασιακή ασφάλεια (Harter et al., 2000). Αυτά τα στοιχεία αποτέλεσαν απόρροια σε μία από τις πιο σημαντικές έρευνες που διεξήχθη και κοινή σε πολλούς οργανισμούς από τους Harter, Schmidt και Hayes (2002). Στην συγκεκριμένη έρευνα προέκυψε ως πιο σημαντικό αποτέλεσμα της η πιστότητα/αφοσίωση/ικανοποίηση των πελατών ($p=0,33$), στη συνέχεια η εργασιακή ασφάλεια ($p=0,32$), η ανακύκλωση προσωπικού ($p=0,30$) και ακολουθούν η παραγωγικότητα ($p=0,25$) και η κερδοφορία ($p=0,17$). Η χαμηλή συσχέτιση των τελευταίων δύο εξηγείται στο ότι είναι πιο έμμεσες μεταβλητές που με τη σειρά τους μεταβάλλονται από άλλες μεταβλητές και έμμεσα από τη στάση των εργαζομένων (Harter et al., 2000). Μέσω λοιπόν της μελέτης τους, κατέληξαν ότι αυξάνοντας τη δέσμευση των εργαζομένων και χτίζοντας ένα περιβάλλον που την ευνοεί, οι πιθανότητες την επιχειρησιακής επιτυχίας να αυξηθούν σημαντικά.

Παραγωγικότητα των εργαζομένων

Η Sonnentag (2003) σε μία έρευνά της σε έξι δημόσιους οργανισμούς βρήκε ότι το υψηλό επίπεδο δέσμευσης βοηθά τους εργαζομένους στο «να λαμβάνουν την πρωτοβουλία και να επιδιώκουν να πετύχουν τους στόχους τους» (σελ. 525). Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι αναπτύσσουν νέες γνώσεις, αξιοποιούν τις επαγγελματικές ευκαιρίες που τους εμφανίζονται, στηρίζουν την επιχείρησή τους και αφοσιώνονται και είναι πρόθυμοι να μεταλαμπαδεύουν γνώσεις σε άλλους. Επίσης, χαρακτηρίζονται για την αφοσίωση προς τον οργανισμό, την ικανοποίηση που τους προσφέρει η εργασία τους, καθώς και για την αίσθηση του επείγοντος να κατορθώσουν τους στόχους τους και να κατακτήσουν την επιτυχία (Schaufeli και Salanova, 2007). Είναι τα άτομα που σύμφωνα με τους Bakker και Leiter (2010) αφοσιώνονται εις βάθος στην εργασία, λειτουργούν πέρα από τις υπευθυνότητες της περιγραφής θέσης εργασία τους και η θετική τους στάση τους ωθεί να προσδίδουν συνεχώς αξία στον οργανισμό.

Διατήρηση των εργαζομένων

Πολλές είναι οι έρευνες που έχουν αποδείξει ότι η δέσμευση έχει επίδραση στην τάση που έχουν οι εργαζόμενοι να αποχωρούν ή να παραμένουν σε έναν οργανισμό. Παρ' όλα αυτά, πολλές είναι και οι συμβουλευτικές εταιρείες που έχουν ασχοληθεί επισταμένως γύρω από αυτό. Η εταιρεία Towers Perrin (2003) έχει δείξει ότι οι υψηλώς δεσμευμένοι εργαζόμενοι είναι πιο σταθεροί και αφοσιωμένοι προς την επιχείρηση. Τα αποτελέσματα της έρευνάς της δείχνουν ότι το 66% των πολύ δεσμευμένων δεν προγραμματίζουν να αφήσουν την εργασία τους και το 12% των καθόλου δεσμευμένων. Σύμφωνα με την συμβουλευτική εταιρεία, ο υψηλός βαθμός δέσμευσης δεν εγγυάται και την διατήρηση των ανθρώπων (διότι το 1/4 θα αποχωρούσαν από τον οργανισμό τους αν εμφανιζόταν η κατάλληλη ευκαιρία) και δεν αυξάνει τις πιθανότητες να παραμείνουν οι πιο «ελκυστικοί».

Προάσπιση του οργανισμού

Το 2007, το Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) παρατήρησε ότι η δέσμευση δημιουργεί στα άτομα το αίσθημα να προασπίζονται και να προωθούν τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, ως ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον. Σε μια ετήσια έρευνα σχετικά με την εργασιακή συμπεριφορά, στάση και δέσμευση έδειξε ότι το 37% των εργαζομένων είναι πρόθυμοι να κάνουν δύο πράγματα. Πρώτον, να προωθούν τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται ως ένα καλό εργασιακό περιβάλλον για την επαγγελματική εξέλιξη. Με αυτό τον τρόπο, ο οργανισμός μειώνει τα κόστη προσέλκυσης προσωπικού, αφού του προτείνονται οι μελλοντικοί εργαζόμενοι. Δεύτερον, να προωθούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του, αποτελώντας έτσι ένα καλό μέσο μάρκετινγκ που ενδυναμώνει την επωνυμία. Σε αντίθετη περίπτωση, οι μη δεσμευμένοι εργαζόμενοι μπορεί να αποτελέσουν τους «επιχειρησιακούς τρομοκράτες», σύμφωνα με το άρθρο της Penna (2006), «Meaning at work research report». Σε αυτό το άρθρο αναφέρεται ότι μια τέτοια ομάδα ατόμων αποθαρρύνει το περιβάλλον τους να προσέλθει στον εκάστοτε οργανισμό για εργασία. Συνεπώς, βάσει των παραπάνω ερευνών, εργαζόμενοι που είναι περισσότερο δεσμευμένοι προσδίδουν ένα επιπλέον όφελος στον οργανισμό σε αντίθεση με τους μη δεσμευμένους.

2.1.3. Συσχετισμός και διαχωρισμός με άλλες έννοιες

Η ύπαρξη διαφορετικών ορισμών της δέσμευσης αποτελεί βασική πρόκληση για τη γνώση που δημιουργείται γύρω από αυτή, διότι κάθε μελέτη την εξετάζει υπό διαφορετικές καταστάσεις. Αν και μπορεί να οριστεί καθολικά και να μετρηθεί, δεν μπορεί να διαχειριστεί απτά ούτε είναι γνωστό ποιοι είναι οι παράγοντες που με ακρίβεια μπορούν να την υποκινήσουν (Ferguson

2007). Αυτό τονίζει τα προβλήματα συγκρισιμότητας που προκαλούνται από τις διαφορές μεταξύ των ορισμών που έχουν αποδοθεί. Επιπλέον, ενώ αναγνωρίζεται ότι η δέσμευση των εργαζομένων έχει οριστεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, υποστηρίζεται επίσης ότι οι ορισμοί έχουν δοθεί συχνά, ακούγονται παρόμοιοι με άλλες πιο γνωστές έννοιες όπως «οργανωσιακή αφοσίωση» (organizational commitment) και «οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά» (Organizational Citizenship Behavior) (Robinson et al., 2004). Έτσι, οι Robinson et al (2004) όρισαν τη δέσμευση ως «ένα βήμα μπροστά από την αφοσίωση». Με αυτό τον τρόπο, η δέσμευση εμφανίζει μια νέα τάση, με παλαιότερες ρίζες και διαφορετική «επωνυμία», βάσει των κατά καιρούς αναγκών.

Στο άρθρο «Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role» (2007), η Lockwood προτείνει ότι η δέσμευση επηρεάζεται από την κουλτούρα του οργανισμού, την ηγεσία του, η ποιότητα της επικοινωνίας, τα στυλ της διαχείρισης, τα επίπεδα της εμπιστοσύνης και σεβασμού και τη φήμη του οργανισμού. Παράλληλα, θεωρεί ότι βασικός μοχλός για την δέσμευση, και τελικά την αποτελεσματική απόδοση, είναι η συναισθηματική αφοσίωση του ατόμου για τον οργανισμό και το ρόλο του, καθώς και ο βαθμός στον οποίο απολαμβάνει, βρίσκει νόημα, νιώθει υπερηφάνεια και εμπνέεται από κάτι ή κάποιον μέσα στον οργανισμό.

Από την αρχή της περιγραφής της έννοιας, έχουν παρατηρηθεί επικαλύψεις με άλλες προ υπάρχουσες έννοιες, όπως η ικανοποίηση από την εργασία και την οργανωσιακή αφοσίωση. Αυτό δεν είναι πολύ απρόσμενο διότι, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ιδιαίτερα στο επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι θολή η διάκριση μεταξύ δέσμευσης και των υπάρχοντων εννοιών. Για παράδειγμα, οι Newman, Joseph και Hulin (2010) μετά από μια μετα-αναλυτική τους έρευνα, έδειξαν ότι η δέσμευση είναι στενά

συνδεδεμένη - ή ίσως να αποτελεί και συστατικό στοιχείο - αυτό που ονομάστηκε «Α παράγοντας», ένας συνδυασμός της ικανοποίησης από την εργασία, την αφοσίωση και την οργανωσιακή αφοσίωση.

Παρά τον ισχυρισμό τους, οι τρεις αυτές έννοιες συσχετιζόταν μέτρια ($r \approx 0,39 - 0,54$) με την δέσμευση. Θα μπορούσε να αναρωτηθεί κανείς, τέτοια επίπεδα συσχετισμού δεν δείχνουν ότι η δέσμευση συνδέεται με κάποιο τρόπο με αυτές τις έννοιες; Η δέσμευση δείχνει διαφορετικά πρότυπα συσχετίσεων με άλλες μεταβλητές, όπως την εργασιακή ικανοποίηση, σχέση με την ικανοποίηση, την εμπλοκή και την αφοσίωση. Για παράδειγμα, οι Christian et al. (2011), έδειξαν ότι η δέσμευση εμφανίζεται και κατά την απόδοση του ρόλου του ατόμου αλλά και σε αυτήν πέρα και πάνω του ρόλου του, αφού πρώτα εντοπιστούν οι τρεις αυτές έννοιες. Αυτό σημαίνει ότι η ερμηνευτική δύναμη της δέσμευσης υπερβαίνει εκείνο των τριών στάσεων.

Αυτό έρχεται να ευθυγραμμιστεί με μελέτη των πυροσβεστών Rich, Lerpine και Crawford (2010) η οποία έδειξε ότι η ατομική συμβολή του ρόλου του καθενός υπερέρχει από την συμβολή και των τριών ρόλων παράλληλα στην εμπλοκή, ικανοποίηση και την παρακίνηση κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της εργασίας τους. Ο πιο πιθανός λόγος γιατί η δέσμευση είναι πιο έντονα συνδεδεμένη με την απόδοση παρά με άλλες μεταβλητές, είναι επειδή αντανακλά έναν ενεργητικό οδηγό παρά ένα αίσθημα κορεσμού ικανοποίησης από την εργασία.

Συνεπώς, φαίνεται ότι υπάρχουν δυνατά επιχειρήματα που η δέσμευση σχετίζεται να μεν, αλλά διαφέρει δε από άλλες έννοιες. Οι Robinson et al (2004) είπαν ότι «η δέσμευση συμπεριλαμβάνει πολλά στοιχεία τόσο από την αφοσίωση όσο και από την οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά, αλλά με καμία δεν ταιριάζει άριστα. Ούτε η

μία., ούτε η άλλη έννοια αντανακλούν επαρκώς της δύο πτυχές της δέσμευσης – την ίδια τη φύση της και σε ποιο βαθμό οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι αναμένεται να έχουν το στοιχείο της επιχειρηματικής συνείδησης».

Ο Saks (2006) θεωρεί ότι η οργανωσιακή αφοσίωση επίσης διαφοροποιείται από τη δέσμευση. Η πρώτη αναφέρεται στην στάση και στην προσήλωση του ατόμου απέναντι στην εργασία του, ενώ η δεύτερη δεν είναι απλώς μια στάση, αλλά ο βαθμός στον οποίο το άτομο είναι προσεκτικό στην εργασία του και απορροφάται κατά την άσκηση του ρόλου του. Επιπρόσθετα, ενώ η οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά περιλαμβάνει τις εθελούσιες και άτυπες συμπεριφορές που μπορούν να βοηθήσουν τους συναδέλφους και τον οργανισμό, η δέσμευση είναι η πλήρης αφοσίωση στην απόδοση του ρόλου και όχι μόνο μία αμιγώς πάνω από το ρόλο και εθελούσια συμπεριφορά.

2.1.4. Μοντέλα της Δέσμευσης εργαζομένων

Γύρω από την έννοια της δέσμευσης των εργαζομένων έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα και εργαλεία μέτρησής της. Ένα από αυτά είναι το μοντέλο του Kahn (*need satisfying approach*), που όπως αναφέρθηκε και παραπάνω αναφέρεται στην δέσμευση του εργαζομένου σε φυσικό, διανοητικό και συναισθηματικό επίπεδο κατά την εκτέλεση του ρόλου του. Τα επίπεδα αυτά επηρεάζονται σημαντικά από τρεις ψυχολογικές παραμέτρους, την *σημαντικότητα (meaningfulness)*, την *ασφάλεια (safety)* και τη *διαθεσιμότητα (availability)*, οι οποίες επηρεάζουν με τη σειρά τους στο πως οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το ρόλο τους και πως αποδίδουν σε αυτόν. Ο Kahn ορίζει τη σημαντικότητα ως ένα θετικό συναίσθημα εργαζομένου που επενδύει στον εαυτό του κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Επίσης, η ασφάλεια είναι η ικανότητα

να μπορεί κάποιος να «εκτεθεί» χωρίς το αίσθημα του φόβου αρνητικών συνεπειών για την εικόνα του ή την καριέρα του. Η διαθεσιμότητα αφορά τους φυσικούς, συναισθηματικούς και ψυχολογικούς πόρους που τοποθετεί ο άνθρωπος ώστε να αποδώσει εκείνη τη χρονική στιγμή.

Ένα δεύτερο μοντέλο/εργαλείο μέτρησης είναι το Utrecht Work Engagement Scale (UWES), το οποίο αναπτύχθηκε από τους Schaufeli και τους συνεργάτες του το 2002, ως ένα ερωτηματολόγιο με 17 ερωτήσεις που αφορούν το πώς αισθάνεται το άτομο στην εργασία του. Σκοπός του είναι να αξιολογήσει τις προαναφερθέντες έννοιες, σφρίγος, αφοσίωση και απορρόφηση σε 6-βάθμια κλίμακα, από «ποτέ» έως «πάντα / καθημερινά». Το σφρίγος αξιολογείται από 6 στοιχεία, η αφοσίωση από 5 και απορρόφηση από 6. Αρχικά το UWES περιλάμβανε 24 ερωτήσεις, αλλά ύστερα από ψυχομετρική αξιολόγηση, 7 ερωτήσεις εξαλείφθηκαν και τελικά παρέμειναν οι 17 (Schaufeli, Salanova, et al., 2002), προκειμένου οι ερωτηθέντες να απαντούν πιο αξιόπιστα στο λιγότερο αριθμό ερωτήσεων. Παράλληλα, η εσωτερική σύγκλιση (Alpha Cronbach) συνήθως κυμαίνεται μεταξύ 0,80 και 0,90 (Demerouti, Bakker, Janssen, και Schaufeli, 2001; Durán, Extremera, και Rey, 2004; Montgomery, Peeters, Schaufeli, και Den Ouden, 2003; Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró, και Grau, 2001; Schaufeli και Bakker, 2004), που σημαίνει ότι υπερβαίνει το 0,70 που χρησιμοποιείται παραδοσιακά ως γενικός κανόνας (Nunnally και Bernstein, 1994). Ακόμα περισσότερο, σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις, ικανοποιεί την αυστηρότερη τιμή του 0,80 που πλέον θεωρείται μία γενικώς αποδεκτή και αξιόπιστη τιμή (Henson, 2001).

Ο οργανισμός Gallup, όπου όρισε τη δέσμευση ως τη συμμετοχή, την ικανοποίηση και τον ενθουσιασμό ενός ατόμου για την εργασία του, δημιούργησε το μοντέλο Ικανοποίησης-Δέσμευσης (The Satisfaction – Engagement Approach) (Harter, Schmidt

και Hayes, 2002: 269). Μέσω της έρευνάς του από την κατασκευή ενός ερωτηματολογίου δώδεκα ερωτήσεων (Gallup Q¹²), φαίνεται ότι υπάρχει επικάλυψη με τις πιο παραδοσιακές παραμέτρους της δέσμευσης, την εργασιακή εμπλοκή και ικανοποίηση. Αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι μετά τον έλεγχο για σφάλματα μέτρησης, οι δύο έννοιες συσχετίζονται σχεδόν τέλεια ($r = 0.91$), πράγμα που σημαίνει ότι και οι δύο είναι σχεδόν ταυτόσημες με τη δέσμευση. Οι επιστήμονες αναγνωρίζουν αυτή την επικάλυψη, δηλώνοντας ότι το Q¹² αξιολογεί "πρώιμες έννοιες εκφρασμένες σε θετικό συναισθηματικό πλαίσιο, όπως η εργασιακή ικανοποίηση" (Harter et al., 2002: 209). Ως εκ τούτου, παρά την εμπειρία της δέσμευσης στα πλαίσια της συμμετοχής, της ικανοποίησης και του ενθουσιασμού, το Q¹² μετρά προηγούμενες παραμέτρους της δέσμευσης όσον αφορά την αντίληψη των πόρων εργασίας. Ο λόγος για αυτό είναι ότι το Q¹² έχει σχεδιαστεί εκμαιευμένο από μία άποψη και όχι από επιστημονική προοπτική (Buckingham και Coffman, 1999). Με άλλα λόγια, το Q¹² ήταν το πρώτο και γενεσιουργό εργαλείο managementβελτίωσης των εργασιών, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι. Παρ' όλα αυτά, η προσέγγιση αυτή είχε σημαντική επίδραση στον ακαδημαϊκό χώρο, επειδή η έρευνα Gallup έχει προβάλλει την ουσιαστική σχέση μεταξύ δέσμευσης των εργαζομένων και των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων, όπως ικανοποίηση των πελατών, κέρδος, παραγωγικότητα και του κύκλου εργασιών (Harter et al., 2002).

Ερευνητική Υπόθεση: Ο παράγοντας «οργανωσιακή αφοσίωση» δεν σχετίζεται με τη δέσμευση των εργαζομένων.

Ερευνητική Υπόθεση1: Ο παράγοντας «οργανωσιακή αφοσίωση» σχετίζεται με τη δέσμευση των εργαζομένων.

2.2. Διατήρηση των εργαζομένων

Στις μέρες μας, παραμένει πρωταρχικό μέλημα για τους οργανισμούς να διατηρούν του εργαζομένους, διατηρώντας με αυτό τον τρόπο έτσι και τα κορυφαία ταλέντα. Μέσω αναλύσεων των τάσεων του τι εργατικό δυναμικό πρέπει να στελεχώνει τους οργανισμούς, έχει αναδειχτεί η επικείμενη έλλειψη ειδικευμένων εργαζομένων με τις απαιτούμενες γνώσεις και την ικανότητα να αποδίδουν σε υψηλά επίπεδα. Αυτό σημαίνει οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να διατηρήσουν τους εργαζομένους υψηλής απόδοσης, έχοντας τελικά ένα εργατικό δυναμικό χαμηλότερων προσόντων και έτσι χάνουν την ικανότητά τους να παραμείνουν ανταγωνιστικές (Rappaport, Bancroft και Okum, 2003).

2.2.1. Εννοιολογικό πλαίσιο της Διατήρησης εργαζομένων

Η διατήρηση των εργαζομένων (retention) και η «ανακύκλωση» (turnover) είναι στην πραγματικότητα δύο αντιφατικές έννοιες, αλλά όμως με τη ίδια σημασία. Η πρώτη έννοια αναφέρεται στο επίπεδο των εργαζομένων που παραμένουν στον οργανισμό, ενώ η δεύτερη στο κατά ποσό οι εργαζόμενοι αποχωρούν από αυτόν και αυτό οφείλεται σε διάφορους λόγους. Με άλλα λόγια: στις περισσότερες επιχειρήσεις η διατήρηση είναι επιθυμητή, ενώ η ανακύκλωση είναι συνήθως αναπόφευκτη, αλλά ανεπιθύμητη (Phillips και Connel, 2003).

Οι Beverly και Jordan-Evans (2000) διατύπωσαν ότι η διατήρηση είναι ένα πλέγμα πολιτικών και πρακτικών ενός οργανισμού, προκειμένου οι εργαζόμενοι να μην αφήσουν τη εργασία τους και παράλληλα οι εργοδότες να δημιουργήσουν κλίμα εμπιστοσύνης, ώστε να μην υπάρχει η τάση να απομακρυνθούν. Το να διατηρεί ένας οργανισμός τους εργαζομένους είναι ένα από τα μεγαλύτερα θέματα τα οποία πληγούν

την ανταγωνιστικότητά του στην αγορά. Οι επιχειρήσεις θεωρούν μια φυσιολογική διαδικασία την «ανακύκλωση» του ανθρώπινου δυναμικού και δεν λαμβάνουν υπόψη τους αρκετά το χρόνο, την προσπάθεια και τα χρήματα που έχουν διαθέσει για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού τους. Επίσης, πρόσθεσαν ότι οι εργοδότες όταν σκέφτονται τον τρόπο που θα διατηρήσουν το προσωπικό τους, θα πρέπει να παράλληλα να σκεφτούν και το πώς μπορούν να εξασφαλίσουν την εμπιστοσύνη και την πίστη του, ώστε να έχει τη μικρότερη δυνατή επιθυμία να αποχωρίσουν από τον οργανισμό.

Ο Stephen Taylor (2002, σελ. 10-11) εισάγει δύο διαστάσεις για τη διατήρηση. Η πρώτη αναφέρεται στη μείωση του ποσοστού ανακύκλωσης των εργαζομένων που είναι αναγκαία για όλους τους οργανισμούς και ότι στην πραγματικότητα θα πρέπει να αποτελεί και στόχος τους. Προτείνει, επίσης, ότι βελτιώνοντας τα ποσοστά διατήρησης / ανακύκλωσης σε γενικές γραμμές, είναι ή θα έπρεπε να αποτελεί κεντρικό στόχο της πολιτικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα επίσης με αυτή τη διάσταση, τα υψηλά ποσοστά του turnover θεωρούνται συχνά ως απόδειξη της αποτυχίας των λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού. Ο συγγραφέας εισάγει και μια επιπρόσθετη διάσταση σχετικά με το θέμα: τα ποσοστά διατήρησης έχουν αυξηθεί λόγω του ότι έχει προκύψει ένας «νέος κόσμος εργασίας» χάρη της ευελιξίας της αγοράς εργασίας. Λέγεται ότι αυτό είναι επιθυμητό και οι οργανισμοί θα πρέπει πραγματικά να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους για τη διατήρηση των πιο σημαντικών εργαζομένων (outstanding performers), που αυτοί οι λίγοι άνθρωποι σε κάθε τμήμα κάνουν πραγματικά τη διαφορά στην επιχείρηση.

