

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ»

ΜΑΘΗΜΑ: Διπλωματική Εργασία

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ: κ. Προδρομίτης Γεράσιμος

*Αποχώρηση από την Εργασία.
Αντικειμενικές Παράμετροι και
Υποκειμενικές Συνιστώσες*

Έρευνα: Εταιρεία εμπορίου ειδών
τεχνολογίας

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ:

Ζησοπούλου Αικατερίνη (0604M007)

ΑΘΗΝΑ
Φεβρουάριος 2008



Περίληψη

Η παρούσα εργασία με τίτλο «Αποχώρηση από την Εργασία», διεξάγεται στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Οικονομικής και Οργανωτικής Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου, με εποπτεύων καθηγητή τον κο. Προδρομίτη Γεράσιμο.

Η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος οφείλεται στους εξής λόγους:

- Στην αναγνώριση της ολοένα αυξανόμενης σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα στην επιτυχία των επιχειρήσεων,
- Στο γεγονός ότι ο βαθμός ικανοποίησης και η πιθανότητα αποχώρησης του εργαζομένου σε μια επιχείρηση είναι δύο παράγοντες που μπορούν να συνδυαστούν, αφού ο δεύτερος συμπληρώνει τον πρώτο.

Στόχοι της παρούσας εργασίας είναι οι εξής:

- Να μελετήσει τους λόγους που οδηγούν τους εργαζομένους μια μεγάλης ελληνικής εταιρείας να αποχωρήσουν από αυτή,
- Να συγκρίνει αν οι λόγοι πρόσληψης ενός εργαζομένου μπορούν να συνδυαστούν με την αποχώρησή του.

Η συλλογή των δεδομένων έγινε σε συνεργασία με μια ελληνική επιχείρηση που ασχολείται με το εμπόριο ηλεκτρονικών υπολογιστών και ειδών βιβλιοχαρτοπωλείου, αφού δόθηκε η άδεια για την άμεση πρόσβαση στα αρχεία της εταιρείας. Το δείγμα αποτελείτο από 451 υποκείμενα τα οποία είχαν την ειδικότητα του πωλητή, τεχνικού, αποθηκάριου, ταμία, υπαλλήλου γραφείου και στελέχους. Συλλέχθηκαν ο αριθμός των αποχωρήσεων των υπαλλήλων της εταιρείας για την περίοδο του 2006, οι λόγοι πρόσληψης των ατόμων που είχαν προσληφθεί στην εταιρεία, η θέση την οποία κατείχαν σε αυτή, η περιοχή της εργασίας τους, η ηλικία τους, το μορφωτικό τους επίπεδο, η διάρκεια παραμονής στην εταιρεία και τέλος ο τρόπος αποχώρησής τους από αυτή.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι:

1. Οι εργαζόμενοι που απολύονται είναι κυρίως από την επαρχία, η θέση τους στην εταιρεία είναι αυτή του πωλητή, έχουν τελειώσει ένα ΙΕΚ και η διάρκεια εργασίας τους είναι από 11-18 μήνες αλλά και 19 μήνες και πάνω, έχουν δηλαδή σχετικά μικρή προϋπηρεσία στην εταιρεία.
2. Οι εργαζόμενοι που παραιτούνται είναι κυρίως από την Αθήνα, χαμηλότερα στελέχη όπως υπάλληλοι γραφείου, ταμίες, αποθηκάριοι, η ηλικία τους είναι μέχρι 25 ετών και είναι στην εταιρεία λιγότερο από 9 μήνες.

Όσον αφορά τους λόγους πρόσληψης:

1. Οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται με βάση τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά παραιτούνται για αντικειμενικούς λόγους.
2. Οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται ως δεύτερη επιλογή ή με βάση τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά παραιτούνται για προσωπικούς λόγους.
3. Οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται για κάποιο άλλο λόγο που δεν καταγράφεται από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας απολύονται ή φεύγουν για να εκπληρώσουν τη στρατιωτική τους θητεία ή πέφτουν στο παράπτωμα της κλοπής.

Πίνακας Περιεχομένων

1. Εισαγωγή

1.1 Στόχος έρευνας

1.2 Περιγραφή του κλάδου των εμπορικών επιχειρήσεων

1.2.1 Ορισμός του πωλητή

2. Κλασικές Θεωρίες οργανώσεων

2.1 Η οργάνωση κατά τον Taylor

2.2 Η προσέγγιση του Weber

2.3 Η σχέση των ανθρώπινων σχέσεων

2.4 Ορισμός της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

3. Θεωρητικό πλαίσιο

3.1 Γενικά

3.2 Ικανοποίηση από την εργασία

3.2.1 Ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης

3.2.2 Θεωρητικές βάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης

3.2.2.1 Θεωρίες περιεχομένου

3.2.2.2 Θεωρίες εξέλιξης

3.2.3 Επαγγελματική ικανοποίηση, στάσεις και αξίες

3.2.4 Η επαγγελματική ικανοποίηση στα πλαίσια της θεωρίας της κοινωνικής επίδρασης

3.2.5 Οργανωτική συμπεριφορά και επαγγελματική ικανοποίηση

3.3 Οργανωσιακή αφοσίωση και πιθανότητα αποχώρησης

- 3.3.1 Οργανωσιακή αφοσίωση
- 3.2.2 Πιθανότητα αποχώρησης
- 3.3.3 Μελέτη σχέσεων
- 3.3.4 Χρήσιμα συμπεράσματα
- 3.4 Ικανοποίηση από τις αμοιβές
 - 3.4.1 Χρηματικές αμοιβές
 - 3.4.2 Μη χρηματικές αμοιβές
 - 3.4.3 Σχέση αμοιβών και εργασιακή ικανοποίηση
- 4. Μεθοδολογία
 - 4.1 Περιγραφή μεταβλητών
- 5. Ευρήματα
 - 5.1 Λόγοι αποχώρησης
 - 5.1.2 Συμπεράσματα για λόγους αποχώρησης
 - 5.1.3 Αποτελέσματα - Λόγοι αποχώρησης
 - 5.2 Λόγοι πρόσληψης
 - 5.2.1 Συμπεράσματα - Λόγοι πρόσληψης
 - 5.3 Διασταύρωση: Λόγοι πρόσληψης - αποχώρησης
- 6. Επίλογος
- 7. Βιβλιογραφία
- 8. Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

1. Εισαγωγή

1.1 Στόχος Έρευνας

Η παρούσα εργασία διεξάγεται στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Οικονομικής και Οργανωτικής Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου, με εποπτεύων καθηγητή τον κο Γεράσιμο Προδρομίτη. Η εργασία έχει ως στόχο την μελέτη και τη διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τον ρυθμό αποχωρήσεων των εργαζομένων σε έναν εμπορικό χώρο, όπως είναι η εταιρεία εμπορίου ηλεκτρονικών υπολογιστών και ειδών βιβλιοχαρτοπωλείου. Καθώς από τη μια πλευρά, η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε μια οργάνωση κρίνεται επιτακτική για την μεγαλύτερη ανάπτυξη και ευημερία και από την άλλη ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό κρίνεται ολοένα και περισσότερο στρατηγικός, η εργασία αυτή θα εστιάσει κυρίως στον ρυθμό των αποχωρήσεων των εργαζομένων σε όποια θέση και αν αυτοί κατέχουν μέσα στον οργανισμό καθώς και στις αντικειμενικές παραμέτρους και στις υποκειμενικές συνιστώσες που οδηγούν σε αυτό το φαινόμενο.

Παρόλο που στο παρελθόν έχουν γίνει εκτεταμένες μελέτες για να εξετασθεί ο βαθμός ικανοποίησης σε έναν οργανισμό ωστόσο δεν υπάρχει αναφορά που να εστιάζει στους λόγους αποχώρησης των εργαζομένων και ειδικότερα σε θέσεις όπως εκείνες των πωλητών, αποθηκάρων και γενικότερα κατώτερων θέσεων στην βαθμίδα ιεραρχίας σε μια εταιρεία. Τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν είναι πραγματικά και ακριβή για το λόγο αυτό τα αποτελέσματα που θα προκύψουν θα είναι ιδιαίτερα ενδιαφέροντα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού κατά τα τελευταία χρόνια αποκτά όλο και μεγαλύτερη αξία για τις επιχειρήσεις, δεδομένου ότι ο άνθρωπος παράγοντας εξελίσσεται στο σημαντικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που οδηγεί στη διαφοροποίηση και στην υπεροχή των οργανώσεων

έναντι των ανταγωνιστών τους σε ένα διεθνές περιβάλλον, όπου η παγκοσμιοποίηση και η διαρκώς αναπτυσσόμενη τεχνολογία επιβάλλουν σχεδόν ομοιόμορφους κανόνες λειτουργίας και παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες.

Οι επαγγελματικές ικανότητες, το ταλέντο, η ικανοποίηση, το αίσθημα της δίκαιης και ίσης μεταχείρισης, καθώς και η συμμετοχή των εργαζομένων στην επίτευξη κοινών στόχων και οράματος, επηρεάζουν άμεσα την απόδοσή τους και κατά συνέπεια την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης, το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών και τέλος τη φήμη της και την ικανότητά της για επιβίωση.