Μετά από αυτό, ο Taylor αναφέρει τη δική του άποψη, ότι ακόμα κι αν αυτές τις διαστάσεις είναι ορθές με το δικό τους τρόπο η καθεμία, κατά τη γνώμη του, το

turnover πάντα βλάπτει τον οργανισμό και κανένας από τους εργαζόμενους δεν θα πρέπει να θεωρούνται ως μη σημαντικοί. Ο ίδιος υπενθυμίζει ότι υπάρχει ένα κόστος σε κάθε «αποχώρηση» ακόμη και των κάτω από το μέσο όρο απόδοσης εργαζομένων (Taylor, 2002, σελ. 10-11). Μια πιο πρόσφατη εννοιολογική προσέγγιση ήταν από την Lockwood που σύμφωνα με αυτόν η διατήρηση είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της γενικότερης προσέγγισης ενός οργανισμού στη διαχείριση ταλέντων, η οποία ορίζεται ως *“ την εφαρμογή ολοκληρωμένων στρατηγικών ή συστημάτων που έχουν σχεδιαστεί για την αύξηση της παραγωγικότητας στο χώρο εργασίας”* (2006: 2). Έτσι, αναπτύσσονται νέοι μέθοδοι σχετικά με την προσέλκυση, ανάπτυξη, διατήρηση των κατάλληλων ανθρώπων για τις ευρύτερες ανάγκες της επιχείρησης.

Οι οργανισμοί πρέπει να σκέφτονται την εικόνα τους από την αρχή. *«Σοφές επιλογές στις προσλήψεις. Οι υποψήφιοι χρειάζεται να έχουν μια ξεκάθαρη εικόνα του οργανισμού. Είναι πολύ σημαντικό να συνταιριάζει η προσωπικότητα του εργαζομένου με το κλίμα και την κουλτούρα του οργανισμού»* (Taylor και Cosenza, 2007).

Ο Ivanovic (2007, The Dictionary of Human Resources and Personnel Management, 227) παρουσιάζει ότι είναι η διαδικασία να διατηρηθεί η πίστη των υπαρχόντων εργαζομένων και να πειστούν στο να μην εργαστούν σε άλλο οργανισμό. Μια συστηματική προσέγγιση με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη μείωση της πρόσληψης και διατήρησης.

Η άποψη του Herman (2008) είναι ότι η διατήρηση είναι το να μπορεί να κρατήσει ένας οργανισμός τους εργαζομένους που έχει ήδη στη διάθεσή του και να συνεχίζει να λέει: *«Όταν ο οργανισμός έχει προσλάβει καλούς ανθρώπους, θα πρέπει να τους εκπαιδεύει και να πλάθει μέσα σε μια ομάδα υψηλούς απόδοσης»*. Στις μέρες, οι εταιρείες

επενδύουν πολύ σημαντικό χρόνο για να καλύψουν τη θέση εργασίας, κάθε φορά που ένας εργαζόμενος αποχωρεί – αποτελεί ουσιαστικά μια ζημιογόνο επένδυση.

Παρά την εκτενή βιβλιογραφία επί της διατήρησης, η οποία έχει ως στόχο τον εντοπισμό παραγόντων που οδηγούν τους εργαζόμενους να αποχωρούν (π.χ., Griffeth, Hom, και Gaertner, 2000), πολύ λιγότερο είναι γνωστοί οι παράγοντες που τους κάνουν να παραμείνουν (intention to stay). Για παράδειγμα το 1998, οι Maertz και Campion ανέφεραν ότι έχει γίνει σχετικά μικρή έρευνα στο πως οι εργαζόμενοι αποφασίζουν να μείνουν στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον και ποια είναι εκείνα τα στοιχεία που θα πρέπει να μελετηθούν σε συνδυασμό με την τάση απομάκρυνσης (intention to leave/quit) ταπό τον οργανισμό. Οι Steel, Griffeth και Hom (2002) πρόσθεσαν ότι αυτό το γεγονός συχνά παραβλέπετε, αλλά οι λόγοι που οι άνθρωποι μένουν δεν είναι πάντα οι ίδιοι με αυτούς που φεύγουν.

2.2.2. Σημαντικότητα της Διατήρησης εργαζομένων

Στο άρθρο «*Reducing turnover*»⁵, από τη μία πλευρά, η διατήρηση των εργαζομένων αναφορά καθαρά κατά πόσο χρονικά ένας οργανισμός μπορεί να κρατήσει τους εργαζομένους του. Εκφράζεται ως το ποσοστό των ατόμων που παραμένουν σε έναν οργανισμό, προς το συνολικό αριθμό των εργαζομένων. Από την αντίθετη πλευρά όμως, υπάρχει και η ανακύκλωση των εργαζομένων, δηλαδή εκείνων που αποχωρούν από έναν οργανισμό σε μία συγκεκριμένη περίοδο, συνήθως σε ετήσια βάση. Στην ευρύτερη όμως έννοιά της, χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει όλα εκείνα τα άτομα που αποχωρούν, είτε οικειοθελώς είτε όχι, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που παραιτούνται, συνταξιοδοτούνται ή απολύονται (<https://talentbase.ng>).

⁵<https://talentbase.ng/home/reducing-turnover-why-is-employee-retention-so-important/>

Συνεπώς, η διατήρηση είναι το κατά πόσο ένας οργανισμός διακρατά τους εργαζομένους του, ενώ η ανακύκλωση αφορά στην τάση αυτών να αποχωρούν. Άρα, για να μπορεί να υπάρξει διατήρηση θα πρέπει ο δείκτης ανακύκλωσης προσωπικού να είναι μειωμένος.

Εξοικονόμηση κόστους

Η υψηλή ανακύκλωση εργαζομένων έχει υψηλού κόστους αποτελέσματα, διότι οι επιχειρήσεις χάνουν ουσιαστικά ότι έχουν επενδύσει στο προσωπικό τους. Για παράδειγμα, τα κόστη για νέες προσλήψεις, εκπαιδεύσεις και ανάπτυξη προσωπικού. Σύμφωνα με το Society for Human Resources Management, «το κόστος αντικατάστασης προσωπικού μπορεί να φτάσει έως το 50% με 60% της ετήσιας αμοιβής ενός εργαζομένου».

Κεφάλαιο γνώσης και εμπειρίας

Η αποχώρηση ενός εργαζομένου συνοδεύεται παράλληλα με την αποχώρηση γνώσης και εμπειρίας του ίδιου του οργανισμού, των πελατών, των τρεχόντων έργων, καθώς και ιστορικά στοιχεία που μπορεί να αφορούν τους ανταγωνιστές. Συχνά έχουν δαπανηθεί τόσο χρόνος όσο και χρήμα σε εργαζομένους, με την προσδοκία μελλοντικής απόδοσης. Συνεπώς, όταν ένας εργαζόμενος αποχωρεί, η επένδυση που έχει γίνει σε αυτόν, ουσιαστικά δεν πραγματοποιείται ποτέ.

Πελάτες

Οι πελάτες συνεργάζονται με την εκάστοτε επιχείρηση ως ένα βαθμό για το προσωπικό που έχει και τους εξυπηρετεί. Επίσης, οι πελάτες αναπτύσσουν σχέσεις με τα άτομα που εκπροσωπούν την επιχείρηση και έτσι με αυτό τον τρόπο υπάρχει μακροχρόνια συνεργασία που επωφελείται η ίδια η επιχείρηση. Συνεπώς, με την αποχώρηση ενός

ατόμου, αποκόπτεται και η σχέση που έχει δημιουργηθεί μεταξύ πελατών και προσωπικού, που αυτό με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει σε μελλοντική πελατειακή απώλεια.

Προσέλκυση δυναμικού προσωπικού

Εταιρείες με υψηλούς δείκτες διακράτησης, εισπράττουν τη θετική εικόνα που και φήμη που έχουν στην αγορά. Ένας οργανισμός που έχει μια διαβόητη φήμη για την απώλεια εργαζομένων, είναι πιο πιθανό να έχουν μια δυσμενή φήμη, τόσο μεταξύ των πελατών, όσο και των δυναμικών εργαζομένων. Είναι πιο σύνηθες για τις εταιρείες με ισχυρή φήμη για τη διατήρηση του εργατικού δυναμικού της, να είναι σε πλεονεκτική θέση για εύρεση προσωπικού.

Στρατηγική διατήρησης ταλέντων

Οι οργανισμοί κάνοντας κάποιες παρεμβάσεις σε πρακτικές/ συστήματα ανθρώπινου δυναμικού, μπορούν να έχουν σημαντικές βελτιώσεις στα κόστη, έως και 20%, που προέρχονται από την αντικατάσταση προσωπικού (Industrial Accident Prevention Association). Με την εφαρμογή στρατηγικών που στοχεύουν στη δέσμευση των εργαζομένων και ενθαρρύνουν την ισορροπία προσωπικής και εργασιακής ζωής, παρέχεται θετικό εργασιακό κλίμα, καθώς ενδυναμώνεται και η αφοσίωση προς τον οργανισμό (organizational commitment).

2.2.3. Συσχετισμός και διαχωρισμός με άλλες έννοιες

Μία από τις πιο πρώιμες θεωρίες του turnover είναι αυτή της *οργανωσιακής ισορροπίας* (*organizational equilibrium*) των March και Simon (1958), οι οποίοι πρότειναν ότι η *ιδιότητα της επιθυμίας μετακίνησης* (*desirability of movement*) και η *ευκολία για μετακίνηση* (*ease of movement*) αποτελούν δύο βασικούς μοχλούς του εργασιακού

turnover. Η πρώτη έννοια ορίζεται ως την ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του, ενώ η δεύτερη γενικά αντανακλά τις πραγματικές ή αυτές που πιστεύουν τα άτομα ότι υπάρχουν, εναλλακτικές στην αγορά εργασίας. Από την οπτική της διατήρησης, η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι τα άτομα είναι πιο πιθανό να μείνουν στον οργανισμό όταν είναι ικανοποιημένα με την εργασία τους και πιστεύουν ότι υπάρχουν λίγες διαθέσιμες εναλλακτικές στην αγορά εργασίας. Απόρροια αυτού, η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) και η έλλειψη εναλλακτικών (lack of alternatives) αποτελούν δύο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση των ατόμων να παραμείνουν στον οργανισμό που εργάζονται. Όπως περιγράφεται και παρακάτω, πολλές επακόλουθες θεωρίες χτίστηκαν γύρω από την ικανοποίηση και τις εναλλακτικές βάσει αυτής των March και Simon.

Αργότερα, ο Mobley και οι συνεργάτες του προσέφεραν ένα αναθεωρημένο πλαίσιο που εμπεριέχει διάφορα κριτήρια που επηρεάζουν τη διατήρηση των ατόμων στον οργανισμό, όπως αποδοχές, ανταμοιβές, εποπτεία), αλλά συμπεριέλαβαν και νέες διαστάσεις που μπορούν να την επηρεάσουν (Mobley et al., 1979). Σχετικά με την εργασία, η ικανοποίηση παίζει καθοριστικό ρόλο στο μοντέλο τους και τότε συζήτησαν για πρώτη φορά την επίδραση της οργανωσιακής αφοσίωσης. Σύμφωνα με αυτούς, οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι αναμένεται να παραμείνουν διότι πιστεύουν στους στόχους και στις αξίες του οργανισμού και είναι πρόθυμοι να πασχίσουν για αυτό. Βάσει αυτού και της εργασιακής ικανοποίησης, η αφοσίωση προς τον οργανισμό αντιπροσωπεύει έναν από τους πιο παλαιούς και δημοφιλείς προς ερευνηθεί παραγόντες του turnover (Griffeth et al., 2000), καθώς αναγνωρίζεται και ως έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες διατήρησης.

Πολλοί ερευνητές βέβαια ήταν αυτοί που έδωσαν έμφαση και στην απόδοση, όταν παρατηρούσαν ότι οι αρνητικές συνέπειες της μη διατήρησης σχετιζόταν με το turnover των ατόμων υψηλούς απόδοσης. Κάποιο από αυτούς είναι οι Allen και Griffeth (2001), και Griffeth και Hom (1995). Οι οργανισμοί πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις απώλειες απόδοσης, το υψηλό κόστος αντικατάστασης και τις ελλείψεις των δυνητικά ταλαντούχων εργαζομένων, τα οποία διαβρώνουν το βασικό πυρήνα της ηγεσίας του οργανισμού (Staw, 1980).

Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διατηρούν τα άτομα υψηλής απόδοσης και να αντικαθιστούν άτομα χαμηλής απόδοσης με άλλα που έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες για τον οργανισμό. Αυτό αποτελεί μια έννοια που συνάδει με την ιδιαίτερη έμφαση που δίνεται στη διαχείριση ταλέντων (talent management) και τα επιχειρήματα που διατυπώθηκαν αρκετά παλαιότερα, σχετικά με τη λειτουργικότητα και τη σημαντικότητα του turnover (Dalton, Todor και Krackhardt, 1982, Staw, 1980). Οι Dalton και οι συνεργάτες του υποστήριζαν ότι το turnover είναι λειτουργικό και έχει νόημα όταν άτομα υψηλής απόδοσης παραμένουν (και τα χαμηλής, αποχωρούν), και δυσλειτουργικό όταν τα άτομα χαμηλής απόδοσης παραμένουν (και τα υψηλής, αποχωρούν). Έτσι, μια αποτελεσματική προσέγγιση για τη διαχείριση της διατήρησης περιλαμβάνει την κατανόηση γιατί οι εργαζόμενοι μένουν, αλλά εξετάζει επίσης τους διαφορετικούς λόγους στους οποίους οι οργανισμοί προσπαθούν να επιτύχουν μέσω της διαχείρισης ταλέντων (π.χ. διατηρώντας άτομα με υψηλές αποδόσεις).

2.2.4. Μοντέλα της Διατήρησης Εργαζομένων

Ένα από τα πιο σύγχρονα μοντέλα της διατήρησης των εργαζομένων είναι των Hausknecht, Rodda και Howard (2008) που εξηγεί γιατί οι εργαζόμενοι παραμένουν ή αποχωρούν από τον οργανισμό και βασίζεται σε δώδεκα παράγοντες (12-factor model), οι οποίοι φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι συγκεκριμένοι ερευνητές κατέληξαν σε αυτούς μετά από πολυετείς έρευνες και άλλων επιστημόνων σχετικά με τους παράγοντες διατήρησης. Οι 12 παράγοντες είναι οι εξής: οι *προοπτικές εξέλιξης (advancement opportunities)* αφορούν στη δυνητική μετακίνηση σε υψηλότερη θέση εργασίας μέσα στον οργανισμό, το *ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας (flexible work arrangements)*, οι *επιπρόσθετες αμοιβές (extrinsic rewards)* ως αναγνώριση και ανταμοιβή για τις προσφερόμενες υπηρεσίες των εργαζομένων, η *εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction)* και η *έλλειψη εργασιακών εναλλακτικών (lack of alternatives)* εκτός του οργανισμού. Η *οργανωσιακή δικαιοσύνη (organizational justice)* αφορά στην αντίληψη κατά πόσο η ανταμοιβές, πολιτικές, διαδικασίες και οι διαπροσωπική μεταχείριση είναι εξίσου δίκαια μεταξύ των ατόμων. Το *οργανωσιακό κύρος (organizational prestige)* αποτελεί το βαθμό που ο οργανισμός θεωρείται αξιόπιστος και ευυπόληπτος. Επίσης, η *προσήλωση (constituent attachments)* έγκειται στην αφοσίωση του εργαζόμενου απέναντι στα άτομα που σχετίζονται με τον οργανισμό, όπως είναι ο προϊστάμενος, οι συνάδελφοι και οι πελάτες. Η *επένδυση (investment)* αφορά στις αντιλήψεις του ατόμου σχετικά με το πόσο χρονικό διάστημα επιθυμεί να παραμείνει στον οργανισμό. Η *τοποθεσία (location)* αφορά στην εύκολη και γρήγορη πρόσβαση από το σπίτι στο χώρο εργασίας. Παράλληλα, οι *επιρροές εκτός εργασίας (non-work influences)* σχετίζονται με την προσωπική ζωή του ατόμου, δηλαδή με τις υποχρεώσεις και ευθύνες εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος. Τέλος, η

οργανωσιακή αφοσίωση (organizational commitment) αποτελείται από την γενικότερη εμπλοκή του ίδιου του εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση.

Οι Porter και Steers (1973) βασισμένοι στο μοντέλο των March και Simon, υποστήριξαν ότι υπάρχει ένα ευρύ φάσμα εργασιακών και προσωπικών παραγόντων που σχετίζονται με τη διατήρηση των εργαζομένων (γνωστό και ως MET Expectation Model). Εξηγούν γιατί οι εργαζόμενοι μένουν, βάσει πέντε διαστάσεων. Οι επιπρόσθετες αμοιβές (extrinsic rewards) και οι *προοπτικές εξέλιξης (advancement opportunities)* πρέπει να θεωρούνται μοχλοί, διότι για τα άτομα είναι ευαίσθητο θέμα η δίκαιη ανταμοιβή για τις προσπάθειές τους και να μπορεί να αποχωρήσουν όταν οι υπάρχουν ευκαιρίες υψηλότερης ανταμοιβής σε άλλον οργανισμό. Ένας τρίτος παράγοντας είναι η *προσήλωση (constituent attachments)* με τη μορφή της αποτελεσματικής εποπτείας και των θετικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων. Οι ερευνητές επανεξέτασαν στοιχεία από προηγούμενες έρευνες που δείχνουν αύξηση του turnover, όταν οι προϊστάμενοι τους είχαν αντιμετωπίσει με άσχημο τρόπο, είτε με άσχημη συμπεριφορά είτε δεν ανταποκρίνονταν στις ανάγκες τους όσον αφορά την ανατροφοδότηση και την αναγνώριση. Επιπλέον, οι συνάδελφοι μπορεί να επηρεάσουν τη διατήρηση, επειδή μπορούν να παρέχουν υποστήριξη και ενθάρρυνση στους εργαζόμενους για την προσαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον και έτσι να συνεισφέρουν στη διευκόλυνση της σύνδεσής με τον οργανισμό. Εν ολίγοις, είναι η υγιής συνεργασία που επιδρά στην ψυχολογία του εργαζόμενου. Τέταρτον, πρότειναν ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παραμείνουν όταν έχουν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα μέσα στην εταιρεία, μια διάσταση που ονομάζεται εδώ ως *επένδυση (investment)*. Τέλος, οι *επιρροές εκτός εργασίας (non-work influences)*, όπως οι οικογενειακές ευθύνες, η οποία

διάσταση έκτοτε έχει επεκταθεί για να περιλάβει κι άλλες δραστηριότητες εκτός της εργασίας.

Ερευνητική Υπόθεση₀: Ο παράγοντας «οργανωσιακή αφοσίωση» δεν σχετίζεται με τη διατήρηση των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον.

Ερευνητική Υπόθεση₂: Ο παράγοντας «οργανωσιακή αφοσίωση» σχετίζεται με τη διατήρηση των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον.

2.4. Δέσμευση και Διατήρηση εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι πρέπει να βρίσκονται σε κοινή πλατφόρμα προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού τους. Η ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού εξαρτάται από τόσο από το προσωπικό της, όσο και από την σοβαρότητα που δείχνουν απέναντι στην εργασία τους.

Όπως αναφέρθηκε, η δέσμευση αφορά στην κατάσταση όπου όλοι οι εργαζόμενοι είναι δεσμευμένοι προς την εργασία τους και δείχνουν έντονο ενδιαφέρον για τον οργανισμό. Σε αυτή την περίπτωση, τα άτομα εστιάζουν εύκολα και απολαμβάνουν την εργασία τους, ενώ μαθαίνουν καθημερινά κάτι καινούριο. Έχουν υψηλό αίσθημα ικανοποίησης με αυτό που κάνουν και δεν θα σκεπτόταν ποτέ να αλλάξουν εργασία και πάντα είναι πρόθυμα να αναλαμβάνουν νέες υπευθυνότητες, ενώ κοιτούν την μακροπρόθεσμη συνεργασία με τον εκάστοτε οργανισμό.

Η έλλειψη προκλήσεων αποτελεί έναν από τους βασικότερους λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι αποφασίζουν να απασχοληθούν σε άλλο εργοδότη. Στο άτομο θα πρέπει να του ανατίθεται αρμοδιότητες βάσει της ειδικότητας και της εμπειρίας του, ώστε να μπορεί να αποδώσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, διότι θα δίνει το εκατό τις εκατό

του εαυτού του σε κάτι ενδιαφέρον για αυτόν. Τα προβλήματα στην εργασία ξεκινούν όταν δεν υπάρχει κάτι δημιουργικό και με προκλήσεις αντικείμενο. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να βλέπει τον εαυτό του στο γεμάτο με προοπτικές εξέλιξης μέλλον, στον υπάρχον οργανισμό, για όσο γίνεται μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Για το δεσμευμένο άτομο η υπάρχει παρακίνηση στα καθήκοντά του και δεν ψάχνει ευκαιρίες έκτος του οργανισμού, ενώ σε αντίθετη περίπτωση η μονότονη εργασία δεν παρακινεί το άτομο και τον οδηγεί στο να αλλάξει την τωρινή κατάσταση (<http://www.managementstudyguide.com/employee-engagement-employee-retention.htm>).

Για αυτό το λόγο, οι μάνατζερ πρέπει να αναθέτουν στους εργαζομένους, εργασίες οι οποίες χρειάζονται συνεχώς δημιουργικότητα, καινοτομία και προκλήσεις. Απόρροια αυτού, τα δεσμευμένα άτομα επιθυμούν να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους και να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των προϊστάμενων τους, ενώ παράλληλα να επιτύχουν τους οργανωσιακούς στόχους. Έτσι, ένας τέτοιος οργανισμός καθίσταται ένα από τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα.

Η σχέση μεταξύ δέσμευσης και απόδοσης έχουν μελετηθεί εκτενώς, αλλά η συγκεκριμένη έρευνα εστιάζει στην σχέση της με τη διατήρηση των εργαζομένων.

2.4.1. Δέσμευση και Διατήρηση εργαζομένων

Σύμφωνα με την Lockwood (2007) δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί επιχειρησιακό κλειδί για τη γενικότερη επιτυχία ενός οργανισμού. Όταν βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα, παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να παραμείνουν στην επιχείρηση, αφοσιώνονται στον πελάτη και βελτιώνουν την απόδοσή τους.

Γιατί οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα; Θεωρητικά, αισθάνονται την υποχρέωση να επιτυγχάνουν προκλητικούς στόχους, καθώς και βασικά στοιχεία της δέσμευσης, όπως ενέργεια και εστίαση σε αυτό που κάνουν, και έτσι ωθούνται να επιδείξουν παραπάνω προσπάθεια (Leiter και Bakker, 2010). Επιπρόσθετα, αυτή η κατηγορία ατόμων έχουν την τάση να ανακαλύπτουν νέους πόρους, όπως θετική στάση, και να τους αξιοποιούν προκειμένου να αποδίδουν καλύτερα (Bakker και Demerouti, 2008). Και αυτό είναι πραγματικότητα, διότι δημιουργούν τους δικούς τους πόρους προς όφελος της απόδοσή τους (Bakker, Albrecht και Leiter, 2011 σσ.17).

Σύμφωνα με τη θεωρία διατήρησης πόρων, οι εργαζόμενοι με περισσότερους πόρους συνήθως τους αξιοποιούν και έχουν καλύτερη απόδοση (Halbesleben και Wheeler, 2008). Με άλλα λόγια, έχοντας διαθέσιμους συγκεκριμένους πόρους, προετοιμάζουν οι ίδιοι τους εαυτούς τους για την παραπάνω προσπάθεια (extra effort), ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν πολύ αποτελεσματικά να εργαστούν και είναι σε θέση να αναλάβουν επιπρόσθετες αρμοδιότητες καθώς και να επιδείξουν συμπεριφορές ανώτερου ρόλου (Salanova, Agut και Peiró 2005; Schaufeli, Bakker και Salanova 2006; Rich et al., 2010; Christian et al. 2011).

Σύμφωνα με μια έρευνα που έγινε από την εταιρεία Towers Perrin στο *Global Workforce Study- Global Report* (2008: 5), βρέθηκε η συσχέτιση μεταξύ της δέσμευσης και της διατήρησης. Στην έρευνα αυτή, μελετήθηκαν 50 πολυεθνικές εταιρείες, επί ενός συναπτό έτος, και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι εταιρείες με υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων είχαν μεγαλύτερο επίπεδο απόδοσης από εκείνες που είχαν χαμηλότερα επίπεδα δέσμευσης. Αυτές οι εταιρείες λοιπόν, είχαν επίσης και υψηλότερα επίπεδα διατήρησης εργαζομένων. Ωστόσο, η μελέτη αναφέρει επίσης ότι,

ακόμη και δέσμευση να υπάρχει, από μόνη της δεν εξασφαλίζει την παραμονή των εργαζομένων στον οργανισμό.

Σε δημοσίευσή του Harvard Business School Press (2006: 81) έδειξε ότι δεσμεύοντας τους εργαζόμενους, αποτελεί βασικό στοιχείο της διατήρησης τους. βάσει των ευρημάτων του, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι ο δείκτης ανακύκλωσης εργαζομένων μπορεί να μειωθεί σημαντικά χάρις στη δέσμευση.

Σύμφωνα με τους Saher, Griffeth και Hom (1998), η πρόθεση παραίτησης από τον οργανισμό φαίνεται στις αποφάσεις και στη στάση των εργαζομένων πριν εκδηλωθεί και στην συμπεριφορά τους. Η ανακύκλωση των αξιόλογων εργαζομένων συνδέεται με την χαμηλή αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Staw 1980; Bentein, Vandenberghe, Vandenberg και Stinglhamber 2005) και ουσιαστικά έχει προβλεφθεί από την πρόθεση απομάκρυνσης από αυτόν (Steel και Ovalle 1984; Carsten και Spector 1987; Griffeth, Hom και Gaertner 2000; Winterton 2004; Koster, De Grip και Fouarge 2011). Κατά τον Blau (1993), έχει αποδειχθεί ότι οι συμπεριφορές όπως αναζήτηση νέα εργασίας και συμμετοχή σε συνεντεύξεις, προαναγγέλλουν μελλοντική ανακύκλωση, ιδιαίτερα σε περιόδους χαμηλής ανεργίας (Carsten και Spector 1987).

2.4.2. Μοντέλα που συνδέουν την Δέσμευση και τη Διατήρηση

Σε αυτό το σημείο εξηγείται πως αυτές οι έννοιες έχουν συνδεθεί μέσα από διάφορα μοντέλα, τα οποία έχουν το επίκεντρό τους στα οργανωσιακά αποτελέσματα και κατ' επέκταση στην τάση παραμονής ή αποχώρησης (intention to leave/quit, intention to stay) των εργαζομένων από τον οργανισμό. Δηλαδή, ποιοι είναι οι κινητήριοι μοχλοί της δέσμευσης προκειμένου οι εργαζόμενοι να παραμείνουν σε μια επιχείρηση.

Ο Saks (2006) πραγματοποίησε έρευνα σε 102 εργαζομένους σε διάφορους κλάδους και σε μία μελέτη δοκίμασε ένα μοντέλο με παραμέτρους της εργασιακής και οργανωσιακής αφοσίωσης και τι επιτυγχάνεται μέσω αυτής. Ο Saks (2006) διαφοροποίησε την εργασιακή από την οργανωσιακή δέσμευση, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η δεύτερη έννοια αποτελεί τη στάση ενός ατόμου και την προσκόλλησή του στον οργανισμό, ενώ η πρώτη αποτελεί τον βαθμό στον οποίο το άτομο είναι απορροφημένο πραγματικά κατά την εκτέλεση του ρόλου του. Παράλληλα, ο Saks άντλησε στοιχεία και από προηγούμενη μελέτη του Kahn, καθώς και από τη βιβλιογραφία σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση, προκειμένου να δημιουργήσει το μοντέλο (βλ. σχήμα 1) της εργασιακής δέσμευσης το οποίο να αναγνωρίσει προγενέστερες έννοιες. Αυτές είναι: 1) τα χαρακτηριστικά εργασίας, 2) την αντιληπτή υποστήριξη που παρέχεται από τον οργανισμό, 3) την αντιληπτή υποστήριξη που παρέχεται από τον προϊστάμενο / μάνατζερ, 4) τις ανταμοιβές και την αναγνώριση, 5) τη διαδικαστική δικαιοσύνη και 6) τη διανεμητική δικαιοσύνη. Σε αυτό το μοντέλο, αναγνωρίζεται και σε τι οδηγεί η δέσμευση που είναι: 1) η ικανοποίηση από την εργασία, 2) η οργανωσιακή αφοσίωση, 3) η πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν στην εργασία και 4) την «φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά» (OCB) (Saks, 2006). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η υποστήριξη που αντιλαμβάνονται τα άτομα ότι τους παρέχεται από τον οργανισμό οδηγεί στην εργασιακή και οργανωσιακή δέσμευση, συγκριτικά με τα χαρακτηριστικά της εργασίας οδηγούν στην ατομική εργασιακή δέσμευση. Επίσης, η διαδικαστική δικαιοσύνη οδηγεί και στις δύο παραμέτρους της δέσμευσης και που σχετίζονται με τις στάσεις, τις προθέσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Ειδικότερα, προβλέπουν την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή αφοσίωση και την πρόθεση να παραμείνουν στον οργανισμό. Συνολικά, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι

που αντιλαμβάνονται την υποστήριξη από τον οργανισμό τους σε υψηλό βαθμό, ήταν πιο πιθανό να ανταποδίδουν με υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης στον εργασιακό τους ρόλο (Saks, 2006).



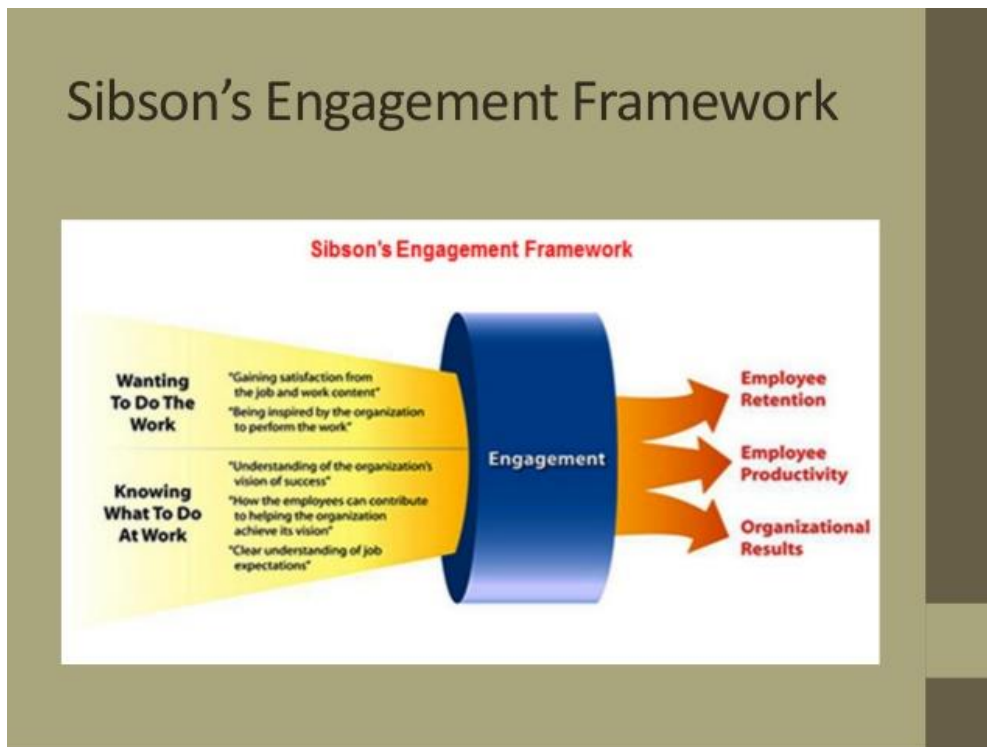
Εικόνα 5: Μοντέλο κατά Saks⁶.

Μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης ένα από τα σημαντικότερα είναι το Engagement Framework. Κατά τον Sibson (2007), η εργασιακή δέσμευση στους υψηλούς απόδοσης οργανισμούς έχει δύο κοινά χαρακτηριστικά: οι εργαζόμενοι *γνωρίζουν τι κάνουν* στην εργασία τους (knowing what to do at work) και *θέλουν να κάνουν τη συγκεκριμένη εργασία* (wanting to do this work). Το πρώτο χαρακτηριστικό αφορά στο κατά πόσο τα άτομα κατανοούν πλήρως το όραμα και την επιτυχία του οργανισμού, πως μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και τι αναμένεται μέσα από την εργασία τους. Παράλληλα, το δεύτερο χαρακτηριστικό αφορά στο κατά πόσο τα άτομα εμπνέονται από τον οργανισμό προκειμένου να αποδώσουν καλά και λαμβάνουν ικανοποίηση από την εργασία τους. Κατά αυτόν τον τρόπο, η δέσμευση έχει ως αποτέλεσμα προς τον οργανισμό τη διατήρηση των εργαζομένων, την

⁶ Πηγή:

https://www.researchgate.net/publication/228640142_Antecedents_and_Consequences_of_Employee_Engagement

παραγωγικότητά τους, καθώς και την επίτευξη των ευρύτερων στόχων που οδηγούν στα επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα.

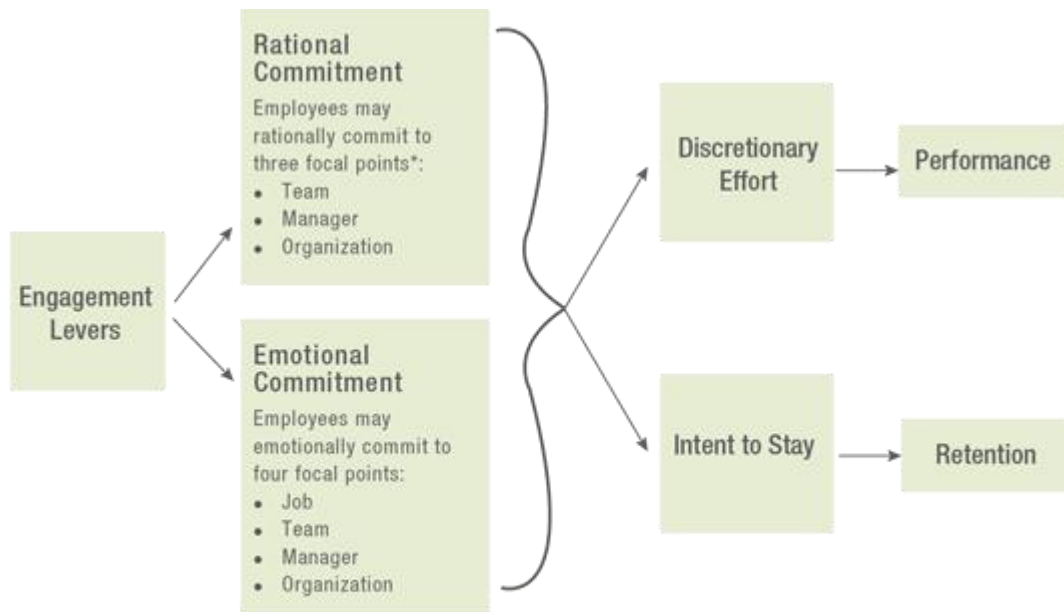


Εικόνα 6: Μοντέλο κατά Sibson⁷.

Το Corporate Leadership Council έχει εισάγει ένα μοντέλο για τη δέσμευση των εργαζομένων, εστιάζοντας στα επιχειρησιακά αποτελέσματα. Ο συγκεκριμένος οργανισμός ορίζει τη δέσμευση ως το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι για κάτι ή κάποιον μέσα στον οργανισμό, πόσο σκληρά εργάζονται και πόσο καιρό θα παραμείνουν λόγω αυτής της αφοσίωσης. Συνεπώς, το μοντέλο εστιάζει στη εργασιακή δέσμευση και πως ο ευρύτερος οργανισμός μπορεί να επιτύχει υψηλή απόδοση και διατήρηση των εργαζομένων του. Συγκεκριμένα, δύο είναι οι βασικές

⁷ Πηγή: <http://www.slideshare.net/Priom/employee-engagement-49909022>

παράμετροι: η συναισθηματική (*emotional commitment*) και η ορθολογική αφοσίωση (*rational commitment*). Η συναισθηματική αφοσίωση ορίζεται ως τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αντλούν την υπερηφάνεια, την απόλαυση, την έμπνευση, από κάτι ή κάποιον μέσα από τον οργανισμό. Ενώ η ορθολογική αφοσίωση ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι κάποιος ή κάτι εντός του οργανισμού, τους παρέχει οικονομικές, αναπτυξιακές, ή επαγγελματικές «αμοιβές» που τους ενδιαφέρει. Οι εργαζόμενοι αφοσιώνονται στον άμεσο προϊστάμενο, στην ομάδα που ανήκουν, στον οργανισμό, αλλά και στην ίδια την εργασία τους. Και οι δύο τύποι αφοσίωσης προέρχονται και ενδυναμώνονται μέσα από την ομάδα που εργάζεται το άτομο, τον άμεσο προϊστάμενο και τον οργανισμό. Στην περίπτωση της συναισθηματικής αφοσίωσης μόνο, λαμβάνεται υπόψη και η φύση της εργασίας.



*Rational commitment to day-to-day work was not measured due to its similarity to rational commitment to the team, direct manager, and organization.

Εικόνα 7: Μοντέλο κατά το Corporate Leadership Council⁸.

Όπως απεικονίζεται, η αφοσίωση του ατόμου, τόσο η ορθολογική όσο και η συναισθηματική, συντελούν στη διακριτική προσπάθεια (*discretionary effort*) που κάνουν το άτομο να προσπαθεί πέρα και πάνω από το καθήκον του, καθώς και στην τάση παραμονής στον οργανισμό (*intention to stay*), η πρόθεσή του να μείνει στον οργανισμό. Συνεπώς, η διακριτική προσπάθεια είναι αυτή που τελικά οδηγεί στην απόδοση του ατόμου (*performance*), και η τάση παραμονής στη διατήρησή του μέσα στην επιχείρηση (*retention*). Στην πραγματικότητα, το άτομο μπορεί να αποδώσει παραπάνω όταν βάζει τη διακριτική του προσπάθεια, ενώ παραμένει στον οργανισμό όταν πιστεύει στην αξία της εργασίας, της ομάδας και του οργανισμού του.

⁸ Πηγή: <http://www.apsc.gov.au/about-the-apsc/parliamentary/state-of-the-service/state-of-the-service-2010/appendices/appendix-3-the-development-of-the-aps-employee-engagement-model>

Ερευνητική Υπόθεση₀: Η λογική αφοσίωση δεν σχετίζεται με τη διατήρηση των εργαζομένων.

Ερευνητική Υπόθεση₃: Η λογική αφοσίωση σχετίζεται με τη διατήρηση των εργαζομένων.

Ερευνητική Υπόθεση₀: Η συναισθηματική αφοσίωση δεν σχετίζεται με τη διατήρηση των εργαζομένων.

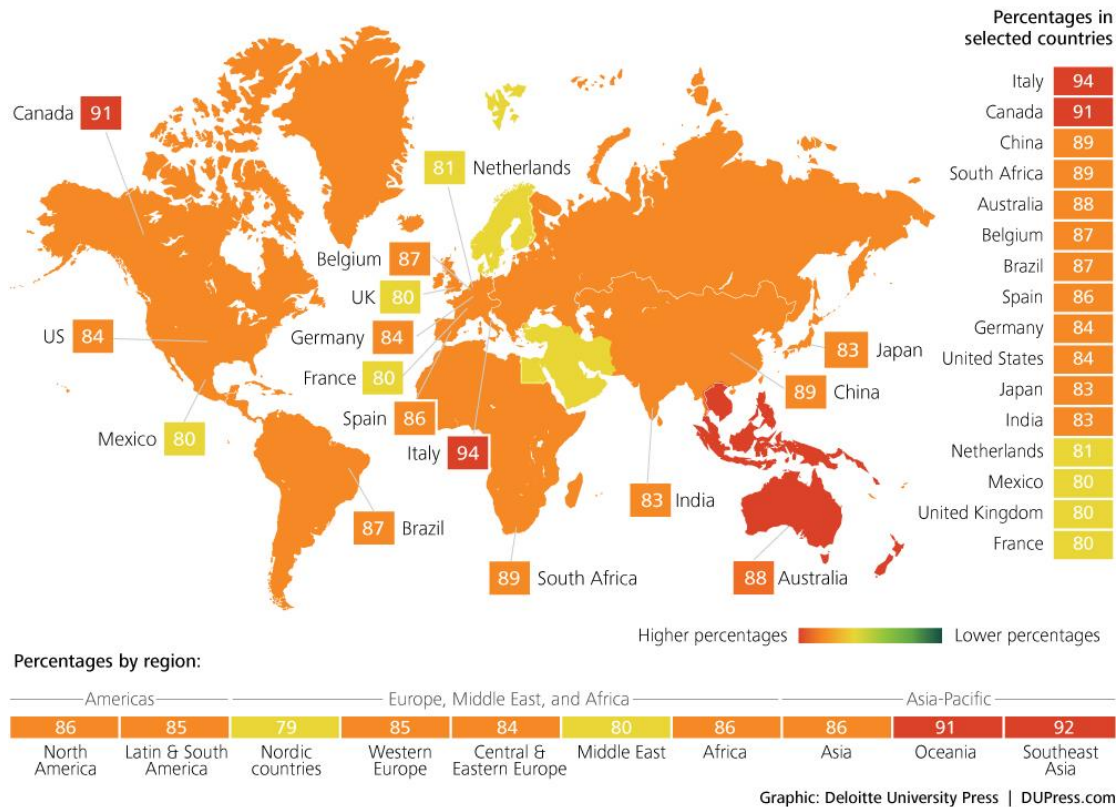
Ερευνητική Υπόθεση₄: Η συναισθηματική αφοσίωση σχετίζεται με τη διατήρηση των εργαζομένων.

3. Έρευνες σχετικά με το θέμα τεκμηριωμένες με δευτερογενή στοιχεία

Στο άρθρο τους οι Brown D., Bersin J., Gosling W. και Sloan N. βάσει της φετινής έρευνας της εταιρείας Deloitte⁹ (2016), αναφέρουν ότι εξακολουθεί να αποτελεί πρόκληση για το 48% των ερωτηθέντων, το θέμα της δέσμευσης των εργαζομένων στους οργανισμούς. Εννέα στα δέκα στελέχη (85%) αξιολόγησαν ότι τη δέσμευση είναι «σημαντική» προτεραιότητα κατά 38% ή «πολύ σημαντική» κατά 48%. Στο παρακάτω γράφημα απεικονίζονται οι αξιολογήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα για τη σημαντικότητα της δέσμευσης παγκοσμίως και σε επιλεγμένες χώρες. Χώρες της Ασίας και η Ωκεανία έδωσαν τα υψηλότερα ποσοστά, μετά να ακολουθούν Ευρώπη, Ασία, Αμερική, και τέλος Μέση Ανατολή και οι Σκανδιναβικές χώρες.

⁹ <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2016/employee-engagement-and-retention.html>

Figure 1. Engagement: Percentage of respondents rating this trend “important” or “very important”



Εικόνα 8: Αξιολόγηση σημαντικότητας δέσμευσης ανά τον κόσμο¹⁰.

Σύμφωνα με έρευνα της Hay Group (2013), το 66% των εργαζομένων παγκοσμίως είναι δεσμευμένο, με σημαντικά χαμηλά επίπεδα ακόμα και σε εταιρίες υψηλούς απόδοσης. Η Ευρώπη βρίσκεται κάτω του ποσοστού αυτού με εξαίρεση κάποιων χωρών (Αυστραλία, Γερμανία κλπ.). Επίσης, οι οργανισμοί με υψηλά επίπεδα δέσμευσης είχαν 40% χαμηλότερο εργασιακό turnover (ανακύκλωση) σε σχέση με αυτούς που είχαν χαμηλό επίπεδο. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι το κόστος αντικατάστασης των εργαζομένων ήταν αυξημένο κατά 50% μέχρι και 150%.

¹⁰ Πηγή: https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/employee-engagement-and-retention/ER_3023_Fig-1_EngagementHeatMap.jpg

Οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες της σημερινής διαφοροποίησης, των διαφορετικών γενεών και η κινητικότητα του εργατικού δυναμικού απαιτούν ένα πιο ευέλικτο, ανθρωποκεντρικό περιβάλλον εργασίας, μιας που οι εταιρείες μόλις αρχίζουν να μαθαίνουν πόσο σημαντική είναι η ανάπτυξή τους. Το προσεχώς έτος θα δώσει έμφαση στη «φωνή» των εργαζομένων, στην υγεία και στην ευημερία, στον επανασχεδιασμό εργασίας, καθώς και στην ανάλυση των επιπέδων όλων των διαστάσεων της δέσμευσης. η εν λόγω έρευνα κατέληξε στα συμπεράσματα ότι η δέσμευση αποτελεί μια επιτακτική ανάγκη για τους ηγέτες όλων των επιπέδων, πάνω από όλα, για τον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Δεν είναι κάτι το οποίο πρέπει να μετράται και να εξετάζεται μόνο μία φορά το χρόνο, αλλά αποτελεί μια συνεχή διαδικασία. Όμως, το 64% των οργανισμών εξακολουθεί να μετρά τη δέσμευση ετησίως. Επιπρόσθετα, οι διευθυντές και οι ηγέτες είναι πλέον υπεύθυνοι για τη δέσμευση, αλλά η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι προδραστική, να εφαρμόζει τα σωστά εργαλεία και να παρέχει στους ηγέτες των επιχειρήσεων μια συνεχή ροή των στοιχείων, σύμφωνα με τα οποία να λαμβάνουν τις μελλοντικές αποφάσεις. Με αυτό τον τρόπο, προωθείται η κουλτούρα της ακρόασης και εξασφαλίζεται ότι τα συστήματα ανταμοιβών συνδέονται απόλυτα με τους στόχους της δέσμευσης και της διατήρησης.