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις σήμερα αντιλαμβάνονται, στα πλαίσια της μείωσης του κόστους, τη σημασία της συνετής αξιοποίησης των ταλέντων που υπάρχουν σε έναν οργανισμό. Το γεγονός αυτό επηρεάζει και τον τρόπο λειτουργίας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, καθώς τα παραδοσιακά καθήκοντα και λειτουργίες απομακρύνονται από τα χέρια του και περνούν στα χέρια των ανώτατων στελεχών. Αυτό βοηθά τους οργανισμούς να ανταποκρίνονται καλύτερα και γρηγορότερα στην αλλαγή, να προσλαμβάνουν και να διατηρούν τα talέντα πιο αποτελεσματικά και να μειώνουν τα συνολικά κόστη της επιχείρησης.

Η εργασία διαρθρώνεται στα εξής μέρη:

Στο πρώτο μέρος της εργασίας γίνεται μια σύντομη εισαγωγή που περιλαμβάνει την περιγραφή του κλάδου των εμπορικών επιχειρήσεων και τον ορισμό του πωλητή.

Στο δεύτερο μέρος ακολουθεί σύντομη περιγραφή των κλασικών θεωριών των οργανώσεων και δίνεται εν συντομία ο ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στο τρίτο μέρος της εργασίας γίνεται επισκόπηση της βιβλιογραφίας, καθώς υπάρχουν ερευνητικά δεδομένα για το υπό εξέταση θέμα, αλλά και πλούσια θεωρητική και εμπειρική γνώση, η οποία είναι απαραίτητο να παρατεθεί για την πληρέστερη κατανόηση των υπό μελέτη εννοιών.

Ακολουθεί η περιγραφή της μεθοδολογίας (δείγμα, περιγραφή συλλογής των δεδομένων, μέθοδος και επεξεργασία δεδομένων) που εφαρμόστηκε στη συγκεκριμένη μελέτη και παρουσιάζονται στα ευρήματα της έρευνας. Η εργασία ολοκληρώνεται με την συζήτηση των αποτελεσμάτων που αφορούν την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών, του λόγους για τους οποίους αποχωρεί κάποιος από την εργασία του είτε υπάρχει για μεγάλο χρονικό ή για μικρό χρονικό διάστημα και ποιοι είναι αυτοί οι αντικειμενικοί παράγοντες που βοηθούν στο να πάρει εργαζόμενος αυτήν την απόφαση.

1.2 Περιγραφή του κλάδου των εμπορικών επιχειρήσεων

1.2.1 Ορισμός του πωλητή

Είναι γεγονός ότι το επάγγελμα του πωλητή έχει κατά καιρούς συνοδευτεί από διάφορα στερεότυπα. Οι πωλητές έχουν αρκετές φορές περιφρονηθεί, απαξιωθεί, κατακριθεί και λίγες μόνο φορές επιδοκιμαστεί. Σπάνια, όμως, υπόκεινται σε αντικειμενική κριτική. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 3.000 μαθητές Λυκείου, έδειξε ότι οι δέκα πιο δημοφιλείς λέξεις που έρχονται στο μυαλό των μαθητών, με το άκουσμα της λέξης «πωλητής» είναι: ταξίδια, χρήματα, έντονη προσωπικότητα, πωλήσεις (Thomson, 1972). Η λίστα αυτή, ωστόσο, αναφέρεται σε ένα μικρό υποσύνολο πωλητών και αντανακλά περισσότερο τη στάση των ερωτώμενων, παρά τις πραγματικές συνθήκες εργασίας στον τομέα των πωλήσεων. Από μία μεταγενέστερη έρευνα που έγινε σε 1.000 φοιτητές από διάφορα κολέγια και πανεπιστήμια, τους οποίους ρωτούσαν πώς τους φαίνονταν οι πωλήσεις σαν επάγγελμα, προέκυψαν οι ακόλουθες απαντήσεις (Thomson, 1972):

- 1) «οι πωλήσεις είναι μια δουλειά, δεν αποτελούν ούτε επάγγελμα ούτε καριέρα»,
- 2) «οι πωλητές πρέπει να λένε ψέματα και να παραπλανούν για να πετύχουν»,
- 3) «για να γίνει κάποιος καλός πωλητής δε θα πρέπει να στέκει στα καλά του»,
- 4) «για να πετύχει κάποιος στις πωλήσεις θα πρέπει να είναι αλαζόνας και αυταρχικός»,
- 5) «οι πωλητές ζουν μια ζωή εξευτελιστική και αηδιαστική, διότι πρέπει όλη την ώρα να προσποιούνται»,
- 6) «οι προσωπικές σχέσεις που υπάρχουν στις πωλήσεις είναι απεχθείς»,
- 7) «η πώληση δεν είναι μια δουλειά για κάποιον που έχει μυαλό και ταλέντο».

Και από τη δεύτερη έρευνα διαπιστώνουμε ότι το επάγγελμα των πωλήσεων δεν έχει και την καλύτερη εικόνα. Πολλά μάλιστα είναι και τα ανέκδοτα που έχουν βγει για τους πωλητές. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι, ότι οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν λίγο πολύ αγοράσει κάτι που ήταν αχρείαστο. Η διαφορά είναι ότι ορισμένα άτομα βρίσκουν αστεία μια τέτοια κατάσταση, ένα κάποια άλλα ρίχνουν το φταίξιμο σε κάποιο πωλητή. Το γεγονός μάλιστα ότι κάποιοι πωλητές είναι στομφώδεις και αυθάδεις, τους κάνει ακόμη πιο εύκολους στόχους για άσκηση κριτικής. Και οι ίδιοι οι πωλητές, όμως, σε πολλές περιπτώσεις πιστεύουν κάτι ανάλογο.

Διάφορες έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί και μελετούν τις διάφορες σημαντικές πλευρές των πωλήσεων, όπως την ικανοποίηση των πωλητών από την εργασία τους, την αντίληψη που έχουν για το ρόλο τους στους οργανισμούς που εργάζονται, το βαθμό υποκίνησης που αισθάνονται στο περιβάλλον εργασίας τους, την αμοιβή που παίρνουν, το επίπεδο απόδοσής τους, το βαθμό αφοσίωσής τους στον οργανισμό, σε συνδυασμό με την πιθανότητα αποχώρησης από αυτόν, το στυλ επιτήρησης που επικρατεί στις εταιρείες που εργάζονται, καθώς και την αντίληψή τους για τη χρησιμότητα των διαφόρων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να μελετηθεί ο βαθμός με τον οποίο όλοι αυτοί οι παράγοντες και όχι μόνο επηρεάζουν τον ρυθμό αποχωρήσεων των υπαλλήλων που ασχολούνται με το εμπόριο και κυρίως με την πώληση σε είδη τεχνολογίας.

2. Κλασικές Θεωρίες οργανώσεων

2.1 Η οργάνωση κατά τον Taylor

Ο F. W. Taylor (1856-1915) μπορεί να πει κανείς ότι ήταν ο πρώτος ο οποίος χρησιμοποίησε επιστημονικές μεθόδους προκειμένου να αναλύσει την εργασία και να μεγιστοποιήσει τα αποτελέσματά της. Ο Taylor δεν ενδιαφέρθηκε τόσο να περιγράψει και να αποσαφηνίσει θεωρητικά τον τρόπο λειτουργίας της οργάνωσης, όσο το να αυξήσει την αποδοτικότητά της. Για τον λόγο αυτό δεν τον απασχόλησαν τόσο τα οργανωτικά προβλήματα που σχετίζονταν με την εξουσία και την ηγεσία, όσο η επίλυση πρακτικών προβλημάτων παραγωγικότητας. Η κύρια ενασχόλησή του υπήρξε το άτομο και οι δυνατότητες απόδοσής του σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Η αντίληψή του για την εργασία απαιτούσε άριστο συντονισμό μεταξύ των εργαζομένων και των δικαιούντων. Αυτό οδήγησε στο σχηματισμό ενός νέου μοντέλου διοίκησης της επιχείρησης, το οποίο ονομάστηκε «Επιστημονική Διοίκηση» (scientific management). Ταυτόχρονα, δημιουργήθηκε η αντίληψη ότι ο άνθρωπος είναι δυνατό να μεταβληθεί σε μια καλολαδωμένη μηχανή, η οποία θα λειτουργεί άψογα και θα έχει ως μοναδικό σκοπό, τη συμβολή στην παραγωγική ροή (Παναγιωτοπούλου, 1997). Έχοντας ως βάση αυτές τις απόψεις, ο Taylor θεωρούσε το άτομο ως ένα φθηνό παραγωγικό συντελεστή, ο οποίος στερείται διαφοροποιημένων αναγκών και είναι αυστηρά ορθολογικός.