Στην έρευνά τους οι A. Ologbo και S. Saudah (2012, p. 506), σε 104 εργαζομένους σε διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού, εντόπισαν τους παράγοντες της δέσμευσης οι οποίοι έχουν αναφερθεί βιβλιογραφικά γύρω από αυτό το θέμα. Στην πραγματικότητα η ίδια η δέσμευση αποτελεί δυνατό παράγοντα για την απόδοση και την επιτυχία ενός οργανισμού, αφού δυνητικά μπορεί να επιδράσει στη διατήρηση, στην πιστότητα και στη παραγωγικότητα των εργαζομένων. Αυτά με τη σειρά τους, επηρεάζουν την

ικανοποίηση των πελατών, την φήμη του οργανισμού και τη συνολική αξία που προσδίδει στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Παράλληλα, το Corporate Leadership Council (2004) είχε επιβεβαιώσει τα παραπάνω με την έρευνα που έκανε σε πάνω από 50.000 εργαζόμενους από διάφορους κλάδους δραστηριοτήτων. Η δέσμευση είναι βασικό συστατικό τόσο για την απόδοση όσο και για τη διατήρηση. Συγκεκριμένα, η υψηλού επιπέδου αφοσίωση έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να προσπαθούν κατά 57% περισσότερο στη δουλειά τους, να αποδίδουν κατά 20% καλύτερα και κατά 87% να μην τείνουν προς αποχώρηση από τον οργανισμό σε σχέση με τους λιγότερο αφοσιωμένους. Σε ίδια έρευνα¹¹ το 2012, έδειξε ότι το δεσμευμένο προσωπικό εργάζεται 57% περισσότερο και έχει εννέα φορές λιγότερες πιθανότητες να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Η αποτελεσματική δέσμευση παρακινούμενη από τους ηγέτες, επιδρά θετικά τόσο έσοδα της επιχείρησης, όσο και στα κέρδη της. Συγκεκριμένα, ηγέτες που έχουν την ικανότητα να δεσμεύουν το προσωπικό τους, μπορούν να επιδράσουν κατά 6% περισσότερο τα έσοδα της επιχείρησης, σε αντίθεση με αυτούς δεν θεωρούν τη δέσμευση τόσο σημαντική. Συνεπώς, μπορεί να δώσει σε βάθος τριετίας κατά μέσο όρο 20,1% αύξηση στα έσοδα, συγκριτικά με την αγορά κατά 8,9%, και επίτευξη υψηλότερης μετοχής, σε δείγμα 500 κορυφαίων εταιρειών από διάφορους κλάδους. Τέλος, τρεις φορές μεγαλύτερη ανάπτυξη στο EBITDA¹² της εταιρείας, σε σχέση με αυτό που εφαρμόζει η αγορά.

¹¹ HR Leadership Council: *“Engagement Strategy Playbook: ten steps for improving your employee engagement strategy”*

¹² Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation και Amortization, αποτελεί τη λειτουργική κερδοφορία της επιχείρησης

Επίσης, γίνεται αναφορά σε επιμέρους παραμέτρους της δέσμευση, όπως είναι η συναισθηματική αφοσίωση του ατόμου, όπου σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, είναι τέσσερις φορές περισσότερο πολύτιμη από την λογική αφοσίωση.

4. Μεθοδολογία έρευνας

Η συγκεκριμένη ακαδημαϊκή έρευνα ακολουθεί την Επιστημολογία, η οποία αναδεικνύει την γνώμη και τις απόψεις του ερευνητή σχετικά με το τι αποτελεί γνώση και τι αποδέχεται ως γνώση. Οι Saunders et al (2009) σχεδίασαν το ερευνητικό κρεμμύδι προκειμένου να αναδείξουν την διαδικασία με την οποία ο ερευνητής μπορεί να ακολουθήσει για τη μελέτη του και να προσεγγίσει τα ερωτήματά του.

4.1. Φιλοσοφία της έρευνας

Ο εκάστοτε ερευνητής έχει την προσωπική του αντίληψη σχετικά με το τι είναι πραγματικότητα και από ποια οπτική γωνία θα εξετάσει το υπό μελέτη ζητούμενο. Στην ακαδημαϊκή έρευνα ακολουθούνται διάφορες προσεγγίσεις, όμως οι σημαντικότερες είναι οι εξής: ο θετικισμός και η φαινομενολογία (κομμάτι του διερμηνευτισμού), οι οποίες αποτελούν πτυχές της οντολογίας. Υπάρχουν και άλλες φιλοσοφίες, όπως ο πραγματισμός, ο ρεαλισμός, ο υποκειμενισμός κλπ. Παρακάτω θα αναπτυχθούν τα δύο βασικά είδη φιλοσοφίας.

Η οντολογία μπορεί να οριστεί ως *«την επιστήμη ή τη μελέτη της ύπαρξης»*, και ασχολείται με τη φύση της πραγματικότητας. Οντολογία είναι ουσιαστικά ένα σύστημα πεποιθήσεων που αντανακλά μια ερμηνεία ενός ατόμου για το τι συνιστά ένα γεγονός. Με απλά λόγια συνδέεται με ένα βασικό ερώτημα, αυτά που υπάρχουν σε ένα κοινωνικό περιβάλλον, κατά πόσο πρέπει να αντιλαμβάνονται αντικειμενικά ή υποκειμενικά; Άρα τελικά, ο αντικειμενισμός, δηλαδή ο θετικισμός, και ο υποκειμενισμός μπορεί να οριστούν ως δύο σημαντικές πτυχές της οντολογίας.

Ο θετικισμός ακολουθεί την κουλτούρα των φυσικών επιστημών. Στηρίζεται τόσο στο πείραμα όσο και στην εμπειρία, καθώς μαζί και με την μέτρηση, είναι πιο αξιόπιστο να

δημιουργεί η «πραγματική» γνώση. Σε αυτή την περίπτωση, ο ερευνητής λαμβάνει αντικειμενική θέση, συλλέγει στοιχεία από το κοινωνικό περιβάλλον και μέσω αυτών εν συνεχεία, προσπαθεί να δώσει μια εξήγηση αιτιότητας. Συνήθως τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την έρευνα είναι μετρήσιμα και παρατηρήσιμα, διότι οδηγούν από μόνα τους σε στατιστική ανάλυση.

Έχει παρατηρηθεί ότι ο θετικισμός ως φιλοσοφία προέρχεται από φαινόμενα, τα οποία πηγάζουν από την ανθρώπινη εμπειρία. Έχει μια ατομιστική, οντολογική άποψη του κόσμου, όπως η οποία περιλαμβάνει διακριτά, παρατηρήσιμα στοιχεία και γεγονότα που αλληλεπιδρούν με ένα παρατηρήσιμο και τακτικό τρόπο (Collins, 2010).

Επιπλέον, το εσωτερικό της μελέτης είναι ανεξάρτητο από τα συμφέροντα του ερευνητή. Σύμφωνα με τους Crowther και Lancaster (2008), κατά γενικό κανόνα, οι θετικιστικές μελέτες συνήθως υιοθετούν επαγωγική προσέγγιση, λαμβάνοντας υπόψη ότι η επαγωγική ερευνητική προσέγγιση συνδέεται συνήθως με τη φαινομενολογία. Παράλληλα, ο θετικισμός σχετίζεται με την άποψη ότι ερευνητής πρέπει να επικεντρώνεται στα γεγονότα, ενώ η φαινομενολογία επικεντρώνεται στην έννοια και αποσκοπεί να ερευνήσει κάτι για το οποίο ενδιαφέρεται ο άνθρωπος.

Συνεπώς, οι μελέτες που ακολουθούν αυτή τη φιλοσοφία, βασίζονται μόνο σε πραγματικά περιστατικά και με αντικειμενικό τρόπο, ώστε να δημιουργηθούν οι ερευνητικές υποθέσεις βασισμένες στη βιβλιογραφική επισκόπηση, και στην πορεία να ελεγχθούν μέσω της ερευνητικής διαδικασίας.

Σύμφωνα με τον διερμηνευτισμό, οι άνθρωποι παίζουν κάποιους ρόλους, τους οποίους ο επιστήμονας αυτής της φιλοσοφίας προσπαθεί να εξηγήσει μέσα από εξέλιξη της κοινωνίας. Η κοινωνία διέπετε από κανόνες, παραδόσεις έθιμα και μέσα από αυτά ο

ερευνητής πάει να ερμηνεύσει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Αυτή η φιλοσοφία έρχεται σε ρήξη με τον θετικισμό, γιατί μελετά καταστάσεις και γεγονότα από το κοινωνικό πλαίσιο. Είναι συνδεδεμένος με τον ιδεαλισμό και ουσιαστικά χρησιμοποιείται για να ομαδοποιήσει διαφορετικές προσεγγίσεις, συμπεριλαμβανομένου της φαινομενολογίας και του ερμηνευτισμού, δηλαδή προσεγγίσεις που απορρίπτουν την αντικειμενικότητα του κόσμου (Collins, 2010).

Η *φαινομενολογία* (ή μετα-θετικισμός) είναι το άκρως αντίθετο του θετικισμού. Στηρίζεται στην παρατήρηση, περιγραφή και καταγραφή των φαινομένων, δηλαδή η αλήθεια βρίσκεται στην πραγματικότητα που έχει κατασκευαστεί από τον κοινωνικό κόσμο. Σύμφωνα με τους Easterby et al (1991), ο ερευνητής πρέπει να εκτιμά τις έννοιες, τους νόμους από την οπτική γωνία των ανθρώπων. Άρα, το κάθε φαινόμενο δεν αντιμετωπίζεται αντικειμενικά, περιγράφεται και προσεγγίζεται από τον ερευνητή με βάση τη φύση του και όχι με το πως το αντιλαμβάνεται ο ίδιος.

Τα πλεονεκτήματα της φιλοσοφίας αυτής είναι η καλύτερη κατανόηση των εννοιών και η συμβολή τους στην ανάπτυξη νέων θεωριών. Τα μειονεκτήματα έγκειται στη δυσκολία της ανάλυσης και της ερμηνείας των παρατηρήσεων. Επίσης, παρατηρούνται χαμηλότερα επίπεδα εγκυρότητας και αξιοπιστίας σε σύγκριση με το θετικισμό, χρειάζεται περισσότερος χρόνος, καθώς απαιτούνται άλλοι πόροι για τη συλλογή δεδομένων.

Η παρούσα έρευνα ακολουθεί τη φιλοσοφία του θετικισμού. Στόχος είναι η θεωρητική ανασκόπηση της δέσμευσης και της διατήρησης των εργαζομένων και εν συνεχεία μετά την ολοκλήρωση της ερευνητικής διαδικασίας, γίνεται η στατιστική ανάλυση των δεδομένων, όπου θα διεξαχθούν συμπεράσματα. Ουσιαστικά γίνεται ένα πείραμα πάνω στα ήδη γνωστά για αυτό το ζητούμενο. Η φιλοσοφία της φαινομενολογίας δεν

απορρίπτεται, αλλά δεν υιοθετείται, διότι δεν καλύπτει τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας. Η παρατήρηση του φαινομένου απαιτεί αρκετό χρόνο, καθώς και την παράλληλη συμβολή μιας ποιοτικής έρευνας, προκειμένου να διερευνηθεί εις βάθος ένα τέτοιο θέμα, και βασικότερο είναι ότι χρήζει η συμμετοχή του ίδιου του ερευνητή ώστε να παρατηρήσει τους εργαζόμενους στα πλαίσια του οργανισμού.

4.2. Ερευνητική προσέγγιση

Υπάρχουν δύο κύριοι τρόποι προσεγγίσεων για την διεξαγωγή μιας έρευνας, με τους οποίους ένας ερευνητής μπορεί να καθιερώσει τι είναι σωστό και τι λάθος και στην συνέχεια να βγάλει συμπεράσματα . Η πρώτη προσέγγιση είναι η *επαγωγική* και η δεύτερη η *παραγωγική*.

Σύμφωνα με τους Κυριαζόπουλος και Σαμαντά (2011), στην επαγωγική προσέγγιση ο ερευνητής συγκεντρώνει τα δεδομένα που χρειάζεται και στη συνέχεια εξετάζει και αναπτύσσει τις θεωρίες που αφορούν τα δεδομένα αυτά. Άρα, οι θεωρίες που προτείνονται είναι το αποτέλεσμα των παρατηρήσεων μέσα από την ερευνητική διαδικασία. Η προσέγγιση περιλαμβάνει την αναζήτηση για τη δημιουργία ενός μοτίβου προερχόμενα από την παρατήρηση και την ανάπτυξη θεωριών μέσα από μια σειρά υποθέσεων που έχουν γίνει (Bernard, 2011:7). Συνεπώς, καμία θεωρία ή υπόθεση δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε έρευνα που ακολουθεί την εν λόγω προσέγγιση.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η επαγωγική προσέγγιση δεν παραβλέπει τις υπάρχουσες θεωρίες κατά τη διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων και των στόχων. Στόχος της είναι να δημιουργήσει έννοιες που προέρχονται από την συλλογή δεδομένων, ώστε να προσδιοριστούν μοτίβα και συσχετίσεις για να αναπτυχθεί θεωρία. Ωστόσο, δεν εμποδίζει τον ερευνητή να διατυπώσει τα ερευνητικά ερωτήματα και τις

υποθέσεις να μέσα από τη χρήση της υπάρχουσας θεωρίας (Saunders et al, 2012). Ο επαγωγικός συλλογισμός βασίζεται στη μάθηση από την εμπειρία. Παρατηρούνται μοτίβα και ομοιότητες, προκειμένου να προβούμε σε συμπεράσματα ή να δημιουργηθεί μια θεωρία.

Σε γενικές γραμμές, είναι πιο εύκολη η συλλογή των δεδομένων, από την άποψη ότι δεν υπάρχουν οι περιορισμοί συγκεκριμένου αριθμού δείγματος. Κάποιες φορές, το μικρό δείγμα μπορεί να είναι πιο αξιόπιστο και έγκυρο από ένα μεγαλύτερο. Στην επαγωγική διαδικασία υπάρχει μεγαλύτερη ελευθερία στις τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή των δεδομένων, διότι δεν υπάρχει θεωρία και μέσα από αυτή τη διαδικασία θα δημιουργηθεί μια νέα. Γενικά, ο επαγωγικός συλλογισμός ακολουθεί την φαινομενολογία, έχει πιο στενό χαρακτήρα και λειτουργεί από το γενικό στο ειδικό.

Η παραγωγική προσέγγιση είναι η ακριβώς αντίθετη πλευρά της επαγωγικής και εντοπίζεται όταν οι ερευνητικές υποθέσεις μπορούν και προέρχονται από την υπάρχουσα θεωρία. Ο ερευνητής δημιουργεί κάποιες υποθέσεις, έχοντας εντοπίσει το σχετικό θεωρητικό υπόβαθρο, και καταλήγει σε γενικά συμπεράσματα. “ Πρώτα έρχονται η θεωρία και η υπόθεση που προκύπτει από αυτή, οι οποίες στη συνέχεια καθοδηγούν τη διαδικασία της συγκέντρωσης στοιχείων” (Κυριαζόπουλος, Σαμαντά, 2011: 35).

Γενικά, ο παραγωγικός συλλογισμός ακολουθεί τον θετικισμό και είναι πιο ανοιχτός και διερευνητικός. Λειτουργεί από το ειδικό (θεωρία) στο γενικό (συμπεράσματα μέσω των υποθέσεων). Διερευνά μια γνωστή θεωρία ή ένα φαινόμενο και δοκιμάζει εάν η εκάστοτε θεωρία που χρησιμοποιείται, είναι έγκυρη στις συγκεκριμένες συνθήκες της έρευνας. Σύμφωνα με τους Snieder και Lerner (2009), έχει παρατηρηθεί ότι η

επαγωγική προσέγγιση ακολουθεί πιο στενά την πορεία της λογικής. Ο συλλογισμός ξεκινά με μια θεωρία και οδηγεί σε μια νέα υπόθεση. Η υπόθεση αυτή τίθεται σε δοκιμασία μέσω των παρατηρήσεων, που είτε οδηγούν σε επιβεβαίωση ή απόρριψη της υπόθεσης.

Η παρούσα έρευνα προσεγγίζει το θέμα παραγωγικά, διότι αναπτύσσονται θεωρίες του εννοιολογικού πλαισίου εργασιακής δέσμευσης και διατήρησης και οι υποθέσεις, οι οποίες στηρίζόμενες σε αυτές, θα επιβεβαιωθούν ή απορριφθούν στατιστικά και θα αιτιολογηθεί η επαλήθευση ή μη της θεωρίας. Στην προσπάθεια ενός νέου εννοιολογικού μοντέλου, θα εξεταστεί επίσης κατά πόσο ο παράγοντας «οργανωσιακή αφοσίωση» οδηγεί στην εργασιακή δέσμευση και με αυτή με τη σειρά της στη διατήρηση των εργαζομένων. Ουσιαστικά, η έρευνα στηρίζεται στα ήδη γνωστά και επιστημονικά αποδεδειγμένα και μέσα από τα ευρήματα, παράλληλα με την παρατήρηση του συγκεκριμένου παράγοντα, θα προσπαθήσει να καταλήξει σε ένα νέο εννοιολογικό μοντέλο.

4.3. Τεχνική της έρευνας

Πηγαίνοντας στο τρίτο στρώμα του ερευνητικού κρεμμυδιού, ο ερευνητής πρέπει να αποφασίσει ποια στρατηγική θα ακολουθήσει. Σύμφωνα με τον Yin (2003), κάθε στρατηγική μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον οποιοδήποτε τύπο έρευνας. Βέβαια υπάρχει διαχωρισμός ανάλογα με την προσέγγιση που ακολουθεί μια έρευνα (επαγωγική ή παραγωγική). Η επιλογή του είδους στρατηγικής που πρέπει να ακολουθηθεί εξαρτάται από τα ερευνητικά ερωτήματα, τα υπό μελέτη αντικείμενα, τον χρόνο κλπ. και περιγράφονται παρακάτω (Saunders et al, 2009).

Το *πείραμα* συναντάται περισσότερο στον τομέα των φυσικών επιστημών, καθώς και των κοινωνικών. Παραδοσιακά, έχει χρησιμοποιηθεί περισσότερο για έρευνες γύρω

από τη φυσική και την συμπεριφορά, παρά για τον κόσμο των επιχειρήσεων. Σκοπός του είναι να προσεγγίσει τη μεγαλύτερη δυνατή βεβαιότητα για τα χαρακτηριστικά και τη σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών (εξαρτημένη και ανεξάρτητη). Επίσης, δημιουργούνται υποθέσεις που εξετάζουν την αλληλεπίδραση των μεταβλητών και έτσι μπορεί να καθοριστεί η σχέση αιτίου-αποτελέσματος. Τα πειράματα χρησιμοποιούνται συνήθως για τις αιτιολογικές μελέτες και συγκεκριμένα να εξετάσουν τις επιπτώσεις μιας ανεξάρτητης μεταβλητής σε μια εξαρτημένη (Dudoviskiy, 2016).

Η έρευνα επισκόπησης χρησιμοποιείται ιδιαίτερα για περιγραφικές μελέτες. Η ουσία της βρίσκεται στο ότι ερωτάται το δείγμα για ένα θέμα και ύστερα αναλύονται οι απαντήσεις που έχουν δώσει (Jackson, 2001). Σε αυτή την τεχνική, με πρωτογενή συλλογή δεδομένων, δοκιμάζονται έννοιες, αντανακλάται η στάση και η συμπεριφορά των ατόμων κλπ. Ο ερευνητής συλλέγει όσο περισσότερα δεδομένα που μπορούν να δώσουν πιθανούς λόγους για τη σχέση των μεταβλητών. Αυτή η στρατηγική έρευνας είναι κατάλληλη για τη δημιουργία εννοιολογικών μοντέλων. Η έρευνα επισκόπησης αποτελείται από διάφορες κατηγορίες τεχνικών ανάλογα με το σκοπό που θέλουν να εξυπηρετήσουν.

Μία από αυτές είναι η *μελέτη περίπτωσης*, από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους για έρευνες που διεξάγονται στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Στοχεύει στη μελέτη ενός θέματος εντός ορίων συγκεκριμένου περιβάλλοντος, καταστάσεων ή οργανισμού. Αποτελεί μία από τις πιο εστιασμένες στρατηγικές, διότι ο ερευνητής επικεντρώνεται σε μόνο μία περίπτωση, περιγράφοντας μία κατάσταση σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Εδώ δύσκολα μπορούν εξαχθούν γενικά συμπεράσματα που να εφαρμόζονται και σε άλλες καταστάσεις.

Μια άλλη τεχνική είναι η *έρευνα δράσης*, γνωστή και ως παρατήρηση. Η συλλογή των πληροφοριών αντλούνται από το περιβάλλον σχετικά με τις συνήθειες και τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Ο ίδιος ο ερευνητής είναι ο παρατηρητής των στοιχείων που χρειάζεται να συλλεχθούν για την ερευνητική διαδικασία, ενώ είναι σαν συνεργός με το περιβάλλον το οποίο παρατηρεί προκειμένου να δώσει λύση σε ένα ζήτημα. Σύμφωνα με τους Collis και Hussey (2003), θεωρεί ότι ο κόσμος αλλάζει συνεχώς, όντας ο ερευνητής και η έρευνα μέρος αυτής της αλλαγής. Η έρευνα δράσης χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με τη προσέγγιση που ακολουθεί.

Η θετικιστική προσέγγιση έρευνα δράσης, που είναι και η πιο κλασσική τεχνική, αντιλαμβάνεται την έρευνα ως ένα κοινωνικό πείραμα και αποτελεί δόκιμη μέθοδος για να εξεταστούν υποθέσεις. Η δεύτερη είναι η ερμηνευτική έρευνα δράσης, μια πιο σύγχρονη τεχνική, αντιλαμβάνεται την επιχειρηματική πραγματικότητα ως μια κοινωνία και εστιάζει στα χαρακτηριστικά των τοπικών και οργανωσιακών παραγόντων. Τέλος, η έρευνα δράσης με κριτική προσέγγιση στις επιχειρησιακές διαδικασίες και στοχεύει για τη βελτίωσή τους (Dudoviskiy J., 2016).

Η *θεμελιωμένη θεωρία* αποτελεί την ανάπτυξη μιας θεωρίας που εξηγεί βαθύτερες κοινωνικές διεργασίες και συνδυάζει τόσο την επαγωγική όσο και την παραγωγική προσέγγιση. Αναπτύχθηκε από τους Glaser και Strauss (1967), και ο λόγος της δημιουργίας της ήταν η ανάγκη των ερευνητών να έχουν μια μέθοδο που τους επιτρέπει να μετατρέπουν τα δεδομένα σε θεωρία. Δηλαδή, η συλλογή και η ανάλυση δεδομένων επαληθεύει μια νέα θεωρία που πάει να αναπτυχθεί, χωρίς την χρήση ανάλυσης και μεταβλητών στις προ υπάρχουσες θεωρίες.

Η *εθνογραφία* είναι γνωστή και ως συμμετοχική παρατήρηση, διότι ο ίδιος ο ερευνητής συμμετέχει και βρίσκεται στο περιβάλλον του κοινωνικού συνόλου. Σύμφωνα με τους Remeyni και Money (2004), είναι ένας τύπος παρατήρησης που απαιτεί τον ίδιο τον ερευνητή παρών μέσα στη διαδικασία για μήνες ή ακόμα και για χρόνια.

Για να εξεταστεί η δέσμευση καθώς και το πώς συμβάλλει στη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της έρευνας επισκόπησης και συγκεκριμένα η μελέτη περίπτωσης, διότι ερωτήθηκαν εργαζόμενοι σχετικά με τη δέσμευση και κατά πόσο είναι διατεθειμένοι να συνεχίζουν να εργάζονται στο ίδιο περιβάλλον, από μία συγκεκριμένη εταιρεία του τηλεπικοινωνιακού κλάδου.

4.3.1. Είδη έρευνας

Η έρευνα έχει διαφορετικές μορφές ανάλογα το σκοπό, τη διαδικασία και τα αποτελέσματά της. Ο σχεδιασμός της έρευνας μπορεί να χωριστεί σε δύο κατηγορίες, στη διερευνητική και στη συμπερασματική. Η *διερευνητική* είναι μια πολύ εύκαμπτη τεχνική, γιατί δεν υπάρχει πληροφόρηση για το υπό εξερεύνηση θέμα, καθώς και προηγούμενες μελέτες. Εστιάζεται αρχικά στην ευρεία κατάσταση και σταδιακά στην πορεία γίνεται στενότερη η διαδικασία (Adams & Schvaneveldt, 1991) Εδώ, το άτομο θα πρέπει να καταλάβει το τι συμβαίνει και να δώσει πιθανές αιτίες. Σύμφωνα με τον Robson (2002), διατυπώνονται ερωτήματα και αξιολογούνται φαινόμενα υπό ένα νέο πρίσμα. Συνίσταται κυρίως για την στρατηγική έρευνας της μελέτης περίπτωσης και των ιστορικών γεγονότων.