Η βασική πεποίθηση του Taylor ήταν ότι υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος με τον οποίο εκτελείται μια δουλειά, παράγοντας το καλύτερο αποτέλεσμα στο συντομότερο δυνατό χρόνο. Προκειμένου να ανακαλυφθεί αυτός ο τρόπος κάθε δουλειά διασπώνταν σε επιμέρους καθήκοντα τα οποία εκτελούνταν με διαφορετικούς τρόπους ενώ ταυτόχρονα χρονομετρούνταν. Ο

ταχύτερος συνδυασμός επιμέρους καθηκόντων ήταν αυτός που επιβάλλονταν ως ο μοναδικός τρόπος εκτέλεσης της εργασίας. Ο χρόνος στον οποίο εκτελέστηκε στη διαδικασία αναζήτησης, ήταν η νόρμα που όφειλε να τηρεί κάθε εργαζόμενος.

Οι αντικειμενικοί σκοποί του Taylor ήταν να επιτύχει:

- Αποτελεσματικότητα, αυξάνοντας τα εξερχόμενα ανά εργαζόμενο και μειώνοντας το φαινόμενο της εσκεμμένης χαμηλής απόδοσης.
- Κανονικοποίηση της απόδοσης, διαιρώντας της εργασία σε προσδιορισμένα μικρά καθήκοντα.
- Πειθαρχία, εγκαθιδρύοντας την ιεραρχική εξουσία και εισάγοντας ένα σύστημα στο οποίο όλες οι αποφάσεις της διοίκησης μπορούν να εφαρμοστούν (Buchanan & Kuczynski, 1997).

Προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, ο Taylor εφάρμοσε πέντε αρχές:

- Ο σχεδιασμός της εργασίας εκπονούνταν από την διοίκηση και η εργασία εκτελούνταν από τους εργάτες.
- Η κανονικοποίηση και η απλοποίηση της εργασίας θα έπρεπε να φτάσει σε τέτοιο σημείο ώστε, όπου ήταν δυνατό, η εργασία θα διασπώνταν στα στοιχεία της και κάθε στοιχείο θα διανέμονταν σε ομάδες εργατών οι οποίες θα ασχολούνταν αποκλειστικά με αυτό.
- Εισήγαγε την «επιστημονική» επιλογή προσωπικού. Κάτι τέτοιο για την εποχή σήμαινε ότι οι εργάτες θα προσλαμβάνονταν ανάλογα με την καταλληλότητά τους να εκτελέσουν ένα καθήκον και όχι με το αν διατηρούσαν φιλικούς δεσμούς με κάποιον στην επιχείρηση.
- Οι νεοπροσληφθείς εργαζόμενος θα έπρεπε να εκπαιδευτεί και να εκτελέσει το καθήκον του ακριβώς με τον προβλεπόμενο τρόπο και στον προβλεπόμενο χρόνο.
- Ο εργαζόμενος θα έπρεπε να επιβλέπεται προκειμένου να διαπιστωθεί η εκτέλεση των καθηκόντων του. Παράλληλα η αμοιβή του πρέπει να είναι ευθέως ανάλογη με τα κομμάτια

που παράγει. Έργο της διοίκησης είναι να καθορίσει το ποσό της αμοιβής ανά κομμάτι (Buchanan & Kuczynski, 1997).

Ο Τεϋλορισμός με το να διαχωρίσει το οργανωτικό από το εκτελεστικό κομμάτι της εργασίας, μετέφερε μεγάλο μέρος εξουσίας από τους εργαζόμενους στη διοίκηση. Η τελευταία πλέον αποφάσιζε για τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η εργασία και κρατούσε το ρυθμό τον οποίο εκείνοι θα ακολουθούσαν (Hollway, 1991).

Η «Επιστημονική Διοίκηση» αντιλήφθηκε το άτομο ως ένα απλό γρανάζι στη λειτουργία της επιχείρησης και θεώρησε ως βασικό κίνητρο της συμπεριφοράς του την επιθυμία αποκόμισης κέρδους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να αγνοηθούν οι επιμέρους προσωπικές επιδιώξεις των εργαζομένων όπως επίσης και η ανάγκη τους για μια ενδιαφέρουσα εργασία που θα ικανοποιεί τις δημιουργικές τάσεις. Η Επιστημονική Διοίκηση απέτυχε να κατανοήσει τον εργαζόμενο ως κοινωνικό όν μέσα στον εργασιακό χώρο, σαν συνέπεια αυτού του γεγονότος δεν μπόρεσε να διαχειριστεί σωστά τις συμπεριφορές που απέρρεαν από την αλληλεπίδραση των εργαζομένων. Τέλος, παραμελήθηκε ολοκληρωτικά η παροχή ηθικών κινήτρων στους εργαζόμενους (Μουζέλης, 1975).

2.2 Η προσέγγιση του Weber

Ο Max Weber ήταν εκείνος που με το έργο του, έθεσε τις βάσεις για την ανάλυση του φαινομένου της γραφειοκρατίας. Κυρίαρχη θέση στο έργο του Weber έχουν οι όροι «ισχύς» και «εξουσία». Με τον όρο εννοείται «η πιθανότητα που υπάρχει σε μια κοινωνική σχέση, να επιβάλλει τη θέλησή του ένα πρόσωπο πάνω σε ένα άλλο, υπερνικώντας κάθε αντίθεση, αδιάφορο που στηρίζεται η πιθανότητα αυτή».

Με τον όρο εξουσία εννοείται «εκείνη η κοινωνική σχέση, στα πλαίσια της οποίας ο εξουσιαστής, το άτομο που επιβάλλει τη θέληση του στα άλλα άτομα, πιστεύει ότι έχει το δικαίωμα να ασκεί τη δύναμή του, ενώ ο εργαζόμενος πιστεύει, από την άλλη πλευρά ότι έχει υποχρέωση να συμμορφωθεί προς τις επιταγές του πρώτου» (Μουζέλης, 1975, σελ. 54).

Ο Weber διακρίνει τρεις τύπους εξουσίας: την παραδοσιακή, τη χρηματική και νόμιμη.

- Η παραδοσιακή εξουσία πηγάζει από την πίστη στο ορθό των παραδόσεων και των εθίμων.
- Η χαρισματική εξουσία πηγάζει από το χάρισμα του ηγέτη και από την ανταπόκριση που δείχνουν σε αυτό οι οπαδοί του. Με τον όρο χάρισμα ο Weber (1964) εννοεί την ξεχωριστή εκείνη ικανότητα ή προσωπικότητα που ένα άτομο διαθέτει. Η ικανότητα αυτή καθιστά το άτομο ξεχωριστό σε σχέση με το υπόλοιπο σύνολο και αποδίδει στο πρόσωπό του ακόμα και υπεράνθρωπα ή υπερφυσικά χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά που οδηγούν σε μια απόδοση του τίτλου του ηγέτη από τους υπόλοιπους προς το άτομό του. Στην περίπτωση αυτή η εξουσία νομιμοποιείται από τη σαφή πρόθεση των οπαδών να υπακούσουν στον ηγέτη.
- Η νόμιμη εξουσία τέλος, σύμφωνα με το Weber βασίζεται σε κανονισμούς, νόμους και διαδικασίες τα οποία θεσμοθετούνται από μια συγκεκριμένη κυβερνητική αρχή. Η κυβερνητική αρχή μπορεί να προκύψει ως αποτέλεσμα διορισμού ή εκλογών.

Οι τρεις διαφορετικοί τύποι εξουσίας οδηγούν σε διαφορετικά είδη οργανωτικών δομών. Η παραδοσιακή εξουσία οδηγεί σε δύο διαφορετικούς τύπους δομής, την πατριαρχία και τη φεουδαρχία. Στην πατριαρχία ο ηγέτης έχει απεριόριστη εξουσία και οι υποτελείς του είναι πλήρως εξαρτημένοι από αυτόν. Στη φεουδαρχία οι υπηρέτες του ηγέτη έχουν κάποιο κοινωνικό κύρος και συχνά ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την εύνοιά του.

Στην περίπτωση της χαρισματικής εξουσίας απουσιάζει οποιασδήποτε προσανατολισμός σε νόμους και κανονισμούς. Η συγκεκριμένη δομή δίνει απόλυτη εξουσία στον ηγέτη και αγνοεί την παράδοση και τα έθιμα.

Η νόμιμη εξουσία είναι αυτήν από την οποία πηγάζει η γραφειοκρατική δομή των οργανώσεων. Σε αυτόν τον τύπο οργάνωσης, η υπακοή δίνεται σε νόμους και κανονισμούς οι οποίοι είναι συγκεκριμένοι σε κάθε περίπτωση. Ακόμα και οι νομοθέτες οφείλουν υπακοή στους νόμους. Η εξουσία του ηγέτη πηγάζει από το γεγονός ότι του δόθηκε, αφού πέρασε μέσα από νόμιμες και θεσμοθετημένες διαδικασίες. Οι σχέσεις των ατόμων σε μια γραφειοκρατία είναι απρόσωπες κάτι που σε γενικές γραμμές εξασφαλίζει τη σταθερότητα και τη διάρκεια (Dormbos & Klauka, 2003).

Ας δούμε πως συνοψίζονται σύμφωνα με τους Nohria & Berkley (1994) και Ray & Reed (1994) τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης του Weber:

- Σαφώς καθορισμένες περιοχές δικαιοδοσίας. Ύπαρξη χωριστών και οριοθετημένων χώρων προκειμένου να υπάρχει διαφοροποίηση λειτουργιών και καθηκόντων μέσα στο χώρο της επιχείρησης.
- Ιεραρχία η οποία πηγάζει τόσο από τη διαστρωμάτωση των γραφείων, όσο και από αυτή των ατόμων. Η ιεραρχία αυτή καταλήγει σε ένα διαχωρισμό των σχεδιαστικών και εκτελεστικών επιπέδων.
- Η κατανομή των εξουσιών στην οργάνωση διασφαλίζεται με τη σύναψη καθορισμένων συμβολαίων με τους εργαζόμενους τα οποία προσδιορίζουν επακριβώς τα καθήκοντα, τα δικαιώματα, τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες.
- Οι διαφορετικές θέσεις στην ιεραρχία αμείβονται διαφορετικά. Επίσης, έχουν διαφορετικά δικαιώματα σε ασφάλιση και άλλου είδους, πέρα από το μισθό και τις παροχές. Υπάρχει, λοιπόν, μια τάση διαστρωμάτωσης των

αμοιβών και του κύρους που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό.

- Ένα διοικητικό σύστημα το οποίο βασίζεται σε γραπτές οδηγίες ή φακέλους που διανέμονται μέσω του προσωπικού σε όλη την οργάνωση.
- Επικέντρωση σε οργανωτικούς ρόλους που πηγάζουν από συγκεκριμένες θέσεις με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός ουδέτερου και απρόσωπου περιβάλλοντος.
- Πρωτοκαθεδρία της τεχνικής κατάρτισης. Οι τεχνικές ικανότητες και γνώσεις ως βασικά κριτήρια πρόσληψης και προαγωγής.
- Ένα σύστημα γραφείων που αποτελείται από γενικούς κανόνες οι οποίοι είναι σταθεροί και προσφέρονται για εκμάθηση.

Σε γενικές γραμμές ένας γραφειοκρατικός οργανισμός χαρακτηρίζεται από την ιεραρχία (κάθε τμήμα είναι υπεύθυνο για ένα ιεραρχικά κατανεμημένο καθήκον και κάθε υπάλληλος είναι υπόλογος στον προϊστάμενό του), τη συνέχεια (κάθε θέση είναι θέση πλήρους απασχόλησης η οποία οδηγεί σε μια καριέρα που διέπεται από κανονικότητα στο ρυθμό των προαγωγών), το απρόσωπο των σχέσεων (η δουλειά πραγματοποιείται βάση προκαθορισμένων οδηγιών και γραπτά ντοκουμέντα κρατούνται μετά την ολοκλήρωση κάθε εργασίας) και την εξειδίκευση (Beeltham, 1991).

Η κατά Weber θεώρηση της οργάνωσης διατήρησε, σε μεγάλο βαθμό, την ίδια στάση απέναντι στον εργαζόμενο που είχε και η επιστημονική διοίκηση. Θεώρησε τα κίνητρα της συμπεριφοράς του αποκλειστικά οικονομικά. Ο εργαζόμενος θα μπορούσε να αποδώσει ικανοποιητικά ως ένα απρόσωπο γρανάζι ενός μηχανισμού αρκεί να πληρωνόταν επαρκώς. Η γραφειοκρατική δομή των οργανώσεων οδήγησε σε φαινόμενα ευθυνοφοβίας. Οι εργαζόμενοι οχυρώνονταν πίσω από το γράμμα των κανονισμών αρνούμενοι να αναλάβουν επίπονες πρωτοβουλίες.

2.3 Η σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων

Αφορμή για τη δημιουργία της συγκεκριμένης σχολής σκέψης ήταν τα πειράματα που διεξήγαγε από το 1927 έως το 1932 ο Elton Mayo στο εργοστάσιο της Western Electronics στο Hawthorn έξω από το Σικάγο. Έγιναν πειράματα που ερευνούσαν τη σχέση του φωτισμού με την απόδοση των εργατών, προγράμματα συνεντεύξεων αλλά και προγράμματα παρατήρησης των εργατών που κατασκεύαζαν καλώδια.

Οι ερευνητές ανακάλυψαν, μάλλον έκπληκτοι, ότι το φως ελάχιστο ρόλο έπαιζε στην απόδοση των εργατών. Το πείραμα της παρατήρησης των εργατών που κατασκεύαζαν καλώδια αποκάλυψε πως οι εργάτες ακολουθούσαν άτυπους κώδικες συμπεριφοράς. Όχι μόνο ασκούσαν περιορισμούς στην παραγωγή (παρότι η αμοιβή ήταν κομμάτι) αλλά και έδιναν ψευδείς αναφορές στη διοίκηση σε σχέση με τα επίπεδα παραγωγής. Η ομάδα των εργατών φρόντιζε να παράγει μικρότερες ποσότητες σε σχέση με τις πραγματικές της δυνατότητες και οι γενικοί κανόνες εργασίας συνοψίζονταν ως εξής:

- Δεν έπρεπε κανείς να παράγει υπερβολικά πολλά κομμάτια
- Δεν έπρεπε κανείς να παράγει υπερβολικά λίγα
- Δεν έπρεπε κανείς να αναφέρει τίποτα στον προϊστάμενο το οποίο θα μπορούσε να βλάψει κάποιο συνάδελφό του (Buchanan & Kuczynski, 1997).

Οι ανακαλύψεις που έφεραν στο φως τα πειράματα στο Hawthorn επηρέασαν σημαντικά την οργανωτική σκέψη. Τα γενικότερα συμπεράσματα από αυτά τα πειράματα συνοψίζονται από τον Etzioni (1964):

- Έγινε για πρώτη φορά κατανοητό ότι τα επίπεδα της παραγωγής καθορίζονται από κοινωνικές νόρμες στο χώρο εργασίας και όχι από τις ψυχοφυσιολογικές δυνατότητες των εργαζομένων.
- Οι μη-χρηματικές, ηθικές αμοιβές επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και διαστρεβλώνουν

σημαντικά το κίνητρο εργασίας. Τα κίνητρα δεν καθορίζονται μόνο από την αμοιβή και τις συνθήκες εργασίας. Αυτό έχει σαν συνέπεια από την αμοιβή παραγωγής που βασίζεται σε έναν εργάτη homo economicus να καθίσταται αναξιόπιστος.

- Η ανάγκη της αναγνώρισης και της αίσθηση του «ανήκειν» παίζουν σημαντικότερο ρόλο στη διαμόρφωση της εργασιακής ηθικής, από ότι οι εργασιακές συνθήκες.
- Τις περισσότερες φορές οι εργαζόμενοι δεν καθορίζουν τη δράση τους με ατομικιστικά κριτήρια αλλά έχοντας υπόψη τους ότι είναι μέλη μιας ομάδας.
- Μέσα από τις άτυπες νόρμες και τα τελετουργικά τους οι ομάδες των εργατών εξασκούν αυστηρό έλεγχο επάνω στις συνθήκες και στις στάσεις των μελών τους. Κατά συνέπεια δε θα έπρεπε να υποτιμηθεί η ικανότητα των ομάδων των εργαζομένων να κινητοποιούν τα μέλη τους.
- Οι επόπτες θα πρέπει να έχουν επίγνωση των παραπάνω, ώστε να χρησιμοποιούν την ανάγκη για κοινωνική αναγνώριση των εργαζομένων και τη δύναμη της άτυπης ομάδας, προκειμένου να επιτυγχάνουν τους στόχους τους.

Η σχολή των ανθρώπινων σχέσεων ήταν η αιτία για να δημιουργηθούν τα τμήματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Σκοπός τους θα ήταν να «ανακαλύψουν» τι είναι αυτό που προσφέρει συναισθητική ικανοποίηση στους εργαζομένους προκειμένου αυτό να αξιοποιηθεί προς όφελος της παραγωγικότητας. Για κάποιες δεκαετίες, οι οργανώσεις που είχαν θεωρήσει τους εργαζόμενους απλά γρανάζια της παραγωγής, περνούσαν τώρα στο αντίθετο άκρο αναζητώντας την ηρεμία και την ευημερία στη σωστή ανίχνευση των συναισθημάτων των εργαζομένων.

Ωστόσο, δεν μπορεί να παραβλέψει κανείς ότι τόσο η Επιστημονική Διοίκηση όσο και η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων θεώρησαν ότι η επιτυχημένη οργάνωση είναι αυτή που κρατά τους εργαζομένους της ευτυχισμένους.

Στην πρώτη περίπτωση όμως η επιτυχία ορίζεται με υλικούς όρους ενώ στη δεύτερη με συναισθηματικούς (Etzioni, 1964). Σε κάθε περίπτωση και οι δύο προσεγγίσεις εστίασαν στο άτομο και στις άτυπες ομάδες που αυτό σχηματίζει μέσα από την οργάνωση. Απέφυγαν να εξετάσουν το σύνολο της οργάνωσης και το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί. Τα κενά αυτά ήρθαν να καλύψουν μεταγενέστερες θεωρίες.

2.4 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείται «η διοικητική εκείνη λειτουργία μιας επιχείρησης, η οποία σχεδιάζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, προσδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της» (Παπαλεξανδρή/Μπουραντάς, 2002).