Στην *συμπερασματική* έρευνα, ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να αλλάξει την κατεύθυνση της έρευνας έως ένα βαθμό, αλλά όχι θεμελιωδώς, βάσει των στοιχείων που έχουν προκύψει. Υπάρχουν δύο υπό κατηγορίες στην περίπτωση της

συμπερασματικής, η περιγραφική και η αιτιολογική. Ο περιγραφικός σχεδιασμός εξετάζει ένα πρόβλημα και αναλύει τα χαρακτηριστικά των μεταβλητών του. Από την αρχή γίνονται γνωστές οι μεταβλητές και στη συνέχεια συντάσσονται οι αντίστοιχες υποθέσεις. Ουσιαστικά, η περιγραφική έρευνα είναι το επόμενο βήμα της διερευνητικής. Αντιθέτως, δίνει έμφαση στο να παρατηρήσει ένα πρόβλημα ώστε να αποδώσει τις αιτιατές σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών.

Υπάρχουν άλλοι δύο τύποι ερευνών, αν και δεν συναντώνται πολύ συχνά, οι οποίοι είναι η *έρευνα πρόβλεψης* και *αξιολόγησης*. Η πρώτη παρέχει πληροφόρηση για τις πιθανότητες να συμβούν παρόμοιες καταστάσεις στο μέλλον. Στον δεύτερο τύπο, ο ερευνητής παίρνει ρόλο εκτιμητή, δηλαδή εξετάζει αν υλοποιήθηκαν ο σκοπός και οι στόχοι ενός θέματος. Σε αυτήν την κατηγορία είναι και τα πιλοτικά τεστ που διεξάγονται πριν από την επίσημη έναρξη έρευνας με ερωτηματολόγια.

Η συγκεκριμένη έρευνα ακολούθησε τον περιγραφικό σχεδιασμό έρευνας, διότι οι μεταβλητές δέσμευση και διατήρηση θα εξεταστούν μέσα από την σχετική θεωρία και μέσω αυτής θα οριστούν οι υποθέσεις, πριν διεξαχθεί η ερευνητική διαδικασία. Όμως αποτελεί και διερευνητική, διότι ο πρώτος και ο δεύτερος στόχος πρόκειται να εξετάσουν αν η οργανωσιακή αφοσίωση είναι ένας βασικός παράγοντας δέσμευσης (δηλαδή να θεωρηθεί μοχλός στο εργαλείο που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί), και αν αυτός μπορεί να οδηγήσει στη δέσμευση.

4.3.2. Μέθοδοι έρευνας

Δύο είναι οι κύριες μέθοδοι έρευνας (Saunders et al, 2009), η ποσοτική και ποιοτική. Η *ποσοτική μέθοδος* είναι η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης που παράγει ποσοτικά-αριθμητικά δεδομένα. Αν επιλεγθεί αντιπροσωπευτικό δείγμα, τα συμπεράσματα που θα προκύψουν μέσα από την στατική ανάλυση, δίνουν εικόνα για το τι συμβαίνει στο

σύνολο του πληθυσμού. Αντίθετα, η *ποιοτική μέθοδος* διερευνά πτυχές του κοινωνικού συστήματος και στηρίζεται στην παρατήρηση, σημειώσεις, συνεντεύξεις και περιγραφές φαινομένων. Είναι κατά κύριο λόγο συνώνυμη με τη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης μη αριθμητικών δεδομένων.

Και οι δύο μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν συνδυαστικά ανάλογα με τις ανάγκες του ερευνητή. Δεν είναι αποκομμένες μεταξύ τους. Πολλές φορές χρειάζεται να εφαρμοσθούν και οι διάφοροι μέθοδοι συλλογής δεδομένων προκειμένου να επιτευχθεί ο ερευνητικός σκοπός. Συνεπώς, μπορεί να επιλεγθούν οι ακόλουθοι τρόποι. *Μονο-μεθοδικά* είναι η χρήση μίας μόνο μεθόδου, είτε ποιοτικά π.χ. ομάδες εστίασης είτε ποσοτικά π.χ. ερωτηματολόγια. Ένας δεύτερος τρόπος είναι *πολύ-μεθοδικά*, δηλαδή η χρήση πολλαπλών τεχνικών συλλογής δεδομένων ή ποιοτικής ή ποσοτικής. Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρξει η συμμετοχική παρατήρηση και χρήση ιστορικών αρχείων, δηλαδή η συμμετοχή του ερευνητή κατά την ερευνητική διαδικασία και παράλληλη χρήση ιστορικών αρχείων από τον ερευνητή. Πολύ-μεθοδική προσέγγιση είναι και η χρήση δευτερογενών στοιχείων. Τέλος, υπάρχουν και οι *μικτοί μέθοδοι* χρησιμοποιώντας διαφορετικές ποιοτικές και ποσοτικές τεχνικές. Για παράδειγμα, η ερευνητική διαδικασία μπορεί να γίνει μέσω συνεντεύξεων βάθους και ταυτόχρονη χρήση ερωτηματολογίων.

Η συγκεκριμένη έρευνα ακολούθησε την ποσοτική μέθοδο και τη μονο-μεθοδική προσέγγιση, διότι το δείγμα των εργαζομένων της υπό μελέτη εταιρείας τηλεπικοινωνιών προσεγγίστηκε μέσω ειδικά κατασκευασμένου ερωτηματολογίου, προκειμένου να υλοποιηθούν οι ερευνητικοί στόχοι και να ελεγχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις.

4.4. Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Για τη συλλογή των στοιχείων, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελούταν από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιείχε 31 δηλώσεις που αφορούσαν την εργασιακή δέσμευση και διατήρηση, καθώς και για την οργανωσιακή αφοσίωση, προκειμένου να διερευνηθούν τα ζητούμενα της συγκεκριμένη έρευνας. Οι ερωτήσεις προέρχονται από ήδη δομημένα μοντέλα και συγκεκριμένα από το μοντέλο της δέσμευσης του Corporate Leadership Council (CLC Model) και από το Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) των Porter και Smith¹³ (1970).

Για τη διερεύνηση της συναισθηματικής αφοσίωσης, της λογικής αφοσίωσης, της διακριτικής προσπάθειας που οδηγεί σε απόδοση και την τάση παραμονής στον οργανισμό που οδηγεί σε διατήρηση, αποτυπώθηκαν οι ερωτήσεις 1 έως και 16, από το υπάρχον ερωτηματολόγιο του CLC Model¹⁴. Ενώ, για τη διερεύνηση της οργανωσιακής αφοσίωσης, για τη δημιουργία του νέου εννοιολογικού μοντέλου, αποτυπώθηκαν οι ερωτήσεις 17 έως και 31, από το ερωτηματολόγιο του άρθρου *Validation of the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) in six Languages*¹⁵, Uwe P. Kanning και Anka Hill. Όλες οι δηλώσεις χρησιμοποιήθηκαν αυτούσιες - παρατίθεται στο παράρτημα – και μεταφράστηκαν από την αγγλική στην ελληνική γλώσσα από την ερευνήτρια. Πρέπει να αναφερθεί ότι στο σύνολο των 31 ερωτήσεων, οι 10 από αυτές έχουν διατυπωθεί αρνητικά προκειμένου να αξιολογηθεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των απαντήσεων (1 αφορά την διακριτική προσπάθεια,

¹³ Από το άρθρο της παραπομπής 3.

¹⁴ Corporate Leadership Council (2004), *Driving performance and retention through employee engagement: A quantitative analysis of effective engagement strategies*, p. 4.

¹⁵ Journal of Business and Media Psychology (2013) 4, Issue 2, pp. 11-20.

4 αφορούν την τάση αποχώρησης από τον οργανισμό και 6 την οργανωσιακή αφοσίωση).

Οι ερωτώμενοι καλούνταν να απαντήσουν στις 31 ερωτήσεις κλειστού τύπου της κλίμακας Likert, από το (1) έως το (5), στο κατά πόσο διαφωνούν ή συμφωνούν με την κάθε δήλωση (1 = «Διαφωνώ απόλυτα», 2 = «Διαφωνώ», 3 = «Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ», 4 = «Συμφωνώ», 5 = «Συμφωνώ απόλυτα»). Σε αυτό το σημείο, πρέπει να αναφερθεί ότι οι ερωτήσεις εμφανίζονται διπλές, δηλαδή έχουν δύο σκέλη, διότι είναι πολύ ενδιαφέρον να εξεταστεί και κατά πόσο σημαντική είναι η κάθε δήλωση για τον συμμετέχοντα. Έτσι, το δεύτερο σκέλος αξιολογείται από το (1) έως το (5), στο κατά πόσο σημαντική ή όχι είναι η εκάστοτε δήλωση (1 = «Καθόλου σημαντικό», 2 = «Λίγο σημαντικό», 3 = «Μέτρια σημαντικό», 4 = «Σημαντικό», 5 = «Πολύ σημαντικό»).

Παρακάτω απεικονίζεται ένας πίνακας που συγκεντρώνει όλες τις δηλώσεις του ερωτηματολογίου και ποιες από αυτές αξιολογούν τους αντίστοιχους παράγοντες της δέσμευσης και της διατήρησης των εργαζομένων.

Μεταβλητή	Ερώτηση	Αριθμός ερωτήσεων	Εργαλείο
Συναισθηματική αφοσίωση	1-4	4	CLC Model
Ορθολογική αφοσίωση	5-8	4	CLC Model
Διακριτική προσπάθεια	9-12	4	CLC Model
Τάση παραμονής στον οργανισμό	13-16	4	CLC Model
Οργανωσιακή αφοσίωση	17-31	15	OCQ

Πίνακας 1: Εργαλεία μεταβλητών.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αφορούσε δημογραφικά και κοινωνικά στοιχεία των ερωτώμενων σχετικά με το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τα χρόνια εργασίας στην Forthnet, τη Διεύθυνση στην οποία εργάζονται, τον τύπο απασχόλησης και τον αν έχουν ευθύνη ομάδας ή όχι. Επίσης, σε διευθύνσεις στις οποίες απασχολείται μικρός αριθμός εργαζομένων, ζητήθηκε να επιλεγεί η διεύθυνση «Άλλο», προκειμένου να μην «φωτογραφηθούν» οι συμμετέχοντες.

4.4.1. Πεδίο Διεξαγωγής της Έρευνας

Σύμφωνα με τους Saunders et al. (2009), ο χρόνος που χρειάζεται για την διεκπεραίωση μιας έρευνας εξαρτάται από το χρονικό διάστημα που διεκπεραιωθεί η έρευνα και βάσει αυτού υπάρχουν δύο κατηγορίες, οι *cross-sectional* μελέτες που διεξάγονται σε περιορισμένο χρονικό διάστημα, κυρίως ακαδημαϊκές. Ενδείκνυνται για έρευνες που μελετούν ένα φαινόμενο σε μία δεδομένη χρονική στιγμή ή εξηγούν πως σχετίζονται κάποιοι παράγοντες σε διαφορετικούς οργανισμούς. Αντιθέτως, οι *longitudinal* μελέτες διεξάγονται σε μεγαλύτερο διάστημα και δυνατό τους σημείο είναι η δυνατότητα της παρατήρησης. Οι Adams και Schvaneveldt (1991) επισημαίνουν ότι στην παρατηρώντας τα άτομα ή τα γεγονότα με την πάροδο του χρόνου, ο ερευνητής είναι σε θέση να ασκήσει ένα μέτρο του ελέγχου στις μεταβλητές που μελετώνται, με την προϋπόθεση ότι δεν επηρεάζονται από την ίδια την ερευνητική διαδικασία.

Η συγκεκριμένη μελέτη χαρακτηρίζεται ως *cross-sectional*, διότι αποτελεί μια ακαδημαϊκή μελέτη, ενώ η ερευνητική διαδικασία διήρκησε μικρό χρονικό διάστημα.

Η συλλογή των δεδομένων προέρχεται από την εταιρία Forthnet κατά το χρονικό διάστημα 25 Σεπτεμβρίου έως 12 Οκτωβρίου. Η πρώτη φάση διανομής του

ερωτηματολογίου αποτέλεσε το πιλοτικό τεστ σε 5 άτομα από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, προκειμένου να εντοπιστεί ο μέσος χρόνος συμπλήρωσής του, καθώς και ερωτήσεις ή οδηγίες που είναι τυχόν ασαφείς ή δυσνόητες.

Εν συνεχεία, αφού διαπιστώθηκε η σαφήνεια των ερωτήσεων και ότι ο μέγιστος χρόνος συμπλήρωσης ήταν 8 λεπτά. Επειδή η συγκεκριμένη έρευνα είναι μελέτη περίπτωσης, η ερευνήτρια στόχευε να συλλέξει όσα περισσότερα ερωτηματολόγια μπορούσε, περίπου το 20% του συνόλου των εργαζομένων (που φυσικά είναι πάνω από το 1% του πληθυσμού για την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος). Γι' αυτό το λόγο, διανεμήθηκαν 230 ερωτηματολόγια σε διάφορες διευθύνσεις τις εταιρείας, προκειμένου να επιτευχθεί ο αντίστοιχος πραγματικός πληθυσμός από κάθε διεύθυνση ώστε να το δείγμα να είναι αντιπροσωπευτικό. Απαντήθηκαν όλα τα ερωτηματολόγια, αλλά εξετάστηκαν τα 215 - που αποτελούν και τον πληθυσμό της έρευνας – διότι τα 15 δεν ήταν πλήρως συμπληρωμένα. Συνεπώς, η έρευνα έγινε στο 18% του πληθυσμού της εταιρίας, έναντι του πραγματικού πληθυσμού της εταιρείας που είναι 1149 εργαζόμενοι. Στο επόμενο υποκεφάλαιο που κάνει λόγο για τις μεθόδους δειγματοληψίας, αναλύεται το ποσοστό του δείγματος από κάθε διεύθυνση της εταιρίας.

4.4.2. Διαδικασία δειγματοληψίας

Η δειγματοληψία μπορεί να είναι *πιθανολογική* και *μη πιθανολογική*. Η κάθε κατηγορία αναλύεται σε υποκατηγορίες σχετικά με ποια μέθοδο μπορεί ο ερευνητής να ακολουθήσει, προκειμένου να επιλέξει το κατάλληλο δείγμα για την έρευνά του.

Στην περίπτωση της πιθανολογικής δειγματοληψίας οι μονάδες πληθυσμού έχουν τις ίδιες πιθανότητες να επιλεγθούν και με διαφορετικές μεθόδους.

Μία από αυτές είναι η *απλή τυχαία*, η οποία είναι πιο απλή τυχαία δειγματοληψία και είναι η πιο δημοφιλής μέθοδος για την επιλογή ενός δείγματος. Κάθε μέλος του πληθυσμού είναι εξίσου πιθανό να επιλεγεί ως μέρος του δείγματος. Σύμφωνα με τους Gravetter και Forzano, η λογική πίσω από την απλή τυχαία δειγματοληψία είναι ότι αφαιρεί τυχόν προκαταλήψεις από τη διαδικασία επιλογής και θα πρέπει να οδηγήσει σε αντιπροσωπευτικό δείγμα. Στην ιδανική περίπτωση, το μέγεθος του δείγματος θα πρέπει να είναι αρκετές εκατοντάδες προκειμένου να εφαρμοστεί η απλή τυχαία δειγματοληψία με τον κατάλληλο τρόπο.

Η *διαστρωματικής ή κατά στρώματα* δειγματοληψία είναι μια μέθοδος τυχαίας δειγματοληψίας στην οποία ο πληθυσμός διαιρείται σε δύο ή περισσότερες ομάδες (στρώματα) σύμφωνα με ένα ή περισσότερα κοινά γνωρίσματα. Η διαστρωματική δειγματοληψία προτίθεται να εγγυηθεί ότι το δείγμα αντιπροσωπεύει συγκεκριμένες υποομάδες ή στρώματα. Κατά συνέπεια, η εφαρμογή της μεθόδου αυτής περιλαμβάνει τη διαίρεση του πληθυσμού σε διαφορετικές υποομάδες και την επιλογή μονάδων πληθυσμού από κάθε στρώμα με αναλογικό τρόπο. Υπάρχουν δύο ομάδες: η αναλογική και η δυσανάλογη. Η εφαρμογή της πρώτης τεχνικής περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του μεγέθους του δείγματος σε κάθε στρώμα με αναλογικό τρόπο σε ολόκληρο τον πληθυσμό. Αντιθέτως, στη δυσανάλογη δειγματοληψία, ο αριθμός των μονάδων που προσλαμβάνονται από κάθε στρώμα δεν πρέπει να είναι ανάλογος με το συνολικό μέγεθος του πληθυσμού. Συνεπώς, η εφαρμογή της αναλογικής παράγει πιο ακριβή πρωτογενή δεδομένα σε σύγκριση με τη δυσανάλογη διαστρωματικής δειγματοληψία.

Μία άλλη μέθοδος δειγματοληψίας είναι η *κατά συστάδες*, παρόμοια της διαστρωματικής, με την οποία εντοπίζονται και περιλαμβάνονται συμπλέγματα

(ομάδες) των μονάδων, που αντιπροσωπεύουν τον πληθυσμό του δείγματος Jackson (2011).

Τέλος, η συστηματική δειγματοληψία ακολουθεί τη φιλοσοφία της απλής τυχαίας και στηρίζεται τις πιθανότητες. Σύμφωνα με τον Bajrai (2010), το κάθε στοιχείο επιλέγεται για να παράγει ένα δείγμα μεγέθους n από το μέγεθος του πληθυσμού της N και απαιτεί ένα προσεγγιστική πλαίσιο για μια αρχική, αλλά όχι την πλήρη λίστα.

Στην περίπτωση της μη πιθανολογικής δειγματοληψίας, δεν είναι δυνατός ο προσδιορισμός της πιθανότητας επιλογής της κάθε μονάδας. Μια από τις μεθόδους αυτές είναι η συμπτωματική ή ευκολίας, όπου θα χρησιμοποιηθεί η πρώτη διαθέσιμη κύρια πηγή δεδομένων για την έρευνα χωρίς πρόσθετες απαιτήσεις. Κοινώς, είναι οι μονάδες πληθυσμού που είναι εύκολα προσβάσιμες και γίνεται γρήγορα η λήψη των απαντήσεων.

Η μέθοδος της σκοπιμότητας (επίσης γνωστή ως κρίση, επιλεκτική ή υποκειμενική δειγματοληψία) είναι μια τεχνική δειγματοληψίας στην οποία ερευνητής στηρίζεται στην δική του κρίση κατά την επιλογή των μελών του πληθυσμού να συμμετάσχουν στη μελέτη. Δηλαδή, όταν τα στοιχεία που έχουν επιλεγεί για το δείγμα που επιλέχθηκε, προέρχονται από την κρίση του ερευνητή. Οι ερευνητές συχνά πιστεύουν ότι μπορούν να αποκτήσουν ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα χρησιμοποιώντας μια ορθή κρίση, η οποία θα οδηγήσει σε εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος (Black, 2010). Σε αυτή τη μέθοδο εμπίπτουν κι άλλες τεχνικές ανάλογο με τον σκοπό της ερευνητικής διαδικασίας. Οι σημαντικότερες από αυτές είναι η μέθοδος της χιονοστιβάδας, που χρησιμοποιείται για χαρακτηριστικά που είναι δύσκολο να εντοπιστούν και να δημιουργήσουν ένα δείγμα, ενώ η άλλη είναι αυτή με ποσοτώσεις, που είναι μια μορφή διαστρωματικής δειγματοληψίας με τη διαφορά ότι δεν γίνεται τυχαία επιλογή.

Η συγκεκριμένη έρευνα ακολούθησε τη πιθανολογική δειγματοληψία και ειδικότερα τη μέθοδο της δειγματοληψίας κατά στρώματα, διότι θεωρείται ότι τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι στατιστικώς ακριβέστερα. Η ανάγκη για αυτήν τη μέθοδο έγκειται στο γεγονός ότι το δείγμα προέρχεται από μία εταιρία και έτσι δημιουργήθηκαν στρώματα από τις διευθύνσεις, με δείγμα ανάλογο του πληθυσμού. Επεξηγηματικά, ο αριθμός των ατόμων που ερευνήθηκαν από κάθε διεύθυνση είναι ίσο με την αναλογία του πραγματικού πληθυσμού των διευθύνσεων. Το κάθε στρώμα έχει διαφορετικό μέγεθος δείγματος και η συγκεκριμένη δειγματοληψία ονομάζεται μη αναλογική δειγματοληψία.

Πιο συγκεκριμένα, στον παρακάτω πίνακα παρατίθεται αναλυτικά από ποιες διευθύνσεις προέρχεται το δείγμα καθώς και ο πραγματικός πληθυσμός τους.

Διεύθυνση	Πληθυσμός	Δείγμα έρευνας	% πληθυσμού
Ανθρώπινο Δυναμικό	10	2	0,9%
Εμπορική Διεύθυνση Λιανικής	80	15	7%
Εξυπηρέτηση Πελατών	447	84	39%
Εταιρική Επικοινωνία	8	1	0,5%
Εταιρικοί Πελάτες	42	8	3,7%
Νομική Διεύθυνση	13	2	0,9%
Οικονομική Διεύθυνση	74	14	6,5%

Πλατφόρμα και Περιεχόμενο	202	37	17,2%
Πληροφορική	78	15	7%
Σταθερό Δίκτυο	159	30	14%
Advertising and Media	25	5	2,3%
Άλλο	11	2	0,9%
Σύνολο	1149	215	100%

Πίνακας 2: Πραγματική κατανομή εργαζομένων Vs Κατανομή εργαζομένων δείγματος.

4.5. Δικαιολόγηση Τρόπου Στατιστικής Ανάλυσης

Βασικός στόχος της μελέτης αυτής είναι η μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης και διατήρησης μέσω ενός δομημένου ερωτηματολογίου. Η επεξεργασία των απαντημένων ερωτηματολογίων έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS 20.0, χρησιμοποιώντας περιγραφική στατιστική για να συγκριθούν και αναλυθούν οι διαφορές των μεταβλητών. Παράλληλα, χρησιμοποιήθηκαν και στατιστικά στοιχεία για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων, που επιτρέπουν στην ερευνήτρια να εντοπίσει επιπρόσθετα θέματα. Οι ερευνητικές υποθέσεις εξετάστηκαν, ώστε να εντοπιστεί εάν τα αποτελέσματα του δείγματος εμφανίζονται συχνά και να αποφασιστεί τότε οι διαφορές στα αποτελέσματα είναι αρκετά σημαντικές για να εξαχθούν γενικά συμπεράσματα.

Για την αρχική περιγραφή των δεδομένων, κυρίως των δημογραφικών στοιχείων του δείγματός μας, χρησιμοποιήσαμε περιγραφικά στατιστικά τα οποία αποτελούνταν από τις απόλυτες τιμές των απαντήσεων, καθώς και τη μετατροπή τους σε ποσοστιαίες

μονάδες. Παρουσιάστηκαν οι πίνακες συχνοτήτων οι οποίοι μετρούν πόσες φορές εμφανίζονται οι διαφορετικές τιμές μίας μεταβλητής στα δεδομένα. Τέλος, πριν από κάθε συσχέτιση των υπό εξέταση μεταβλητών παρουσιάστηκαν οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις της κάθε μεταβλητής ξεχωριστά.