Εδώ και πολλά χρόνια οι οργανισμοί διακηρύσσουν ότι οι άνθρωποι πόροι είναι το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης, όμως ουσιαστικά δεν δίνουν την απαιτούμενη προσοχή και όταν αξιολογούν τις δομές και τις διαδικασίες λειτουργίας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οι περισσότερες διαπιστώνουν ότι υστερούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Σύμφωνα με πολλούς ερευνητές, οι άνθρωποι πόροι ενός οργανισμού είναι η σημαντικότερη ειδοποιός διαφορά στη διαδικασία ανάπτυξης μελλοντικού συγκριτικού πλεονεκτήματος στα ευρύτερα πλαίσια της αγοράς. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι καθοριστικός παράγοντας στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς προσφέρει την απαιτούμενη γνώση, τις δεξιότητες και τις ικανότητες για ανάπτυξη ανταγωνιστικών στρατηγικών. Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι

να απελευθερώνει τις δεξιότητες του ατόμου προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

Οι νέοι τρόποι με τους οποίους αντιμετωπίζεται το ανθρώπινο δυναμικό και η αλλαγή στην όλη φιλοσοφία που διέπει τη λειτουργία της διοίκησης των εργαζομένων έχει οδηγήσει στη σταδιακή αντικατάσταση του όρου Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management) με τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management). Η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στην επιχείρηση και συχνά οι λειτουργίες της γίνονται επαναληπτικά, χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους (προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση/ανάπτυξη, αξιολόγηση προσωπικού, συστήματα αμοιβών κ.α). αντίθετα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενώ περιλαμβάνει όλα τα ανωτέρω επί μέρους λειτουργικά στοιχεία, τα οποία κυρίως έχουν σχέση με τη διαχείριση του εργαζομένου, συγχρόνως δίνει έμφαση στην αλληλοεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού και αποκτά ένα πιο στρατηγικό και συμβουλευτικό ρόλο, διαμορφώνοντας τις κατάλληλες συνθήκες, ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να υποκινήσει και να αξιοποιήσει κατάλληλα το προσωπικό της προς αμοιβαίο όφελος. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων όλων των εργαζομένων, υπαλλήλων και στελεχών, ενώ η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται κυρίως με τους υφισταμένους σε στενά οριοθετημένα καθήκοντα με βάση την ιεραρχία. Τέλος, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δίνει έμφαση στα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδο ομίλου, στη σύνδεσή τους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, στην κατανόηση, διαμόρφωση και ενσωμάτωση της επιχειρησιακής κουλτούρας, στο ομαδικό πνεύμα, στην ευελιξία και στην καινοτομία, ενώ η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται με την επίλυση καθημερινών προβλημάτων και εστιάζει περισσότερο στην ατομική εργασία.

3. Θεωρητικό πλαίσιο

3.1 Γενικά

Όπως έχει προαναφερθεί, σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει τον ρυθμό αποχωρήσεων των εργαζομένων καθώς και τις μεταβλητές που τον επηρεάζουν, με πρώτη και βασική την επαγγελματική ικανοποίηση. Στη διεθνή βιβλιογραφία μπορεί κανείς να βρει μια ένα πλήθος μελετών που αφορούν σε αυτές τις έννοιες. Από όλα τα μοντέλα που έχουν κατά καιρούς προταθεί, ξεχωρίζουν αυτά που ανέπτυξαν οι καθηγητές Churchill, Ford και Walker το 1977, ένα μοντέλο που προσπαθεί να σκιαγραφήσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και τους προσδιοριστικούς παράγοντες αυτής.

Οι κεντρικές παράμετροι του μοντέλου είναι η **σαφήνεια** και **σύγκρουση ρόλου** που βιώνει ο εργαζόμενος καθώς και η **υποκίνηση**. Πιο συγκεκριμένα, θεωρούμε ότι οι δύο μεταβλητές του ρόλου επηρεάζονται από το στυλ επιτήρησης και το εκπαιδευτικό πρόγραμμα-που εντάσσουμε στους οργανωσιακούς παράγοντες- και επηρεάζουν την υποκίνηση του εργαζόμενου. Η υποκίνηση από την άλλη πλευρά, θεωρούμε ότι επηρεάζει τις δύο βασικές μεταβλητές της έρευνάς μας που είναι η απόδοση και η ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία του και αυτές με τη σειρά τους επιδρούν στην οργανωσιακή αφοσίωση και πιθανότητα αποχώρησης. Η ικανοποίηση από τις αμοιβές τέλος, είναι μια μεταβλητή που επηρεάζει την ικανοποίησης από την εργασία, την οργανωσιακή αφοσίωση και την πιθανότητα αποχώρησης.

Για να γίνουν όμως περισσότερο κατανοητές οι παράμετροι που συγκροτούν το μοντέλο, θα προχωρήσουμε σε μια σύντομη περιγραφή τους.

Έτσι λοιπόν έχουμε τα εξής:

Α) με τον όρο στυλ επιτήρησης εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο ο προϊστάμενος επιβλέπει και καθοδηγεί τους υφισταμένους του.

Β) Σύμφωνα με τους Dubinsky και Staples (1982), ως εκπαίδευση ορίζεται η παροχή των απαραίτητων γνώσεων(π.χ. πληροφορίες για το προϊόν, την αγορά, τους ανταγωνιστές, τις πολιτικές και τις διαδικασίες της επιχείρησης) και τεχνικών πωλήσεων(δηλαδή το πώς να πουλάει κάποιος).

Γ) Σαφήνεια ρόλου νιώθει ο πωλητής όταν έχει στη διάθεσή του τις πληροφορίες που χρειάζεται για να εκτελέσει αποτελεσματικά την εργασία του (Netemeyer, 1990).

Δ) Σύγκρουση ρόλου βιώνει ο πωλητής όταν οι απαιτήσεις δύο ή περισσότερων ατόμων του περιβάλλοντός του, έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους (Sager, 1994).

Ε) Ως υποκίνηση ορίζεται το μέγεθος της προσπάθειας που είναι διατεθειμένος να καταβάλλει ο πωλητής σε κάθε ένα από τα καθήκοντα που περιλαμβάνονται στη θέση εργασίας του, όπως η εύρεση νέων πελατών, η δημιουργία παρουσιάσεων, η συμπλήρωση αναφορών (Campell και Pritchard, 1976).

Στ) Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, που έρχεται ως αποτέλεσμα του «απολογισμού» που κάνει κάποιος για τη δουλειά του ή για τις εμπειρίες που έχει από αυτή (Locke, 1976).

Ζ) Η απόδοση αποτελεί μια συμπεριφορική συνέπεια της εργασίας, η οποία μετράται σε όρους συνεισφοράς του εργαζόμενου στους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης (Churcill et al., 1992).

Η) Ως οργανωσιακή αφοσίωση ορίζεται το μέγεθος της ταύτισης, εμπλοκής και πιστότητας του ατόμου στον οργανισμό στον οποίο εργάζεται (Blau και Boal, 1987, Porter et al., 1976).

Θ) Η πιθανότητα αποχώρησης αναφέρεται στην επιθυμία του πωλητή να παραμείνει ή να αποχωρήσει από την εταιρεία στην οποία εργάζεται.

Ι) Η ικανοποίηση από τις αμοιβές εκφράζει την άποψη που έχει ο πωλητής για την αμοιβή που εισπράττει από την εταιρεία στην οποία εργάζεται.

3.2 Ικανοποίηση από την εργασία

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια έννοια που συγκεντρώνει πολύ μεγάλο ενδιαφέρον λόγω της συνεισφοράς της στη μελέτη και καλύτερη κατανόηση διαφόρων γνωστικών πεδίων της ψυχολογίας, όπως η υποκίνηση, οι προτιμήσεις, οι στάσεις κα. (Futrell, 1979). Οι διάφορες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί κατά καιρούς, έχουν εξετάσει ένα πλήθος από μεταβλητές, σε μια προσπάθεια να γίνει κατανοητό το πώς δημιουργείται η ικανοποίηση και το πώς αυτή επηρεάζει διάφορες άλλες πλευρές της εργασίας (Moncrief et al., 1996). Δεν έχει ωστόσο επιτευχθεί κάποια ομοφωνία για τη σημαντικότητα, την ισχύ και τη δυνατότητα γενίκευσης διαφόρων σημαντικών σχέσεων που περιλαμβάνουν την ικανοποίηση (Brown Peterson, 1993).