Για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκαν στατιστικές αναλύσεις κατά Pearson r , θέτοντας το επίπεδο σημαντικότητας στο $p < 0.05$. Αυτό έγινε γιατί είχαμε θέσει ως ερευνητικές υποθέσεις τον έλεγχο των σχέσεων μεταξύ συγκεκριμένων μεταβλητών, δηλαδή πως διαμορφώνεται η μία μεταβλητή αν τροποποιήσουμε μία άλλη. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r υποθέτει μια γραμμική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών, η οποία είναι τέλεια όταν αυτός πάρει την τιμή 1,00, ενώ η τιμή 0,00 υποδηλώνει ότι τα σημεία του γραφήματος διασποράς είναι κατά κύριο λόγο κατανεμημένα τυχαία γύρω από οποιαδήποτε ευθεία σχεδιαστεί διαμέσου των δεδομένων και δεν υπάρχει καμία απολύτως συσχέτιση.

Παράλληλα, έγινε αντιστροφή των δηλώσεων που είχαν αρνητική σημασία και στη συνέχεια, βρέθηκε η τιμή του συντελεστή Cronbach α για το ερωτηματολόγιο, προκειμένου να εξεταστεί η αξιοπιστία του, καθώς με αυτό τον τρόπο εντοπίστηκαν και οι ερωτήσεις που αυξάνουν το δείκτη αυτό σε περίπτωση διαγραφής του. Αυτό αναλύεται εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο.

5. Αποτελέσματα Μέσω Στατιστικής Ανάλυσης

5.1. Ανάλυση δημογραφικών και κοινωνικών στοιχείων της έρευνας

Στο δείγμα της παρούσας έρευνας έλαβαν μέρος 215 άτομα, το οποίο αποτελούταν από 133 άνδρες και 82 γυναίκες. Η πλειοψηφία ήταν μεταξύ 30 και 39 ετών (49,3%), ενώ ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 38,1% ήταν μεταξύ 40 και 49 ετών. Οι περισσότεροι ήταν έγγαμοι (60,0%), ενώ ένα σημαντικό ποσοστό 34,0% ήταν άγαμοι. Το 44,2% ήταν απόφοιτοι κάποιου τμήματος ΑΕΙ ή ΤΕΙ, και το 28,4% είχαν στην κατοχή τους μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Όλοι οι εργαζόμενοι είχαν από 0 έως 25 έτη εργασίας στην εταιρία με τα μεγαλύτερα ποσοστά να καταγράφονται στα έτη 6 έως 10 (28,8%), 11 έως 15 και 16 έως 20 έτη (18,6% έκαστος), ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζεται στα έτη 0 έως 5 με 30,2%.

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (39,1%) ανήκε στο τμήμα της Εξυπηρέτησης Πελατών. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, διότι υψηλός αριθμός δείγματος (84) προέρχεται από αυτή τη διεύθυνση στην οποία ανήκουν και τα κέντρα τηλεφώνου, όπου εκεί υπάρχει υψηλή ανακύκλωση εργαζομένων. Ακολουθεί η διεύθυνση Πλατφόρμα και Περιεχομένου με 17,2% (37) και του Σταθερού Δικτύου με 14,0% (30). Με μικρότερα ποσοστά, εμφανίζονται οι Εμπορική Διεύθυνση Λιανικής και Πληροφορικής με 7,0% και οι δύο (15), και η Οικονομική με 6,5% (14). Οι υπόλοιπες σημειώνουν ποσοστά μικρότερα του 3%. Τέλος, σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες είχαν πλήρη απασχόληση στη συγκεκριμένη εταιρία, ενώ το 40,5% είχε την ευθύνη εποπτείας κάποιας ομάδας εντός της εταιρίας.

5.2. Αποτελέσματα έρευνας

Πέρα από τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων, αξίζει να αναφερθούν κάποια πορίσματα μέσα από διάφορες συσχετίσεις που έγιναν. Αρχικά, συσχετίστηκαν όλες οι ερωτήσεις του α' σκέλους σχετικά με τα έτη υπηρεσίας, καθώς και τον εργασιακό ρόλο. Με αυτό τον τρόπο, εξετάστηκε το πόσο επηρεάζουν τα χρόνια εργασίας και ο ρόλος (ευθύνη ομάδας ή όχι) των ατόμων τις απαντήσεις συμφωνίας και διαφωνίας. Τα έτη εργασίας παρουσίασαν στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση με τις εξής ερωτήσεις που αφορούσαν την εταιρεία σχετικά με το αίσθημα της υπερηφάνειας (4 και 22), την προάσπισή της (18), τις αξίες (21) και την έμπνευση που τους δημιουργεί (24). Επίσης, υψηλά ποσοστά συμφωνίας παρουσιάστηκαν στις δηλώσεις που αφορούσαν την απόδοση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων των ατόμων, τα οποία εξαρτώνται από την ίδια την εταιρεία και το τμήμα που ανήκουν (5, 8, 20, 26, 30). Φαίνεται ότι όσο αυξάνονται τα έτη εργασίας, οι συμμετέχοντες τόσο περισσότερο αφοσιωμένοι στον οργανισμό είναι και θεωρούν ότι χάρης σε αυτόν αποδίδουν καλά. Αυτό επιβεβαιώνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με τις ερωτήσεις που είχαν αρνητική χροιά (10, 13, 14, 15, 16, 19, 23, 25, 27, 28, 31).

Σχετικά με το ρόλο, αν δηλαδή οι εργαζόμενοι έχουν, ή όχι, την ευθύνη κάποιας ομάδας παρουσιάζει σημαντική και θετική συσχέτιση μόνο με την ερώτηση 6. Όσοι δεν έχουν την ευθύνη κάποιας ομάδας, τόσο περισσότερο συμφωνούσαν στο ότι θα εξελιχθούν, μόνο αν συνεχίσουν να έχουν τον ίδιο προϊστάμενο. Αντιθέτως, στατιστικά σημαντική, αλλά αρνητική συσχέτιση, υπάρχει σε άτομα που έχουν ευθύνη ομάδας, τα οποία διαφωνούσαν ότι αντιλαμβάνονται αν έχει αξία η εργασία τους (1), δεν καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια όταν είναι αναγκαίο (12) και θα ήθελαν οι συνάδελφοί τους να έδειχναν ενδιαφέρον για την πορεία του οργανισμού (29).

Αφού εντοπίστηκαν οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τα έτη υπηρεσίας και το ρόλο των ατόμων, είναι απαραίτητο να αναδειχθεί και κατά πόσο οι δηλώσεις αποτελούν σημαντικές για τους ίδιους τους συμμετέχοντες (β' σκέλος). Για τους ερωτώμενους με τα υψηλότερα έτη εργασίας, είναι πολύ σημαντικό να αισθάνονται υπερήφανοι για την εταιρεία τους, καθώς θα εξελίξουν την καριέρα τους μέσω αυτής, και ότι η απόδοσή τους οφείλεται στη Διεύθυνση που ανήκουν. Από την άλλη πλευρά, δεν μπορεί να εντοπιστεί κάποιος παράγοντας σημαντικός που να σχετίζεται με το ρόλο.

Η αξία ύπαρξης του β' σκέλους της κάθε δήλωσης έγκειται στο τι τελικά είναι πιο σημαντικό για τους εργαζομένους. Σε γενικότερο πλαίσιο, όλες οι απαντήσεις μεταξύ των σκελών είχαν πολύ υψηλή, στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ τους ($p < 0.001$). Μόνο οι απαντήσεις σε δύο ερωτήσεις (19 και 31) δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντική συσχέτιση. Δηλαδή μπορεί να συμφωνούσαν με τις δύο αυτές δηλώσεις, αλλά το να μην αισθάνονται ιδιαίτερα αφοσιωμένοι και να ήταν λανθασμένη η απόφασή τους να εργαστούν στη συγκεκριμένη εταιρία δεν το θεωρούσαν αντίστοιχα κάτι το σημαντικό.

5.3. Ανάλυση εγκυρότητας

Γενικά είναι γνωστό ότι κατά την επεξεργασία των δεδομένων μιας μελέτης παρουσιάζονται διάφοροι "απειλητικοί" παράγοντες, οι οποίοι μπορεί να αλλοιώσουν τα πορίσματα. Η εσωτερική εγκυρότητα δείχνει εάν τα αποτελέσματα υποδεικνύουν σχέση αιτίου και αποτελέσματος των μεταβλητών. Σε αυτή τη μελέτη δηλαδή, κατά πόσο τελικά η δέσμευση δημιουργεί την τάση παραμονής στον οργανισμό, μέσω κάποιων παραγόντων. Για τον έλεγχο της εσωτερικής εγκυρότητας του

ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε, πραγματοποιήθηκαν στατιστικές αναλύσεις Cronbach a. Ο δείκτης του ερωτηματολογίου είναι 0,920, που σημαίνει ότι είναι μια υψηλή τιμή και επιβεβαιώνει την αξιοπιστία του κατά 92%. Επίσης, εξετάστηκε και η εσωτερική εγκυρότητα, με τον ίδιο τρόπο, και στις 6 μεταβλητές μετά από ομαδοποίηση ερωτήσεων. Οι 3 από τους 6 δείκτες Cronbach a ήταν πολύ υψηλοί και κυμάνθηκαν 0,894 για τον παράγοντα της τάση παραμονής που οδηγεί σε διατήρηση, 0,809 για τη δέσμευση και 0,899 για την οργανωσιακή αφοσίωση. Δύο δείκτες Cronbach a ήταν γύρω από το αποδεκτό όριο του 0,70. Πιο συγκεκριμένα, ο παράγοντας της συναισθηματικής αφοσίωσης 0,698 και της λογικής αφοσίωσης 0,701. Κάτω από το αποδεκτό όριο ήταν αυτός της ορθολογικής προσπάθειας που οδηγεί σε απόδοση με Cronbach a = 0,599.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,920	,931	64

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,698	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,701	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,599	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,894	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,809	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,899	15

5.4. Ανάλυση Αξιοπιστίας μέσω Cronbach's Alpha για κάθε ερώτηση

Εξετάζοντας το δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's α του ερωτηματολογίου, το στατιστικό πακέτο παρουσιάζει και έναν πίνακα με την κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου σχετικά με αυτό το δείκτη. Αυτό συνεισφέρει στο να εντοπιστεί πότε μία αλλοιώνει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της έρευνας. Αναλυτικότερα, δείχνει την τιμή του δείκτη του ερωτηματολογίου αν αφαιρούσαμε την εκάστοτε ερώτηση. Στην προκειμένη περίπτωση, αν η τιμή του είναι χαμηλότερη από το 0,920, χρειάζεται να παραμείνει στο ερωτηματολόγιο. Σε αντίθετη περίπτωση, υψηλότερη του 0,920, τότε την απορρίπτουμε αυτή την ερώτηση, διότι με αυτό τον τρόπο κάνει πιο αξιόπιστο το ερωτηματολόγιο.

Ερώτηση	Cronbach A if item deleted	Διατήρηση/ Απόρριψη ερώτησης
1α. Πιστεύω ότι κάνω καθημερινά στην εργασία μου έχει νόημα και αξία	0,917	Διατήρηση
1β. Πιστεύω ότι κάνω καθημερινά στην εργασία μου έχει νόημα και αξία	0,920	Διατήρηση
2α. Χαίρομαι να εργάζομαι μαζί με την ομάδα στην οποία ανήκω	0,918	Διατήρηση
2β. Χαίρομαι να εργάζομαι μαζί με την ομάδα στην οποία ανήκω	0,919	Διατήρηση
3α. Όταν συζητώ με τους άλλους, μιλάω θετικά για τον προϊστάμενό μου	0,918	Διατήρηση
3β. Όταν συζητώ με τους άλλους, μιλάω θετικά για τον προϊστάμενό μου	0,918	Διατήρηση
4α. Είμαι περήφανος/η που εργάζομαι στη Forthnet	0,916	Διατήρηση
4β. Είμαι περήφανος/η που εργάζομαι στη Forthnet	0,918	Διατήρηση
5α. Ο καλύτερος τρόπος να αναπτύξω τις δεξιότητές μου μέσα στη Forthnet είναι αυτή τη στιγμή να παραμείνω στη θέση που κατέχω	0,919	Διατήρηση
5β. Ο καλύτερος τρόπος να αναπτύξω τις δεξιότητές μου μέσα στη Forthnet είναι αυτή τη στιγμή να παραμείνω στη θέση που κατέχω	0,920	Διατήρηση
6α. Ο καλύτερος τρόπος ώστε να εξελιχθώ μέσα στη X είναι να συνεχίσω να έχω τον ίδιο προϊστάμενο	0,918	Διατήρηση
6β. Ο καλύτερος τρόπος ώστε να εξελιχθώ μέσα στη X είναι να συνεχίσω να έχω τον ίδιο προϊστάμενο	0,919	Διατήρηση
7α. Ο καλύτερος τρόπος ώστε να εξελίξω την καριέρα μου είναι να παραμείνω στη Forthnet	0,916	Διατήρηση
7β. Ο καλύτερος τρόπος ώστε να εξελίξω την καριέρα μου είναι να παραμείνω στη Forthnet	0,918	Διατήρηση
8α. Η απόδοσή μου είναι υψηλή γιατί εργάζομαι στο συγκεκριμένο τμήμα της Διεύθυνσης που ανήκω	0,918	Διατήρηση
8β. Η απόδοσή μου είναι υψηλή γιατί εργάζομαι στο συγκεκριμένο τμήμα της Διεύθυνσης που ανήκω	0,919	Διατήρηση
9α. Βοηθάω πολύ συχνά τους συναδέλφους μου όταν έχουν υψηλό φόρτο εργασίας	0,919	Διατήρηση
9β. Βοηθάω πολύ συχνά τους συναδέλφους μου όταν έχουν υψηλό φόρτο εργασίας	0,919	Διατήρηση
10α. Υπάρχουν μέρες που δεν καταβάλλω πολύ προσπάθεια για να διεκπεραιώσω την εργασία μου	0,921	Απόρριψη
10β. Υπάρχουν μέρες που δεν καταβάλλω πολύ προσπάθεια για να διεκπεραιώσω την εργασία μου	0,921	Απόρριψη

11α. Συχνά ψάχνω νέους τρόπους για να διεκπεραιώνω καλύτερα την εργασία μου	0,919	Διατήρηση
11β. Συχνά ψάχνω νέους τρόπους για να διεκπεραιώνω καλύτερα την εργασία μου	0,919	Διατήρηση
12α. Όταν είναι αναγκαίο, είμαι πρόθυμος να καταβάλλω περισσότερη προσπάθεια για να διεκπεραιώσω την εργασία μου	0,919	Διατήρηση
12β. Όταν είναι αναγκαίο, είμαι πρόθυμος να καταβάλλω περισσότερη προσπάθεια για να διεκπεραιώσω την εργασία μου	0,919	Διατήρηση
13α. Σκοπεύω να ψάξω στο επόμενο έτος νέα εργασία σε άλλη εταιρεία	0,916	Διατήρηση
13β. Σκοπεύω να ψάξω στο επόμενο έτος νέα εργασία σε άλλη εταιρεία	0,918	Διατήρηση
14α. Σκέφτομαι συχνά να παραιτηθώ από την εργασία μου και να αποχωρήσω από τη Forthnet	0,917	Διατήρηση
14β. Σκέφτομαι συχνά να παραιτηθώ από την εργασία μου και να αποχωρήσω από τη Forthnet	0,919	Διατήρηση
15α. Ψάχνω ενεργά εργασία σε άλλη εταιρεία	0,916	Διατήρηση
15β. Ψάχνω ενεργά εργασία σε άλλη εταιρεία	0,918	Διατήρηση
16α. Πρόσφατα έχω κάνει συγκεκριμένες ενέργειες προκειμένου να βρω εργασία σε άλλη εταιρεία	0,917	Διατήρηση
16β. Πρόσφατα έχω κάνει συγκεκριμένες ενέργειες προκειμένου να βρω εργασία σε άλλη εταιρεία	0,919	Διατήρηση
17α. Είμαι πρόθυμος να καταβάλλω μεγαλύτερη προσπάθεια από τη συνηθισμένη, προκειμένου να βοηθήσω τη Forthnet να επιτύχει	0,918	Διατήρηση
17β. Είμαι πρόθυμος να καταβάλλω μεγαλύτερη προσπάθεια από τη συνηθισμένη, προκειμένου να βοηθήσω τη Forthnet να επιτύχει	0,918	Διατήρηση
18α. Όταν μιλάω στο κοινωνικό μου περίγυρο για τη Forthnet, λέω ότι είναι μια σπουδαία εταιρεία για να εργαστεί κανείς	0,916	Διατήρηση
18β. Όταν μιλάω στο κοινωνικό μου περίγυρο για τη Forthnet, λέω ότι είναι μια σπουδαία εταιρεία για να εργαστεί κανείς	0,917	Διατήρηση
19α. Δεν αισθάνομαι ιδιαίτερα αφοσιωμένος/η στη Forthnet	0,917	Διατήρηση
19β. Δεν αισθάνομαι ιδιαίτερα αφοσιωμένος/η στη Forthnet	0,921	Απόρριψη
20α. Θα αποδεχόμουν σχεδόν οποιοδήποτε άλλο αντικείμενο εργασίας ή project, προκειμένου να συνεχίσω να εργάζομαι στη Forthnet	0,918	Διατήρηση
20β. Θα αποδεχόμουν σχεδόν οποιοδήποτε άλλο αντικείμενο εργασίας ή project,	0,921	Απόρριψη

προκειμένου να συνεχίσω να εργάζομαι στη Forthnet		
21α. Θεωρώ ότι οι αξίες μου είναι αρκετά κοντά με αυτές της Forthnet	0,917	Διατήρηση
21β. Θεωρώ ότι οι αξίες μου είναι αρκετά κοντά με αυτές της Forthnet	0,919	Διατήρηση
22α. Αισθάνομαι υπερήφανος/η να λέω ότι είμαι μέλος της Forthnet	0,916	Διατήρηση
22β. Αισθάνομαι υπερήφανος/η να λέω ότι είμαι μέλος της Forthnet	0,917	Διατήρηση
23α. Θα μπορούσα κάλλιστα να εργάζομαι σε άλλη εταιρεία εφ' όσον το είδος της εργασίας θα ήταν παρόμοιο	0,919	Διατήρηση
23β. Θα μπορούσα κάλλιστα να εργάζομαι σε άλλη εταιρεία εφ' όσον το είδος της εργασίας θα ήταν παρόμοιο	0,920	Διατήρηση
24α. Η Forthnet με εμπνέει με το μέγιστο δυνατό τρόπο ώστε να αποδίδω καλύτερα	0,916	Διατήρηση
24β. Η Forthnet με εμπνέει με το μέγιστο δυνατό τρόπο ώστε να αποδίδω καλύτερα	0,919	Διατήρηση
25α. Υπό τις παρούσες συνθήκες, θα χρειαζόταν πολύ μικρές αλλαγές που θα με ανάγκαζαν να φύγω από τη Forthnet	0,918	Διατήρηση
25β. Υπό τις παρούσες συνθήκες, θα χρειαζόταν πολύ μικρές αλλαγές που θα με ανάγκαζαν να φύγω από τη Forthnet	0,919	Διατήρηση
26α. Λαμβάνοντας υπόψη την εποχή που προσλήφθηκα, είμαι εξαιρετικά χαρούμενος που επέλεξα τη Forthnet σε σχέση με άλλες εταιρείες	0,917	Διατήρηση
26β. Λαμβάνοντας υπόψη την εποχή που προσλήφθηκα, είμαι εξαιρετικά χαρούμενος που επέλεξα τη Forthnet σε σχέση με άλλες εταιρείες	0,918	Διατήρηση
27α. Δεν έχω να κερδίσω πάρα πολλά αν είμαι προσκολλημένος/η στη Forthnet επ' αόριστων	0,916	Διατήρηση
27β. Δεν έχω να κερδίσω πάρα πολλά αν είμαι προσκολλημένος/η στη Forthnet επ' αόριστων	0,919	Διατήρηση
28α. Συχνά, μου είναι δύσκολο να συμφωνήσω με πολιτικές που ακολουθεί η Forthnet για σημαντικά θέματα που αφορούν τους εργαζομένους	0,918	Διατήρηση
28β. Συχνά, μου είναι δύσκολο να συμφωνήσω με πολιτικές που ακολουθεί η Forthnet για σημαντικά θέματα που αφορούν τους εργαζομένους	0,918	Διατήρηση
29α. Θα ήθελα πραγματικά να νοιάζονται όλοι για την πορεία της Forthnet	0,919	Διατήρηση
29β. Θα ήθελα πραγματικά να νοιάζονται όλοι για την πορεία της Forthnet	0,919	Διατήρηση
30α. Για μένα η Forthnet είναι η καλύτερη εταιρεία που θα μπορούσα να εργαστώ, σε σχέση με άλλες εταιρείες	0,916	Διατήρηση

30β. Για μένα η Forthnet είναι η καλύτερη εταιρεία που θα μπορούσα να εργαστώ, σε σχέση με άλλες εταιρείες	0,916	Διατήρηση
31α. Η απόφασή μου να εργαστώ στη Forthnet, ήταν λάθος εκ μέρους μου	0,918	Διατήρηση
31β. Η απόφασή μου να εργαστώ στη Forthnet, ήταν λάθος εκ μέρους μου	0,920	Διατήρηση

Πίνακας 3: Έλεγχος δείκτη αξιοπιστίας βάσει των ερωτήσεων.

Οι ερωτήσεις που απορρίπτονται είναι μόνο δύο. Η ερώτηση 10 που αποτελεί στοιχείο της ορθολογικής προσπάθειας, καθώς και η 16 που αποτελεί στοιχείο της τάσης παραμονής. Συνεπώς, αφαιρούνται αυτές τις ερωτήσεις που κάνουν πιο έγκυρο και αξιόπιστο το ερωτηματολόγιο και έτσι ελέγχεται πάλι δείκτη αξιοπιστίας των παραγόντων που περιέχουν τις ερωτήσεις αυτές. Άρα, ο δείκτης αξιοπιστίας της ορθολογικής προσπάθειας από 59,9 % μεταβάλλεται στο 46,1% και της τάσης παραμονής από το 89,4% στο 85,2%.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,461	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,852	3

5.5. Ανάλυση και δικαιολόγηση των αποτελεσμάτων

5.5.1. Ανάλυση και δικαιολόγηση που αφορούν τον 1ο στόχο

Ο πρώτος στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση της οργανωσιακής αφοσίωσης ως παράγοντας της δέσμευσης. Προκειμένου να εξεταστεί αυτό διατυπώθηκε η παρακάτω ερευνητική υπόθεση:

Ερευνητική Υπόθεση: Ο παράγοντας «οργανωσιακή αφοσίωση» δεν σχετίζεται με τη δέσμευση των εργαζομένων.

Ερευνητική Υπόθεση_{0,1}: Ο παράγοντας «οργανωσιακή αφοσίωση» σχετίζεται με τη δέσμευση των εργαζομένων.

Αρχικά, ελέγχθηκε η εσωτερική αξιοπιστία της κάθε μεταβλητής. Συσχετίστηκαν οι 15 ερωτήσεις που αφορούν την οργανωσιακή αφοσίωση μαζί (από 17 έως 31) με εκείνες της δέσμευσης, στην οποία εμπίπτουν οι ερωτήσεις και της συναισθηματικής (από 1 έως 4) και της λογικής αφοσίωσης (από 5 έως 8). Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach α για την πρώτη μεταβλητή ήταν 0,899 μάλλον χαμηλή και για τη δεύτερη 0,809 αρκετά υψηλή αξιοπιστία, που ουσιαστικά συσχετίστηκαν δύο διαφορετικοί παράγοντες ως ένας. Ο οργανισμός φαίνεται να διατηρεί ένα ουδέτερο κλίμα αφοσίωσης, αφού οι απαντήσεις του δείγματος γύρω από αυτόν τον παράγοντα είχαν μέσο όρο 3,4 και τυπική απόκλιση 0,5. Αντίθετα, η δέσμευση των εργαζομένων στην εν λόγω εταιρεία φαίνεται να διατηρούν αρκετά υψηλά επίπεδα, με μέσο όρο κοντά στο 4 και τυπική απόκλιση 0,6.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ORG_COMMITMENT	3,3757	,48713	215
ENGAGEMENT	3,7157	,59020	215

		ORG_COMMIT	ENGAGEMENT
		MENT	
ORG_COMMITMENT	Pearson Correlation	1	,685**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	215	215
ENGAGEMENT	Pearson Correlation	,685**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	215	215

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

Παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση, μεταξύ των παραγόντων οργανωσιακή αφοσίωση και δέσμευση ($p < 0,001$). Έτσι, φαίνεται ότι όσο αυξάνεται η οργανωσιακή αφοσίωση, τόσο αυξάνεται παράλληλα η δέσμευση των εργαζομένων στην εταιρεία. Βέβαια, οι δύο μεταβλητές δεν έχουν πολύ δυνατή συσχέτιση αφού ο δείκτης Pearson r 0,685.

Συνεπώς:

Ερευνητική Υπόθεση₀: Ο παράγοντας «οργανωσιακή αφοσίωση» δεν σχετίζεται με τη δέσμευση των εργαζομένων. **Απορρίπτεται**

Ερευνητική Υπόθεση_{0,1}: Ο παράγοντας «οργανωσιακή αφοσίωση» σχετίζεται με τη δέσμευση των εργαζομένων. **Επιβεβαιώνεται**

5.5.2. Ανάλυση και δικαιολόγηση που αφορούν τον 2ο στόχο

Προκειμένου να ερευνηθεί ο δεύτερος στόχος, διατυπώθηκε η δεύτερη ερευνητική υπόθεση που αφορά την οργανωσιακή αφοσίωση και τον παράγοντα της τάσης παραμονής των εργαζομένων.

Ερευνητική Υπόθεση₀: Ο παράγοντας «οργανωσιακή αφοσίωση» δεν σχετίζεται με τη διατήρηση των εργαζομένων.

Ερευνητική Υπόθεση_{0,2}: Ο παράγοντας «οργανωσιακή αφοσίωση» σχετίζεται με διατήρηση των εργαζομένων.

Ελέγχοντας την εσωτερική αξιοπιστία των μεταβλητών, φάνηκε ότι η οργανωσιακή αφοσίωση όπως αναφέρθηκε και παραπάνω παρουσίασε 0,899 με τον συσχετισμό των ερωτήσεων 17 έως 31, καθώς αποτελεί και την υψηλότερη τιμή του δείκτη αξιοπιστίας. Η δεύτερη μεταβλητή, η τάση παραμονής (από 13 έως 15) είχε δείκτη αξιοπιστίας Cronbach a 0,852. Ο οργανισμός φαίνεται να διατηρεί ένα πιο ουδέτερο κλίμα αφοσίωσης, με μέσο όρο 3,4 και τυπική απόκλιση 0,5. Οι εργαζόμενοι δεν παρουσιάζουν την τάση να αποχωρήσουν από τον οργανισμό, αντιθέτως τείνουν να παραμείνουν στην εταιρεία, αφού η πλειονότητα αυτών διαφωνούσαν να μετακινηθούν ή να ψάξουν νέα εργασία, με μέσο όρο κοντά στο 4 και τυπική απόκλιση 1,088.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ORG_COMMITMENT	3,3757	,48713	215
INTENT_TO_STAY	3,6977	1,08806	215

Correlations

		ORG_COMMITMENT	INTENT_TO_STAY
ORG_COMMITMENT	Pearson Correlation	1	,681**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	215	215
INTENT_TO_STAY	Pearson Correlation	,681**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	215	215

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

Αφενός παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ($p < 0,001$), αφετέρου μέτρια προς δυνατή συσχέτιση ($r = 0.681$) μεταξύ των παραγόντων οργανωσιακή αφοσίωση και τάση παραμονής, που οδηγεί σε διατήρηση. Με αυτό τον τρόπο φαίνεται

ότι όσο αυξάνεται η οργανωσιακή αφοσίωση, τόσο αυξάνεται παράλληλα η τάση παραμονής των εργαζομένων, καθώς και το αντίστροφο.

Συνεπώς:

Ερευνητική Υπόθεση₀: Ο παράγοντας «οργανωσιακή αφοσίωση» δεν σχετίζεται με τη διατήρηση των εργαζομένων. Απορρίπτεται

Ερευνητική Υπόθεση_{0,2}: Ο παράγοντας «οργανωσιακή αφοσίωση» σχετίζεται με τη διατήρηση των εργαζομένων. Επιβεβαιώνεται

5.5.3. Ανάλυση και δικαιολόγηση που αφορούν τον 3ο στόχο

Ο τρίτος ερευνητικός στόχος διερευνά το αν η λογική αφοσίωση θεωρείται παράγοντας της τάσης παραμονής των εργαζομένων. Προκειμένου να εξεταστεί αυτό διατυπώθηκε η παρακάτω ερευνητική υπόθεση:

Ερευνητική Υπόθεση₀: Η λογική αφοσίωση δεν σχετίζεται με τη διατήρηση των εργαζομένων.

Ερευνητική Υπόθεση₃: Η λογική αφοσίωση σχετίζεται με τη διατήρηση των εργαζομένων.

Αρχικά, ελέγχθηκε η εσωτερική αξιοπιστία της κάθε μεταβλητής. Συσχετίστηκαν οι 4 ερωτήσεις που αφορούν την λογική αφοσίωση μαζί (από 5 έως 8) με εκείνες της διατήρησης (από 13 έως 15). Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach α για την πρώτη μεταβλητή ήταν 0,701 η οποία είναι αποδεκτή, ενώ για τη δεύτερη 0,852 αρκετά υψηλή αξιοπιστία. Οι εργαζόμενοι φαίνεται ότι επιδεικνύουν μέτρια λογική αφοσίωση κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Θεωρούν ότι η επαγγελματική ανάπτυξη, η απόδοση και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους θα επιτευχθούν είτε παραμείνουν στην εταιρεία είτε όχι (μέσος όρος 3,3 και τυπική απόκλιση 0,732). Αντίθετα, δεν είναι σε

ενεργή αναζήτηση άλλης εργασίας, ούτε σκέφτονται την αποχώρησή τους από τον οργανισμό (μέσος όρος 2,7 και τυπική απόκλιση 1,088).

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
RATIONAL_COMMITMENT	3,3047	,73281	215
INTENT_TO_STAY	3,6977	1,08806	215

Correlations

		RATIONAL_CO MMITMENT	INTENT_TO_S TAY
RATIONAL_COMMITMENT	Pearson Correlation	1	,566**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	215	215
INTENT_TO_STAY	Pearson Correlation	,566**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	215	215

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

Παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ($r = 0,566$ και $p < 0,001$) μεταξύ των παραγόντων λογική αφοσίωση και τάση παραμονής. Συνεπώς φαίνεται ότι όσο αυξάνεται η λογική αφοσίωση, τόσο αυξάνεται παράλληλα η τάση παραμονής των εργαζομένων και το αντίστροφο.

Συνεπώς:

Ερευνητική Υπόθεση0: Η λογική αφοσίωση δεν σχετίζεται με τη διατήρηση των εργαζομένων. Απορρίπτεται

Ερευνητική Υπόθεση3: Η λογική αφοσίωση σχετίζεται με τη διατήρηση των εργαζομένων.

Επιβεβαιώνεται

5.5.4. Ανάλυση και δικαιολόγηση που αφορούν τον 4ο στόχο

Προκειμένου να ερευνηθεί ο τέταρτος ερευνητικός στόχος, διατυπώθηκε η τέταρτη ερευνητική υπόθεση που αφορά την συναισθηματική αφοσίωση και τον παράγοντα της τάσης παραμονής των εργαζομένων, η οποία είναι η παρακάτω:

Ερευνητική Υπόθεση₀: Η συναισθηματική αφοσίωση δεν σχετίζεται με τη διατήρηση των εργαζομένων.

Ερευνητική Υπόθεση₄: Η συναισθηματική αφοσίωση σχετίζεται με τη διατήρηση των εργαζομένων.

Ελέγχοντας την εσωτερική αξιοπιστία των μεταβλητών, φάνηκε ότι η συναισθηματική αφοσίωση παρουσίασε 0,698, πολύ κοντά στο 0,7 άρα αποδεκτή τιμή, με τον συσχετισμό των ερωτήσεων 1 έως 4. Ενώ η δεύτερη μεταβλητή, η τάση παραμονής (από 13 έως 15) είχε δείκτη αξιοπιστίας Cronbach a 0,852, αρκετά υψηλή τιμή. Οι εργαζόμενοι φαίνεται ότι επιδεικνύουν υψηλή συναισθηματική αφοσίωση κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Αισθάνονται χαρά, βρίσκουν νόημα και αξία σε αυτό που κάνουν, καθώς και υπερηφάνεια που ανήκουν σε αυτήν την εταιρεία (μέσος όρος 4,1 και τυπική απόκλιση 0,566). Παράλληλα, δεν σκέφτονται την αποχώρησή τους από τον οργανισμό, ούτε επιζητούν νέα εργασία (μέσος όρος 3,7 και τυπική απόκλιση 1,088).

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EMOTIONAL_COMMITMENT	4,1267	,56622	215
INTENT_TO_STAY	3,6977	1,08806	215

Correlations

		EMOTIONAL_C OMMITMENT	INTENT_TO_S TAY
EMOTIONAL_COMMITME NT	Pearson Correlation	1	,612**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	215	215
INTENT_TO_STAY	Pearson Correlation	,612**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	215	215

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

Παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση, μεταξύ των παραγόντων συναισθηματική αφοσίωση και τάση παραμονής ($r = 0,612$, $p < 0,001$). Συνεπώς φαίνεται ότι όσο αυξάνεται η συναισθηματική αφοσίωση, τόσο αυξάνεται παράλληλα η τάση παραμονής των εργαζομένων και το αντίστροφο.

Συνεπώς:

Ερευνητική Υπόθεση: Η συναισθηματική αφοσίωση δεν σχετίζεται με τη διατήρηση των εργαζομένων. **Απορρίπτεται**

Ερευνητική Υπόθεση4: Η συναισθηματική αφοσίωση σχετίζεται με τη διατήρηση των εργαζομένων. **Επιβεβαιώνεται**

5.6. Πίνακας Θεματοποίησης

Στόχος της έρευνας	Μεταβλητές	Αριθμός ερώτησης	Είδος ερώτησης	Υπόθεση	Επιβεβαίωση/ Απόρριψη
1	Οργανωσιακή αφοσίωση και Δέσμευση	17-31 με 1-8	Κλίμακα Likert	H1	Απορρίπτεται
2	Οργανωσιακή αφοσίωση και Διατήρηση	17-31 με 13-15	Κλίμακα Likert	H2	Απορρίπτεται
3	Λογική αφοσίωση και Διατήρηση	5-8 με 13-15	Κλίμακα Likert	H3	Απορρίπτεται

4	Συναισθηματική αφοσίωση και Διατήρηση	1-4 με 13-15	Κλίμακα Likert	H4	Απορρίπτεται
---	---	--------------	-------------------	----	--------------

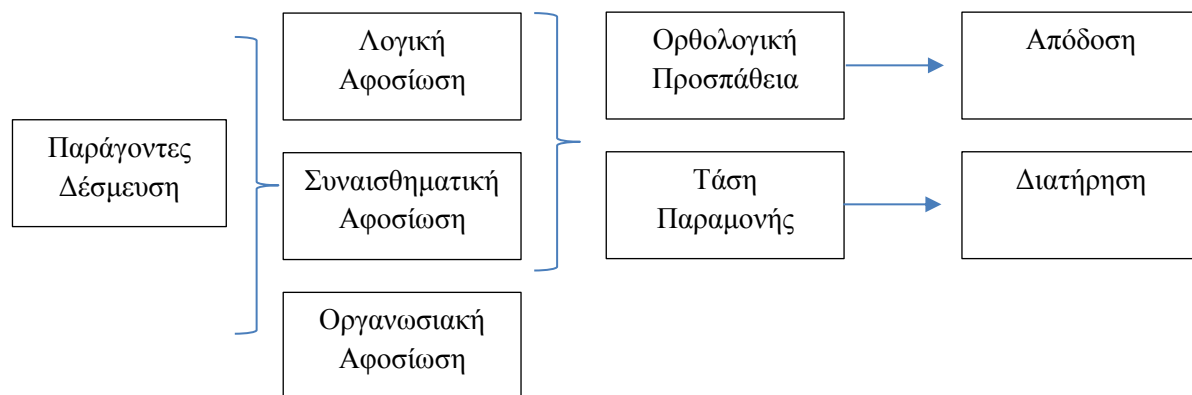
Πίνακας 4: Πίνακας θεματοποίησης.

5.7. Τελικό εννοιολογικό μοντέλο

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας ήταν η δημιουργία ενός νέου μοντέλου μεταξύ της δέσμευσης και της διατήρησης των εργαζομένων. Το CLC Model, που στηρίχτηκε η έρευνα, αναφέρει ότι τόσο η συναισθηματική, όσο και η λογική αφοσίωση, είναι παράγοντες δέσμευσης και κατ' επέκταση της διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η ερευνήτρια, στηριζόμενη σε αυτό και μέσα από την βιβλιογραφική επισκόπηση, θεώρησε δόκιμο να εξετάσει και ένα επιπρόσθετο «είδος» της αφοσίωσης που σχετίζεται με τον οργανισμό και πως αυτός μπορεί να δημιουργήσει κλίμα για δέσμευση. Πέρα από αυτό έπρεπε να εξεταστούν και κατά πόσο η λογική και η συναισθηματική αφοσίωση μπορούν να αποτελούν παράγοντες για την εργασιακή διατήρηση. Για τη δέσμευση δεν υπήρχε νόημα να εξεταστεί, διότι το εν λόγω μοντέλο επιβεβαιώνει τα δύο «είδη» αφοσίωσης ως βασικούς μοχλούς της.

Βάσει λοιπόν τα αποτελέσματα των ερευνητικών υποθέσεων, συμπεραίνεται ότι η οργανωσιακή αφοσίωση μπορεί να κινητοποιήσει το αίσθημα δέσμευσης των εργαζομένων (1^η υπόθεση), αλλά και να τείνουν να επιθυμούν την παραμονή τους στον οργανισμό (2^η υπόθεση). Παράλληλα, τόσο η λογική (3^η υπόθεση), όσο και η συναισθηματική υπόθεση (4^η υπόθεση) μπορούν να επηρεάσουν άμεσα, άλλα όχι πολύ ισχυρά λόγω χαμηλού δείκτη συσχέτισης, τη διατήρηση των εργαζομένων. Άρα, μέσα από την παρούσα έρευνα επιβεβαιώνεται το CLC Model στο οποίο η ίδια βασίστηκε. Συνεπώς, αφού ο παράγοντας «οργανωσιακή αφοσίωση» επηρεάζει τόσο τη δέσμευση,

αλλά και την τάση παραμονής των εργαζομένων, προτείνεται ένα νέο εννοιολογικό μοντέλο, που απεικονίζεται παρακάτω.



Εικόνα 9: Εννοιολογικό μοντέλο.

6. Εξαγωγή Συμπερασμάτων

6.1. Συζήτηση

Η παρούσα ερευνητική εργασία είχε ως σκοπό να διερευνήσει συγκεκριμένους παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης και τον συσχετισμό τους με την εργασιακή διατήρηση, καθώς και να εξετάσει έναν επιπρόσθετο παράγοντα για την ανάπτυξη ενός νέου εννοιολογικού μοντέλου. Η έρευνα διεξήχθη σε μία εταιρεία σταθερής τηλεφωνίας, προκειμένου να εξεταστούν όλα τα παραπάνω. Μέσω λοιπόν, των θεωρητικών στόχων έγινε μια σχετικά πλήρης περιγραφή των εννοιών και μέσω της ερευνητικής διαδικασίας, μπορούν να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα γύρω από το θέμα.

Ο πρώτος ερευνητικός στόχος αφορούσε την οργανωσιακή αφοσίωση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Όπως αναφέρθηκε, μέσα από την βιβλιογραφία, η δέσμευση επηρεάζεται θετικά μεταξύ άλλων, από την οργανωσιακή αφοσίωση. Σύμφωνα με τους Newman, Joseph και Hulin (2010), η δέσμευση είναι αρκετά συνδεδεμένη από τον «Α παράγοντα», δηλαδή την ικανοποίηση που προκύπτει από την εργασία, την αφοσίωση του ατόμου και την οργανωσιακή αφοσίωση. Μέσω της παρούσας έρευνας διαπιστώθηκε ότι όσο αυξάνεται η οργανωσιακή αφοσίωση, τόσο αυξάνεται και δέσμευση. Αυτό σημαίνει ότι όταν ο οργανισμός δημιουργεί στους εργαζομένους να αισθάνονται ότι είναι ο καλύτερος επαγγελματικός προορισμός, υπερηφάνεια που ανήκουν σε αυτόν και οι αξίες του συμβαδίζουν με αυτές των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, το δεύτερο σκέλος της κάθε ερώτησης εξέταζε και κατά πόσο η κάθε δήλωση είναι σημαντική για τους ερωτηθέντες. Όλα τα στοιχεία των ερωτήσεων είχαν στατιστικά σημαντική συσχέτιση. Οι εργαζόμενοι θεώρησαν από τα πιο σημαντικά την

υπερηφάνεια, την σωστή επιλογή τους να εργαστούν στην εταιρεία, καθώς και το να ενδιαφέρονται όλα τα άτομα για την πορεία της.

Εν συνεχεία, ο δεύτερος ερευνητικός στόχος αποσκοπούσε στην συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής αφοσίωσης και της τάσης παραμονής, και κατ' επέκταση της διατήρησης. Σύμφωνα με τους Meyer και Allen (1984) και Mowday et al (1982), η οργανωσιακή αφοσίωση προσδίδει στον εργαζόμενο ένα αίσθημα μοναδικότητας, το οποίο επηρεάζει την παραγωγικότητα, τις απουσίες από την εργασία και την ανακύκλωση των εργαζομένων. Στην προκειμένη εταιρεία, αυτό ισχύει. Οι εργαζόμενοι όσο και αν είναι αφοσιωμένοι και την προασπίζονται, οι απαντήσεις που έδωσαν παρουσιάζουν ενδείξεις ότι σκοπεύουν να παραμείνουν σε αυτή.

Ο τρίτος και ο τέταρτος ερευνητικός στόχος αφορούσαν τη λογική αφοσίωση και τη συναισθηματική αφοσίωση με τη διατήρηση των εργαζομένων αντίστοιχα. Και οι δύο παράγοντες αυτοί εξετάστηκαν μέσα από το ίδιο μοντέλο (CLC Model). Στην περίπτωση του τρίτου στόχου εξετάστηκε η ορθολογική πτυχή της δέσμευσης που βασίζεται στα υποτυπώδη, όπως αμοιβή, δυνατότητες ανάπτυξης της απασχόλησης κ.ά. Η συναισθηματική πτυχή από την άλλη πλευρά βασίζεται στην ηθική, στις πεποιθήσεις και στην ικανοποίηση του εργαζομένου σε σχέση με την εργασιακή του επιλογή. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας ανέδειξαν τη σχέση μεταξύ της λογικής και της τάσης παραμονής αντίστοιχα. Η αφοσίωση αυτή μπορεί να εξυπηρετεί ένα μακροπρόθεσμο σκοπό του ατόμου που σχετίζεται με την επαγγελματική σταδιοδρομία και ανάγκες του. επαγγελματικές ανάγκες. Το ίδιο ισχύει και για την συναισθηματική αφοσίωση. Το ανθρώπινο δυναμικό της εν λόγω εταιρείας εκφράζεται θετικά τόσο για εκείνη, όσο και για τον προϊστάμενό του, το οποίο φαίνεται να επηρεάζει την απόφασή του στο να παραμείνει ή όχι.

6.2. Πρακτική Εφαρμογή των Αποτελεσμάτων

Τα ευρήματα που εξήχθησαν από την παρούσα έρευνα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ευρύτερα για τη βελτίωση της δέσμευσης του προσωπικού των επιχειρήσεων. Αυτό διότι, η υψηλή δέσμευση των εργαζομένων όπως φάνηκε και στην παρούσα έρευνα, προέρχεται μέσα από τον ίδιο τον οργανισμό. Με τι μέσα λοιπόν οι ίδιες οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν δεσμευμένο ανθρώπινο δυναμικό και κατ' επέκταση να μπορεί να υπάρχει αυξημένη τάση κινητικότητας από και προς σε αυτές. Άρα, από αυτό ωφελούνται όχι μόνο από κοστοβόρες διαδικασίες για κάλυψη θέσεων, αλλά και από τη διατήρηση των ταλαντούχων ατόμων. Συνεπώς, τίθενται και θέματα στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού. Στρατηγικές που θα συμβάλλουν στην ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων, βοηθώντας έτσι να διασφαλιστεί η διατήρηση των εργαζομένων.

Τα υπόλοιπα αποτελέσματα της έρευνας αφορούν αποκλειστικά την εν λόγω εταιρεία, η οποία θα πρέπει να εστιάσει στους λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι έχουν ένα καλό επίπεδο δέσμευσης που σχετίζεται όμως με την αφοσίωση που δημιουργεί η ίδια. Επίσης, μπορεί να στρέψει την προσοχή της στους παράγοντες που ενισχύουν την ατομική αφοσίωση (λογική και συναισθηματική) των εργαζομένων, προκειμένου να ενισχυθεί η διατήρηση.

Λόγω του υψηλού ανταγωνισμού, οι προσφερόμενες υπηρεσίες των εταιρειών κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά. Το ερώτημα λοιπόν είναι, τι περαιτέρω ενέργειες, πέρα από τις "κλασσικές", μπορεί να κάνει η συγκεκριμένη εταιρεία για να δώσει προστιθέμενη αξία (added value) στις υπηρεσίες της; Μήπως πρέπει να ληφθεί υπόψη πρακτικά ότι η εργασιακή δέσμευση αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και συντελεί στην αποδοτικότητα και την

αποτελεσματικότητά της; Άρα και η διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται υψίστης σημασίας;

6.3. Συστάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Αυτή η μελέτη δεν δίνει οριστικές απαντήσεις σχετικά με τη δέσμευση και τη διατήρηση των εργαζομένων, ούτε για το ρόλο που διαδραματίζει η οργανωσιακή αφοσίωση στις παραπάνω έννοιες. Γι' αυτό το λόγο, θα ήταν δόκιμο να διερευνηθεί περαιτέρω αυτό το θέμα. Μία από τις προτάσεις είναι η επέκταση του μοντέλου που χρησιμοποιήθηκε και στην παρούσα έρευνα, καθώς και που στέκεται η οργανωσιακή αφοσίωση μέσα σε αυτό. Δηλαδή, να εξεταστούν οι περιπτώσεις και για ποιους λόγους η οργανωσιακή αφοσίωση μπορεί να επηρεάσει τη διατήρηση, ή ακόμα και την απόδοση των εργαζομένων. Ποια είναι η συσχέτισή της με την διακριτική προσπάθεια, αλλά και με την τάση παραμονής του ατόμου; Ακόμη, πως η οργανωσιακή αφοσίωση μπορεί να σχετίζεται αρνητικά με τη διατήρηση των εργαζομένων; Τέλος, το προτεινόμενο εννοιολογικό μοντέλο, θα πρέπει να εξεταστεί και σε άλλους οργανισμούς από διαφορετικούς κλάδους δραστηριοτήτων, προκειμένου να θεωρηθεί αξιόπιστο και έγκυρο.