3.2.1 Ορισμός εργασιακής ικανοποίησης

Οι Churchill, Ford και Walker (1974), περιέγραψαν την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης ως: «όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά της εργασίας που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι τους ανταμείβουν, εκπληρώνουν τις προσδοκίες τους και τους ευχαριστούν, καθώς και όλα εκείνα τα στοιχεία που τους ενοχλούν και τους δυσαρεστούν». Η ικανοποίηση αναφέρεται στα συναισθήματα που τρέφει το άτομο απέναντι στη δουλειά ή στη θέση εργασίας του. Κάποιες μελέτες κάνουν ένα διαχωρισμό, ανάμεσα στην ενδογενή και εξωγενή ικανοποίηση. Η ενδογενής ικανοποίηση συνδέεται με τις ενδογενείς αμοιβές που εισπράττει ο εργαζόμενος από τη δουλειά του, όπως η ικανοποίηση από την ίδια την εργασία και από τις ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και για επιτεύγματα. Η εξωγενής ικανοποίηση συνδέεται με τις εξωγενείς αμοιβές που παρέχονται στον εργαζόμενο, όπως η ικανοποίηση από το μισθό, τις πολιτικές της εταιρείας και την παρεχόμενη υποστήριξη από το μισθό, τις πολιτικές της εταιρείας και την

παρεχόμενη υποστήριξη, την επιτήρηση, τους συναδέλφους, τις ευκαιρίες προαγωγής.

Με τον όρο επαγγελματική ικανοποίηση αναφερόμαστε σε ένα σημαντικό παράγοντα της καθημερινής ζωής του ανθρώπου, δηλαδή κάτι το οποίο είτε με την παρουσία του είτε με την απουσία του, επηρεάζει τη συμπεριφορά του ατόμου και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό. Η εμπειρία αυτή είναι λογική αν αναλογιστεί κανείς το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η εργασία στη ζωή του σύγχρονου ανθρώπου (Argule, 1990).

Με τον όρο εργασία εννοούμε την εργασία κάθε ποιότητας, από την εργασία του ανειδίκευτου εργάτη, ως την εργασία του άκρως ειδικευμένου επιστήμονα ή του αποτελεσματικότερου επιχειρηματία. Η εργασία έχει τη δυνατότητα να διαμορφώνει τη συμπεριφορά, τη διάθεση αλλά και τις καθημερινές συνθήκες της ζωής του ανθρώπου. Οι απόψεις, οι στάσεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους αναφέρονται με τον όρο επαγγελματική ικανοποίηση (Cooper, 1973).

Η επαγγελματική ικανοποίηση τα τελευταία χρόνια έχει απασχολήσει σε μεγάλο ποσοστό τους οργανωτικούς ψυχολόγους καθώς η διερεύνησή της καθίσταται ιδιαίτερα απαραίτητη στους σύγχρονους οργανισμούς, αφού συμβάλει στη διαπίστωση της ψυχικής υγείας των εργαζομένων. Ακόμη η μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελεί κομμάτι της προσπάθειας των οργανισμών για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του προσωπικού τους (Κάντας, 1993).

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μια σύνθετη και ταυτόχρονα ιδιόμορφη έννοια με δυσκολίες, τόσο ως προς τον ορισμό της όσο και ως προς την αντικειμενική μέτρησή της. Ο λόγος στον οποίο οφείλεται η δυσκολία αυτή δεν είναι άλλος από την πληθώρα των μεταβλητών οι οποίες την επηρεάζουν, τόσο σε πρακτικό όσο και σε θεωρητικό επίπεδο. Μια πρώτη προσπάθεια κατηγοριοποίησης των παραγόντων που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση είναι ο διαχωρισμός τους στους παρακάτω παράγοντες (Ford, 1969):

- Εσωγενείς

Η κατηγορία αυτή αφορά τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι ικανοποιούν υψηλότερα επίπεδα αναγκών (σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow). Η ικανοποίηση αυτών των αναγκών έχει σαν αποτέλεσμα να βιώνει το άτομο συναισθήματα όπως αυτά της εξέλιξης, της επιτυχίας, της ανάπτυξης και της επιδεξιότητας.

- Εξωγενείς

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι στην πραγματικότητα σε έχουν άμεση σχέση με το άτομο αλλά με το εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο το άτομο εντάσσεται. Οι παράγοντες αυτοί είναι για παράδειγμα οι παροχές εργασίας, η αμοιβή, οι κτιριακές εγκαταστάσεις κ.α.

Ο Herzberg υποστήριξε ότι οι εξωγενείς παράγοντες έχουν τη δυνατότητα να άρουν την δυσaréσκεια που προκύπτει στον εργασιακό χώρο αλλά στην ουσία οι εσωγενείς παράγοντες είναι αυτοί που εγείρουν στην επαγγελματική ικανοποίηση (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959).

Οι ευρύτερες μεταβλητές που περιλαμβάνονται στην έννοια επαγγελματική ικανοποίηση σύμφωνα με τους Culbert & McDonough (1993) μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στους παρακάτω παράγοντες:

- Ατομικοί: αφορούν στην προσωπικότητα, την ηλικία, την ευφυΐα, την οικογενειακή κατάσταση, τη μόρφωση, καθώς επίσης και τον ίδιο τον προσανατολισμό στην εργασία.
- Κοινωνικοί: αφορούν τις σχέσεις μέσα στα πλαίσια του εργασιακού χώρου, τους κανόνες και τις νόρμες που υφίστανται καθώς επίσης και την οργάνωση της επιχείρησης ή του οργανισμού στον οποίο απασχολείται το άτομο.
- Περιβαλλοντικοί: αφορούν μια σειρά επιδράσεων όπως για παράδειγμα τεχνικές, οικονομικές, κοινωνικές κ.α.
- Πολιτισμικοί: αφορούν στις γενικότερες κοινωνικές στάσεις, πεποιθήσεις και αξίες.

- Οργανωτικοί: αφορούν στη γενικότερη δομή της επιχειρησιακής οργάνωσης. Τις διοικητικές διαδικασίες, την τεχνολογία η οποία χρησιμοποιείται, καθώς επίσης και τη γενικότερη φύση της εργασίας.

Παρατηρείται από τα παραπάνω πως η επαγγελματική ικανοποίηση, είναι στην ουσία η ικανοποίηση που το άτομο συνδέει την εργασία του δηλαδή ο βαθμός ικανοποίησης σε σχέση με τις διαφορετικές διαστάσεις της ίδιας της εργασίας. Οι διαστάσεις αυτές χαρακτηρίζονται τόσο από συμπληρωματικότητα όσο και από αντιφατικότητα (Lee, Wilbur, 1985).

3.2.2 Θεωρητικές βάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης

Η πιο αντιπροσωπευτική θεωρία που θα μπορούσε να επικαλεστεί κανείς στα πλαίσια μια τέτοιας έρευνας δεν είναι άλλη από τη θεωρία των κινήτρων. Σύμφωνα με τον Mullins (1996) «η ουσία των κινήτρων είναι καθοδηγητική δύναμη στα άτομα μέσω της οποίας επιχειρούν να πετύχουν ένα συγκεκριμένο στόχο, προκειμένου δηλαδή να εκπληρώσουν κάποια ανάγκη ή προσδοκία». Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι στην έρευνα αυτή η προσέγγιση της υποκίνησης των εργαζομένων θα αποτελέσει ιδιαίτερα βοηθητικό παράγοντα στη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Ένας από τους πιο συνηθισμένους τρόπους προσέγγισης των κινήτρων μέσα σε ερευνητικά πλαίσια αφορά στη διευκρίνιση των γνωστικών και κοινωνικών διαδικασιών, οι οποίες λαμβάνουν χώρα με σκοπό την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι σκέφτονται και των συναισθημάτων στα οποία καταλήγουν.

Ο Mullins το 1996 στις Θεωρίες των κινήτρων καταλήγοντας με αυτόν τον τρόπο να στις παρακάτω κατηγορίες:

- Θεωρίες περιεχομένου (content theories)
- Θεωρίες εξέλιξης (process theories)

Οι θεωρίες που ανήκουν στην πρώτη κατηγορία στο σύνολό τους χαρακτηρίζονται από μια τάση να εντοπίσουν τους παράγοντες εκείνους που κινητοποιούν το άτομο μέσα στα πλαίσια της εργασίας του. Η κινητοποίηση αυτή αποτελεί και τη βασική παράμετρο αυτής της κατηγορίας των θεωριών. Κατά δεύτερο λόγο οι θεωρίες αυτές αποσκοπούν στην αναγνώριση των αναγκών του ανθρώπου και τη σχετική τους ένταση. Ακόμη αποσκοπούν στον εντοπισμό των στόχων τους οποίους το άτομο επιδιώκει ώστε να ικανοποιήσει τις προσωπικές του ανάγκες.

Οι θεωρίες της δεύτερης κατηγορίας αποσκοπούν στη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στις μεταβλητές εκείνες που με το δυναμικό τους χαρακτήρα διαφοροποιούν τα ίδια τα κίνητρα. Αφορά με άλλα λόγια στον τρόπο της κινητοποίησης και όχι στην πηγή της κινητοποίησης όπως η προηγούμενη κατηγορία των θεωριών περιεχομένου. Ακόμη μετά τον τρόπο της κινητοποίησης αφορούν και στον τρόπο με τον οποίο κατευθύνεται και διατηρείται μια συμπεριφορά.

Οι δύο παραπάνω κατηγορίες θεωριών επιχειρούν να διαπιστώσουν τη σημαντικότητα της κινητοποίησης και τον τρόπο με τον οποίο αυτή επηρεάζει τη συμπεριφορά την οποία εκδηλώνει το άτομο. Μέσα στα πλαίσια του εργασιακού χώρου ο οποίος μας απασχολεί στην παρούσα φάση που μας ενδιαφέρει περισσότερο είναι τόσο η κατεύθυνση όσο και η διατήρηση της δράσης του εργαζόμενου.