6.4. Περιορισμοί της Έρευνας

Για την διεξαγωγή της κάθε επιστημονικής έρευνας αντιμετωπίζονται κάποιες δυσκολίες ή μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια. Συνεπώς, στη συγκεκριμένη έρευνα ένας βασικός περιορισμός είναι η ίδια η φύση της ως μελέτη περίπτωσης. Από τη μία πλευρά, τα συμπεράσματα είναι πλήρως εξατομικευμένα για την εταιρεία που εξετάστηκε. Συνεπώς, η εξωτερική εγκυρότητα που αφορά τη γενίκευση των συμπερασμάτων, αναμενόταν χαμηλή γιατί η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε μία από τις

εταιρείες του κλάδου των τηλεπικοινωνιών και τα ευρήματα μπορεί να μην έχουν εφαρμογή σε άλλους κλάδους δραστηριοτήτων.

Από την άλλη πλευρά, είναι αρκετά δύσκολο να στοχεύει μεγαλύτερο δείγμα και από άλλες εταιρείες του κλάδου, διότι πρώτον οι εργαζόμενοι απαριθμούν εκατοντάδες και δεύτερον ο χρόνος διεξαγωγής της έρευνας ήταν αρκετά σύντομος. Επίσης, πολλοί συμμετέχοντες μπορεί να μην έδωσαν αντιπροσωπευτικές απαντήσεις, λόγω αναστολών και μη ανωνυμίας των απαντήσεών τους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να παρουσιαστούν προβλήματα εγκυρότητας και αξιοπιστίας, που εξαρτώνται κυρίως από τις απαντήσεις που δόθηκαν. Η ερευνήτρια δεν μπορούσε να γνωρίζει ούτε να λάβει τα κατάλληλα μέτρα για να δοθούν ακριβείς και αξιόπιστες απαντήσεις.

7. Βιβλιογραφικές Αναφορές

Κυριαζόπουλος, Π. & Σαμαντά, Ειρ. (2011), *Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.

ΕΕΚΤ (2014), *Ο κλάδος των Κινητών Επικοινωνιών*, Επικαιροποίηση Q4 2013
www.eekt.gr.

ΕΕΤΤ (2015), *Επισκόπηση αγορών ηλεκτρονικών επικοινωνιών & ταχυδρομικών υπηρεσιών*, www.eett.gr.

ΣΕΠΕ (2016), *ICT Market Report 2016/ 2017, Έρευνα για την αγορά τεχνολογιών πληροφορικής & επικοινωνιών 2016/ 2017*, Τεύχος 11.

Adams, G. & Schvaneveldt (1991), *Understanding Research Methods*, (2nd ed.), Longman, New York.

Aguenza, B. B. & Mat Som, A. P. (2012), *Motivational Factors of Employee Retention and Engagement in Organizations*, International Journal of Advances in Management and Economics, Vol.1, Issue 6, pp 88-95, Nov-Dec (www.managementjournal.info).

Albdour A.A. & Altarawneh, I.I. (2014), *Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan*, International Journal of Business, Vol. 19, Issue (2), pp. 192-212.

Aparimita, P. & Verma, S. (2015), *Factors Affecting Retention of Employees in Information Technology Industry*, International Journal of Transformations in Business Management, Vol. No. 5, Issue No. II, Apr-Jun (<http://www.ijtbm.com>).

ArunKumar, K. & Renugadevi, R. (2013), *Antecedents and Consequences of Employee Engagement- A Hypothetical Approach*, IOSR Journal of Business and Management

(IOSR-JBM), e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 9, Issue 3 (Mar. - Apr. 2013), PP 52-57 (www.iosrjournals.org).

Bajpai, N. (2010), *Business Statistics*, Pearson Education India.

Balakrishnan, C., Masthan, D. & Chandra, V. (2013), *Employee Retention Through Employee Engagement-A Study At An Indian International Airport*, International Journal of Business and Management Invention, Vol. 2, Iss. 8, pp. 9-16.

Bernard, H.R. (2011), *Research Methods in Anthropology*, 5th edition, AltaMira Press

Beverly, K. & Jordan-Evans, B. (2000): *Retention: Tag, You're it!*, Training and Development, p.34.

Bhatnagar, L. (2007), Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention, *Employee Relations*, Vol. 29, Iss. 6, pp. 640-663.

Black, K. (2010), *Business Statistics: Contemporary Decision Making*, 6th edition, John Wiley & Sons

Blaikie, N. (2010), *Designing Social Research*, Polity Press.

Bryman, A. & Bell, E. (2011), *Business Research Methods*, 3rd edition, Oxford University Press.

Castellano, W. G. *A New Framework of Employee Engagement*, Center for Human Resource Strategy Rutgers, The State University of New Jersey.

Collis, J. & Hussey, R. (2003), *Business Research. A Practical Guide for Undergraduate and Graduate Student*, 2nd edition, Palgrave Macmillan

Collins, H. (2010), “Creative Research: The Theory and Practice of Research for the Creative Industries” AVA Publications, p.38

Christensen-Hughes, J. & Rog, E. (2008), *Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20, No. 7, pp. 743-757.

Corporate Leadership Council (2004), *Driving employee performance and retention through engagement: A quantitative analysis of effectiveness of employee engagement strategies*, Washington DC: The Corporate Executive Board, pp.1-16.

Dockel, A & Basson, J.S. & Coetzee, M. (2006), *The Effect of Retention Factors on Organizational Commitment: An Investigation of High Technology Employees*, SA Journal of Human Resource Management, Vol. 4, Issue (2), pp. 20-28.

Dudoviskiy J., (2016), *The ultimate guide to writing a dissertation in business studies, A step-by-step assistance*, e-book.

Easterby-Smith, M., Thorpe R. & Lowe A. (1991), *Management Research: An Introduction*, Sage Publication, London, pp.23-25.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa S. (1986), *Perceived Organizational Support*, Journal of Applied Psychology, Vol. 71, No. 3, pp. 500-507.

Forster, N.S. (1990), *Employee Job Mobility and Relocation*, Personnel Review, Vol. 19, Iss. 6, pp. 18-24.

Gallup Management Journal (2006), (online: www.gmj.gallup.com).

Gravetter, F.J & Forzano, L.B. (2011), *Research Methods for the Behavioural Sciences*, Cengage Learning, pp.146

Harvard Business School Press (2006), *Retaining Your Best People*, USA: Harvard Business School Publishing Corporation.

Hausknecht, J., Rodda, J.M. & Howard, M.J. (2009), *Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying*, (www.ilr.cornell.edu).

Hay Group (2013), *Global employee engagement and enablement trends*.

Ivanovic, A. (2006), *Dictionary of Human Resources and Personnel Management*, A&C Black, Huntingdon, Great Britain.

Irshad, M. (2011), *Factors Affecting Employee Retention: Evidence form Literature Review*, Abasyn Journal of Social Sciences, Vol. 4 No.1, p. 84, Jan.

Jackson, S.L. (2011), *Research Methods and Statistics: A Critical Approach*, 4th edition, Cengage Learning

Jehanzeb, K., Rasheed, A. & Rasheed M. F. (2013), *Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia*, International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 8., URL: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n8p79>

Kahn, W.L. (1990), *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, Academy of Management Journal, No. 33, pp. 692-724.

Kahn, W.L. (1992), *To be fully there: Psychological presence at work*, Human Relations, No. 45, pp.321-349.

Khalid, A. & Khalid, S. & Waseem, A. & Farooqi, Y.A. & Nazish A. (2015), *Relationship Between Organizational Commitment, Employee Engagement and Career Satisfaction: A Case of University of Gujrat*, European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 11, pp 172-183, Feb. (<http://www.ejbss.com/recent.aspx-/>).

Lahkar Das, B. & Baruah, M. (2013), *Employee Retention: A Review of Literature*, Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 14, Issue 2, Nov.-Dec., pp 08-16 (www.iosrjournals.org).

Lockwood, N.R. (2007), *Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role*, HR Magazine, Vol. 52, No. 3, pp.1-11.

Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001), *Job burnout*, Annual Review of Psychology, Vol. 52, pp.397-422.

May, T. (2001), *Social Research: Issues, methods and process*, 3rd edition, Open University Press, Buckingham & Philadelphia.

Mohammed, F. & Eleswed, M. (2013), *Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain*, International Journal of Business, Humanities and Technology, Vol.3, No.5, May.

Ologbo, A. & Saudah, S. (2012), *Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement*, Elsevier Ltd, Vol. 40, pp. 498-508.

Perrin, T. (2008), *Towers Perrin Global Workforce Study- Global Report*.

Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973), *Organisational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism*, Psychological Bulletin, Vol. 80, pp.151-176.

Remenyi, D & Money, A. (2004), *Research Supervision for Supervisors and their Students*, Academic Conferences Ltd

Robson, C. (2002), *Real World Research*, (2nd ed.), Blackwell, Oxford.

Rosa Veloso, Elza Fatima, Cuhna da Silva, Rodrigo, Souza Doutra, Joel, Fisher, Andre Luiz & Nelmi Trevisan, Leonardo (2014), *Talent Retention Strategies in Different Organizational Contexts and Intention of Talents to Remain in the Company*, Journal of Innovation and Sustainability, Vol. 5, No. 1, pp. 49-61, Sao Paolo.

Saks, A. M. (2005), *Antecedents and consequences of employee engagement*, www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009), *Research methods for business students*, 5th edition, Pearson Education Limited, Essex.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012), *Research methods for business students*, 6th edition, Pearson Education Limited.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002), *The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach*, Journal of Happiness Studies, No. 3, pp.71-92.

Schaufeli, W.B. (2013), *What is engagement?* In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.

Sibson, S. (2007), *Assessing Employee Engagement: The Key to Improving Productivity*, Sibson Publications, Vol. 15, Iss. 1.

Snieder, R. & Larner, K. (2009), *The Art of Being a Scientist: A Guide for Graduate Students and their Mentor*, Cambridge University Press, pp.16

Solomon, M. & Sandhya, S. (2010), *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*, International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 12, pp. 89-96.

Yin, R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Method*, (3rd ed.), Sage, London.

WeiBo, Z., Kaur, S. & Zhi, T. (2010), *A critical review of employee turnover model (1938-2009) and development in perspective of performance*, African Journal of Business Management Vol. 4(19), pp. 4146-4158, <http://www.academicjournals.org/AJBM>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητή/έ κυρία/ε,

Στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού μου Προγράμματος εκπονώ τη Διπλωματική μου Εργασία "Ο ρόλος της εργασιακής δέσμευσης στη διατήρηση των εργαζομένων. Μελέτη Περίπτωσης: Forthnet". Βασικό ρόλο διαδραματίζει η έρευνα που θα διεξαχθεί στην εταιρεία σας, με σκοπό τη συλλογή των στοιχείων.

Διεξάγεται από τη Βασιλείου Σοφία, μεταπτυχιακή φοιτήτρια του προγράμματος International MBA με εξειδίκευση στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού του ΑΕΙ Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα, και υπό την καθοδήγηση της επιβλέπουσας καθηγήτριας Δρ. Σαμαντά Ειρήνης.

Όσον αφορά στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, θα τηρηθεί εμπιστευτικότητα και ανωνυμία. Μέσω της εφαρμογής Google docs δεν φαίνονται προσωπικά στοιχεία του ερωτώμενου.

Θα ήθελα τη βοήθειά σας, αφιερώνοντας 7-8 λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, απαντώντας σε όλες τις ερωτήσεις, μέχρι τις 12 Οκτωβρίου. Παρακαλώ λάβετε υπόψη σας ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Η συνεισφορά σας είναι πραγματικά πολύτιμη!

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων!

Σοφία Βασιλείου

Υπάρχουν 2 κλίμακες σε κάθε δήλωση.

Η πρώτη κλίμακα (στο α' σκέλος της κάθε δήλωσης) αφορά στη συμφωνία / διαφωνία σας με την εκάστοτε δήλωση:

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

Η δεύτερη κλίμακα (στο β' σκέλος της κάθε δήλωσης) αφορά στο κατά πόσο είναι σημαντική η εκάστοτε δήλωση για εσάς:

1. Καθόλου σημαντικό
2. Λίγο σημαντικό
3. Μέτρια σημαντικό
4. Σημαντικό
5. Πολύ σημαντικό

Ερωτήσεις εργασιακής δέσμευσης και διατήρησης

1α. Πιστεύω ό,τι κάνω καθημερινά στην εργασία μου έχει νόημα και αξία

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

1β. Πιστεύω ό,τι κάνω καθημερινά στην εργασία μου έχει νόημα και αξία

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

2α. Χαίρομαι να εργάζομαι μαζί με την ομάδα στην οποία ανήκω

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

2β. Χαίρομαι να εργάζομαι μαζί με την ομάδα στην οποία ανήκω

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

3α. Όταν συζητώ με τους άλλους, μιλάω θετικά για τον προϊστάμενό μου

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

3β. Όταν συζητώ με τους άλλους, μιλάω θετικά για τον προϊστάμενό μου

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

4α. Είμαι περήφανος/η που εργάζομαι στη Forthnet

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

4β. Είμαι περήφανος/η που εργάζομαι στη Forthnet

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

5α. Ο καλύτερος τρόπος να αναπτύξω τις δεξιότητές μου μέσα στη Forthnet είναι αυτή τη στιγμή να παραμείνω στη θέση που κατέχω

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

5β. Ο καλύτερος τρόπος να αναπτύξω τις δεξιότητές μου μέσα στη Forthnet είναι αυτή τη στιγμή να παραμείνω στη θέση που κατέχω

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

6α. Ο καλύτερος τρόπος ώστε να εξελιχθώ μέσα στη Forthnet είναι να συνεχίσω να έχω τον ίδιο προϊστάμενο

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

6β. Ο καλύτερος τρόπος ώστε να εξελιχθώ μέσα στη Forthnet είναι να συνεχίσω να έχω τον ίδιο προϊστάμενο

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

7α. Ο καλύτερος τρόπος ώστε να εξελίξω την καριέρα μου είναι να παραμείνω στη

Forthnet

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

7β. Ο καλύτερος τρόπος ώστε να εξελίξω την καριέρα μου είναι να παραμείνω στη

Forthnet

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

8α. Η απόδοσή μου είναι υψηλή γιατί εργάζομαι στο συγκεκριμένο τμήμα της

Διεύθυνσης που ανήκω

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

8β. Η απόδοσή μου είναι υψηλή γιατί εργάζομαι στο συγκεκριμένο τμήμα της
Διεύθυνσης που ανήκω

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

9α. Βοηθάω πολύ συχνά τους συναδέλφους μου όταν έχουν υψηλό φόρτο εργασίας

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

9β. Βοηθάω πολύ συχνά τους συναδέλφους μου όταν έχουν υψηλό φόρτο εργασίας

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

10α. Υπάρχουν μέρες που δεν καταβάλλω πολύ προσπάθεια για να διεκπεραιώσω την εργασία μου

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

10β. Υπάρχουν μέρες που δεν καταβάλλω πολύ προσπάθεια για να διεκπεραιώσω την εργασία μου

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

11α. Συχνά ψάχνω νέους τρόπους για να διεκπεραιώνω καλύτερα την εργασία μου

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

11β. Συχνά ψάχνω νέους τρόπους για να διεκπεραιώνω καλύτερα την εργασία μου

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

12α. Όταν είναι αναγκαίο, είμαι πρόθυμος να καταβάλλω περισσότερη προσπάθεια για να διεκπεραιώσω την εργασία μου

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

12β. Όταν είναι αναγκαίο, είμαι πρόθυμος να καταβάλλω περισσότερη προσπάθεια για να διεκπεραιώσω την εργασία μου

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

13α. Σκοπεύω να ψάξω στο επόμενο έτος νέα εργασία σε άλλη εταιρεία

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

13β. Σκοπεύω να ψάξω στο επόμενο έτος νέα εργασία σε άλλη εταιρεία

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

14α. Σκέφτομαι συχνά να παραιτηθώ από την εργασία μου και να αποχωρήσω από τη

Forthnet

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

14β. Σκέφτομαι συχνά να παραιτηθώ από την εργασία μου και να αποχωρήσω από τη
Forthnet

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

15α. Ψάχνω ενεργά εργασία σε άλλη εταιρεία

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

15β. Ψάχνω ενεργά εργασία σε άλλη εταιρεία

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

16α. Πρόσφατα έχω κάνει συγκεκριμένες ενέργειες προκειμένου να βρω εργασία σε άλλη εταιρεία

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

16β. Πρόσφατα έχω κάνει συγκεκριμένες ενέργειες προκειμένου να βρω εργασία σε άλλη εταιρεία

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

17α. Είμαι πρόθυμος να καταβάλλω μεγαλύτερη προσπάθεια από τη συνηθισμένη, προκειμένου να βοηθήσω τη Forthnet να επιτύχει

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

17β. Είμαι πρόθυμος να καταβάλλω μεγαλύτερη προσπάθεια από τη συνηθισμένη, προκειμένου να βοηθήσω τη Forthnet να επιτύχει

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

18α. Όταν μιλάω στο κοινωνικό μου περίγυρο για τη Forthnet, λέω ότι είναι μια σπουδαία εταιρεία για να εργαστεί κανείς

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

18β. Όταν μιλάω στο κοινωνικό μου περίγυρο για τη Forthnet, λέω ότι είναι μια σπουδαία εταιρεία για να εργαστεί κανείς

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

19α. Δεν αισθάνομαι ιδιαίτερα αφοσιωμένος/η στη Forthnet

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

19β. Δεν αισθάνομαι ιδιαίτερα αφοσιωμένος/η στη Forthnet

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

20α. Θα αποδεχόμουν σχεδόν οποιοδήποτε άλλο αντικείμενο εργασίας ή project, προκειμένου να συνεχίσω να εργάζομαι στη Forthnet

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

20β. Θα αποδεχόμουν σχεδόν οποιοδήποτε άλλο αντικείμενο εργασίας ή project, προκειμένου να συνεχίσω να εργάζομαι στη Forthnet

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

21α. Θεωρώ ότι οι αξίες μου είναι αρκετά κοντά με αυτές της Forthnet

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

21β. Θεωρώ ότι οι αξίες μου είναι αρκετά κοντά με αυτές της Forthnet

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

22α. Αισθάνομαι υπερήφανος/η να λέω ότι είμαι μέλος της Forthnet

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

22β. Αισθάνομαι υπερήφανος/η να λέω ότι είμαι μέλος της Forthnet

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

23α. Θα μπορούσα κάλλιστα να εργάζομαι σε άλλη εταιρεία εφ' όσον το είδος της εργασίας θα ήταν παρόμοιο

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

23β. Θα μπορούσα κάλλιστα να εργάζομαι σε άλλη εταιρεία εφ' όσον το είδος της εργασίας θα ήταν παρόμοιο

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

24α. Η Forthnet με εμπνέει με το μέγιστο δυνατό τρόπο ώστε να αποδίδω καλύτερα

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

24β. Η Forthnet με εμπνέει με το μέγιστο δυνατό τρόπο ώστε να αποδίδω καλύτερα

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

25α. Υπό τις παρούσες συνθήκες, θα χρειαζόταν πολύ μικρές αλλαγές που θα με
ανάγκαζαν να φύγω από τη Forthnet

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

25β. Υπό τις παρούσες συνθήκες, θα χρειαζόταν πολύ μικρές αλλαγές που θα με
ανάγκαζαν να φύγω από τη Forthnet

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

26α. Λαμβάνοντας υπόψη την εποχή που προσλήφθηκα, είμαι εξαιρετικά χαρούμενος που επέλεξα τη Forthnet σε σχέση με άλλες εταιρείες

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

26β. Λαμβάνοντας υπόψη την εποχή που προσλήφθηκα, είμαι εξαιρετικά χαρούμενος που επέλεξα τη Forthnet σε σχέση με άλλες εταιρείες

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

27α. Δεν έχω να κερδίσω πάρα πολλά αν είμαι προσκολλημένος/η στη Forthnet επ'
αόριστον

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

27β. Δεν έχω να κερδίσω πάρα πολλά αν είμαι προσκολλημένος/η στη Forthnet επ'
αόριστον

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

28α. Συχνά, μου είναι δύσκολο να συμφωνήσω με πολιτικές που ακολουθεί η Forthnet
για σημαντικά θέματα που αφορούν τους εργαζομένους

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

28β. Συχνά, μου είναι δύσκολο να συμφωνήσω με πολιτικές που ακολουθεί η Forthnet για σημαντικά θέματα που αφορούν τους εργαζομένους

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

29α. Θα ήθελα πραγματικά να νοιάζονται όλοι για την πορεία της Forthnet

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

29β. Θα ήθελα πραγματικά να νοιάζονται όλοι για την πορεία της Forthnet

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

30α. Για μένα η Forthnet είναι η καλύτερη εταιρεία που θα μπορούσα να εργαστώ, σε σχέση με άλλες εταιρείες

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

30β. Για μένα η Forthnet είναι η καλύτερη εταιρεία που θα μπορούσα να εργαστώ, σε σχέση με άλλες εταιρείες

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

31α. Η απόφασή μου να εργαστώ στη Forthnet, ήταν λάθος εκ μέρους μου

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

31β. Η απόφασή μου να εργαστώ στη Forthnet, ήταν λάθος εκ μέρους μου

Καθόλου σημαντικό

Λίγο σημαντικό

Μέτρια σημαντικό

Σημαντικό

Πολύ σημαντικό

Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο

Γυναίκα

Άνδρας

Ηλικία

18-29

30-39

40-49

50-59

Πάνω από 60

Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Διαζευγμένος/η

Χήρος/α

Αρραβωνιασμένος/η

Σε συμβίωση

Εκπαίδευση

Γυμνάσιο / Λύκειο

Μετεκπαίδευση (ΙΕΚ)

ΑΕΙ / ΤΕΙ

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

Άλλο

Χρόνια εργασίας στη Forthnet

0-5

6-10

11-15

16-20

21-25

26-30

Πάνω από 30

Διεύθυνση: Προκειμένου να μην "φωτογραφίζεται" ο οποιοσδήποτε ερωτώμενος, όσοι εργαζόμενοι ανήκουν σε διευθύνσεις μικρότερες των 5 ατόμων, επιλέγουν "Άλλο". Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι: Βοηθοί Διευθύνοντος Συμβούλου, Διεύθυνση Στρατηγικής και Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου.

Ανθρώπινο Δυναμικό

Εμπορική Διεύθυνση Λιανικής

Εξυπηρέτηση Πελατών

Εταιρική Επικοινωνία

Εταιρικοί Πελάτες

Νομική

Οικονομική

Πλατφόρμας & Περιεχομένου

Σταθερό Δίκτυο

Advertising & Media

IT

Άλλο

Τύπος απασχόλησης

Πλήρης

Μερική

Ρόλος

Έχω ευθύνη ομάδας

Δεν έχω ευθύνη ομάδας