Ο Smith το 1969 επιχειρεί να ορίσει την κινητοποίηση ως «το βαθμό που κάποιος επιθυμεί να δεσμευτεί σε συγκεκριμένες συμπεριφορές».

Παρά την άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ της κινητοποίησης και της επαγγελματικής ικανοποίησης δεν πρέπει σε καμία περίπτωση οι δύο αυτοί όροι να θεωρηθούν παραπλήσιοι. Ο όρος «κινητοποίηση» αφορά στα κίνητρα και πιο συγκεκριμένα στη συμπεριφορά που σημειώνει το άτομο μέσα στα πλαίσια του επαγγελματικού του χώρου, ενώ με τον όρο «ικανοποίηση» αναφέρεται κανείς στα συναισθήματα τα οποία βιώνει ένα άτομο όντας μέσα στο χώρο αυτό (Smith, 1969)

Η παραπάνω διαφοροποίηση και διευκρίνιση των όρων καθίσταται απαραίτητη αν αναλογιστεί κανείς το μεγάλο ποσοστό συσχέτισης που υφίσταται μεταξύ τους. τα συναισθήματα που βιώνει ένα άτομο αποτελούν συντελεστικό παράγοντα στον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται. Αντίστοιχα, η συμπεριφορά που αναπτύσσει ο καθένας προκαλεί στα άτομα που τον περιβάλλουν τις ανάλογες συμπεριφορές οι οποίες με τη σειρά τους προκαλούν στο άτομο συγκεκριμένα συναισθήματα.

Υπάρχουν δύο λόγοι στους οποίους στηρίζεται η ισχυρότατη συσχέτιση της κουλτούρας και της ικανοποίησης όπως αυτή περιγράφηκε παραπάνω (Warr, 1975).

- Η «ικανοποίηση» αποτελεί μια αντίδραση που περιλαμβάνει κάποιο ποσοστό συμπάθειας και αντίστοιχα κάποιο ποσοστό αντιπάθειας απέναντι σε μια κατάσταση ή ένα αντικείμενο. Έχει παρατηρηθεί μέσα από διάφορες μελέτες πως τα άτομα τείνουν να προσεγγίζουν καταστάσεις μέσα από τις οποίες ικανοποιούνται ενώ αντίθετα απομακρύνονται από καταστάσεις οι οποίες τα δυσχεραίνουν. Σαν αποτέλεσμα η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με εργασιακές συμπεριφορές όπως είναι για παράδειγμα η «κινητοποίηση».
- Αρκετές από τις θεωρίες συμπεριφορά που έχουν διατυπωθεί κατά περιόδους θα έλεγε κανείς ότι στηρίζονται σε μια «ηδονιστική» και παρορμητική βάση σύμφωνα με την οποία τα άτομα δραστηριοποιούνται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζουν σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο ποσοστό κάτι το οποίο τους προκαλεί ευχαρίστηση. Για το λόγο αυτό πολλές από τις θεωρίες των κινήτρων θεωρούνται από κάποιους ερευνητές του χώρου της Οργανωτικής Ψυχολογίας και μέχρι ενός σημείου θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης (McCormic & Ilgen, 1987).

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως δυο είναι οι κύριες κατηγορίες στις οποίες μπορεί κανείς να εντάξει τις θεωρίες που σχετίζονται με την κινητοποίηση και την ικανοποίηση: α) οι θεωρίες περιεχομένου και β) οι θεωρίες της εξέλιξης. Στη συνέχεια θα

παρουσιάζουν σημαντικότερες θεωρίες από τις δύο παραπάνω κατηγορίες.

3.2.2.1 Θεωρίες Περιεχομένου

➤ Η Θεωρία των αναγκών του Maslow

Ο Maslow έγινε γνωστός στο χώρο της μελέτης της εργασιακής συμπεριφοράς χάρη στην ιεράρχηση των αναγκών και την τοποθέτησή τους στη γνωστή στους περισσότερους «Πυραμίδα των αναγκών του Maslow». Οι ιεραρχημένες κατηγορίες του Maslow χωρίζονται στις φυσιολογικές ανάγκες, ατομικές και συλλογικές που καθίστανται απαραίτητες για την επιβίωση ενός ατόμου. Μια δεύτερη κατηγορία είναι η ασφάλεια, συναισθηματική και σωματική καθώς και την ανάγκη για ισότητα και δικαιοσύνη. Η Τρίτη είναι η αγάπη που περιλαμβάνει την ανάγκη για τη σύναψη φιλικών και ερωτικών σχέσεων καθώς και συναισθήματα όπως στοργή. Η τέταρτη κατηγορία είναι η αυτό-εκτίμηση που αφορά σε συναισθήματα όπως αναγνώριση, αυτό-σεβασμός, εκτίμηση και ελευθερία. Τέλος, η πέμπτη κατηγορία είναι η αυτό-πραγμάτωση που αφορά την επίτευξη των προσωπικών στόχων του ατόμου και την ικανοποίησή του μέσα από την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του.

Παρά το γεγονός ότι αρκετοί ερευνητές της εργασιακής συμπεριφοράς έχουν ασπαστεί το μοντέλο του Maslow, υπάρχουν και αρκετοί μελετητές που αμφισβητούν την ορθότητα της θεωρίας του. Η βασική κριτική την οποία έχει δεχθεί το μοντέλο βασίζεται στην άποψη ότι δεν ιεραρχούν όλοι οι άνθρωποι τις παραπάνω ανάγκες της ασφάλειας από την ανάγκη της αυτό-εκτίμησης και για το λόγο αυτό να μην αποφασίζει να αποχωρήσει από μια εργασία που δεν τον ικανοποιεί γιατί νιώθει ότι έχει μια σταθερή δουλειά και δεν θέλει να μπει στη διαδικασία αναζήτησης. Αυτό συμβαίνει γιατί οι άνθρωποι είναι τόσο διαφορετικοί μεταξύ



τους που δύσκολα μπορεί κάνεις να γενικεύσει τις ανάγκες τους με απόλυτο τρόπο ώστε να τη γενικεύσει στον ευρύτερο πληθυσμό.

Ακόμη, σύμφωνα με τον Maslow οι άνθρωποι ικανοποιούν τις ανάγκες που βρίσκονται στα υψηλότερα επίπεδα της πυραμίδας, εφόσον έχουν προηγουμένως ικανοποιήσει τις ανάγκες που βρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα. Επειδή, όμως αρχικά η ιεράρχηση δεν είναι απόλυτη και οι άνθρωποι δε σκέφτονται πάντα με τον ίδιο ορθολογικό τρόπο, αυτός ο τρόπος ικανοποίησης δεν υφίσταται πάντα. Ο Bennet (1994) αναφέρει ότι αρκετοί άνθρωποι τείνουν να ικανοποιούν πιο σύνθετες ανάγκες χωρίς προηγουμένως να έχουν ικανοποιήσει επαρκώς τις πιο βασικές.

➤ Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Μια από τις σημαντικότερες προσεγγίσεις που προσπάθησαν στο παρελθόν να προσδιορίσουν την επαγγελματική ικανοποίηση καθώς και τις διαδικασίες που σχετίζονται με αυτή ήταν του Herzberg και των συνεργατών του (Mausner & Snyderman, 1959). Οι θεωρητικοί αυτοί έδωσαν έμφαση στην εργασία και υποστήριξαν την ιδέα «η πραγματική ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να προέλθει μόνο αν επιτραπεί αρκετή ικανότητα και υπευθυνότητα στον εργαζόμενο ώστε να παίρνει αποφάσεις». Η θεωρία τους συνεπάγεται την άποψη ότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια από την εργασία δεν προέρχεται από τις ίδιες συνθήκες αλλά είναι αποτέλεσμα της επίδρασης διαφορετικών παραγόντων.

Χρησιμοποιώντας την «Τεχνική Κριτική Συμβάντων» ο Herzberg συνέλλεξε δεδομένα από το δείγμα της έρευνάς τους και κατέληξε στα ακόλουθα συμπεράσματα.

- Εξωγενείς παράγοντες όπως οι φυσικές συνθήκες, μισθός, σχέσεις με συναδέλφους, η πολιτική της εταιρείας, η εποπτεία, η ασφάλεια στο βαθμό που είναι θετικοί αποτρέπουν την αρνητική αντίδραση.

Στις περιπτώσεις συμβάντων που οι εργαζόμενοι δεν ένιωθαν ικανοποίηση αναφέρονταν συχνά στις συνθήκες εργασίας και όχι στην ίδια την εργασία. Οι παράγοντες που δεν είναι επιθυμητοί ή θετικοί έχουν ως αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια. Η ικανοποίηση που προέρχεται από τους εξωγενείς παράγοντες δε μπορεί να συμβάλλει από μόνη της στην επαγγελματική ικανοποίηση, παρά μόνο να μειώσει τα επίπεδα δυσαρέσκειας ή να εμποδίσει την εμφάνισή της. Στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι είναι σε γενικό βαθμό ικανοποιημένοι αναφέρονταν σε παράγοντες που έχουν άμεση σχέση με το περιεχόμενο και τη φύση της εργασίας. Τα καθημερινά τους καθήκοντα, τις ευκαιρίες προαγωγής και τις επιτυχίες τους.

Συμπερασματικά, λοιπόν, και με σκοπό να συνοψίσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας του Herzberg παρουσιάζουμε τους παράγοντες οι οποίοι προέκυψαν (Herzberg, 1959).

- Παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης

Πρόκειται για εξωγενείς παράγοντες σε σχέση με την εργασία και σκοπός τους είναι να αποτρέψουν τη δυσαρέσκεια. Αφορά παράγοντες όπως για παράδειγμα το μισθό, την ασφάλεια, τις εργασιακές συνθήκες με ό,τι αυτό συνεπάγεται είτε κατά τη διάρκεια της εργασίας είτε ό,τι συνδέεται όπως είναι το ωράριο και η απόσταση κ.α. Ο ίδιος ο Herzberg (1966) αναφέρει: «στην ουσία περιγράφουν το περιβάλλον και συντελούν, κατά κύριο λόγο στην πρόσληψη της δυσαρέσκειας από την εργασία, ενώ έχουν πολύ μικρή επίδραση στη δημιουργία θετικών αισθημάτων».

- Παράγοντες ανάπτυξης ή κίνητρα

Πρόκειται για τους παράγοντες εκείνους που εξυπηρετούν στην ενεργοποίηση του ατόμου, ώστε να καταβάλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια και να βελτιώσει την απόδοσή του. Οι παράγοντες αυτοί συνδέονται από συναισθήματα όπως επιτυχία, υπευθυνότητα και αναγνώριση.

Παρόλα αυτά η θεωρία του Herzberg δέχθηκε πολλές κριτικές εξαιτίας της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε για την παραγωγή της. Οι επικρίσεις αυτές έγιναν από διάφορους

Θεωρητικούς τόσο της εποχής του όσο και μεταγενέστερους. Ο House το 1977 για παράδειγμα, υποστήριξε ότι «αν δοθεί η ανάλογη προτεραιότητα στους παράγοντες υγιεινής και στα κίνητρα τότε υπάρχει δυνατότητα αποτροπής της δυσαρέσκειας χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι οι παράγοντες αυτοί έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν μια θετική στάση απέναντι στην εργασία» (House, 1977).

3.2.2.2 Θεωρίες Εξέλιξης

➤ Το Θεωρητικό μοντέλο του Vroom

Η συγκεκριμένη θεωρία βασίζεται στην ιδέα ότι οι άνθρωποι δείχνουν προτίμηση σε κάποια συγκεκριμένα αποτελέσματα της συμπεριφοράς τους σε σχέση με κάποια άλλα. Έτσι όταν επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα τα άτομα νιώθουν το αίσθημα της ικανοποίησης.

Εστιάζοντας στον εργατικό χώρο και όσον αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση η θεωρία υποστηρίζει ότι τα άτομα υπολογίζουν το βαθμό στον οποίο η εργασία τους είναι ικανοποιητική λαμβάνοντας υπόψη τους το βαθμό στον οποίο το επάγγελμά τους, τους οδηγεί σε επιθυμητά αποτελέσματα σύμφωνα με τις αξίες τους. Η πραγμάτωση αυτών των αποτελεσμάτων είναι δυνατόν να έχει θετική επιρροή στον εργαζόμενο κάτι το οποίο συνεπάγεται στην ικανοποίησή του.

Σύμφωνα με τον Vroom η επαγγελματική ικανοποίηση είναι συνάρτηση της ελκυστικότητας (valence), της συντελεστικότητας (instrumentality) και της προσδοκίας (expectancy) της εργασίας.

Η ελκυστικότητα (σθένος) της εργασίας και κατά συνέπεια η ικανοποίηση που λαμβάνει το άτομο από αυτήν είναι συνάρτηση αυτών που το άτομο πιστεύει ότι προσκομίζει από την εργασία και του βαθμού που τα αποτελέσματα αυτά είναι επιθυμητά. Με αυτή γίνεται αντιληπτή για κάθε επιμέρους παράγοντα και αναλογιζόμενο όλα τα κριτήρια που έχει θέσει, μπορεί να

καταλήξει σε κάποιο συμπέρασμα όσον αφορά την ικανοποίηση που του προσφέρει η εργασία του.

Σύμφωνα με τον Vroom (1964) αν κάποιο αποτέλεσμα έχει αρνητικό σθένος για κάποιο άτομο, η αύξηση της διαφαινόμενης συντελεστικότητας της εργασίας του, όσον αφορά το συγκεκριμένο αποτέλεσμα, θα συνεπάγεται μείωση του σθένους της εργασίας. Αν αυτό το αποτέλεσμα είναι αδιάφορο για το άτομο, η αύξηση της συντελεστικότητας δε θα έχει καμιά επίπτωση στο σθένος που έχει η εργασία του, ενώ αν το αποτέλεσμα έχει θετικό σθένος μια παρόμοια αύξηση θα συνεπάγεται στην αύξηση του σθένους της εργασίας.

3.2.3 Επαγγελματική Ικανοποίηση, Στάσεις και Αξίες

Ο λόγος για τον οποίο γίνεται σε αυτό το σημείο αναφορά στις στάσεις και τις αξίες ίσως να μην είναι και τόσο ξεκάθαρος. Όπως ισχυρίστηκε ο Adler, το 1997, «ο εργαζόμενος εξετάζει τι του προσφέρει η εργασία, συγκρίνει τις εκτιμήσεις αυτές με το σύστημα αξιών του. Τα αποτελέσματα της σύγκρισης αυτής αφορούν στην επαγγελματική ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια». Ακόμη ο Bolman (1991) υποστήριξε ότι «η επαγγελματική ικανοποίηση είναι περισσότερο μια στάση, μια εσωτερική κατάσταση». Στη συνέχεια θα αποδειχθεί ότι η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα τόσο με τις αξίες όσο και με τις στάσεις που χαρακτηρίζουν τη γενικότερη συμπεριφορά του κάθε ατόμου.

Η πλέον επικρατούσα άποψη είναι ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί «μια στάση του ατόμου απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία». Σύμφωνα με τον Allport με τον όρο στάση εννοείται μια νοητική και νευρική κατάσταση ετοιμότητας, οργανωμένη μέσα από την εμπειρία, που ασκεί κατευθυντήρια ή δυναμική επίδραση στην απόκριση του ατόμου προς όλα τα αντικείμενα και τις καταστάσεις στις οποίες αυτή αναφέρεται.

Γενικά, η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μια στάση του ατόμου, η οποία συγκροτείται από επιμέρους στοιχεία.

Ο λόγος για τον οποίο γίνεται αναφορά στις στάσεις μέσα στα πλαίσια της παρούσας εργασίας είναι γιατί διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική ικανοποίηση άρα και στην προσπάθεια διερεύνησής της.

Όπως είναι γνωστό οι στάσεις συνίστανται σε αξιολογικές εκτιμήσεις, είτε θετικές είτε αρνητικές, οι οποίες αναφέρονται άλλοτε σε άτομα, καταστάσεις ή ακόμη και αντικείμενα. Οι στάσεις είναι αποτέλεσμα εκμάθησης η οποία λαμβάνει χώρα μέσα στα ευρύτερα πλαίσια της διαδικασίας της κοινωνικοποίησης. Οι στάσεις αυτές δεν παραμένουν αναλλοίωτες καθόλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου, ούτε επιδρούν στο επίπεδο της συμπεριφοράς του με την ίδια ένταση με το πέρασμα των χρόνων. Κάποιες στάσεις, όπως για παράδειγμα οι θρησκευτικές και πολιτικές αποτελούν κεντρικό και ταυτόχρονα καθοριστικό σημείο αναφοράς στη ζωή του ατόμου για αυτό το λόγο αλλοιώνεται σε μικρότερο ποσοστό σε σχέση με κάποιες άλλες λιγότερο καθοριστικές (Lawler, 1973).

Ο Locke (1976, 1984) υποστήριξε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση εκτός από τις στάσεις του ατόμου συνδέεται άμεσα και με το σύστημα αξιών από το οποίο χαρακτηρίζεται. Πιο συγκεκριμένα, «η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια θετική συναισθηματική απόκριση προς το συγκεκριμένο έργο που πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση ή τουλάχιστον επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου».

Ακόμη, «οι αξίες αποτελούν το θεωρητικό επίπεδο της διαμορφωμένης ανθρώπινης συμπεριφοράς και αυτές συχνά αποτελούν τα κριτήρια, με βάση τα οποία το άτομο κρίνει της καταστάσεις και τα γεγονότα που λαμβάνουν χώρα στη ζωή του (Hicks, 1996). Τέλος, «η αξία είναι μια σαφής ή υπονοούμενη αντίληψη του επιθυμητού, χαρακτηριστική ενός ατόμου ή κάποιας ομάδας, η οποία επηρεάζει την επιλογή προτύπων, μέσων και δράσεων που υπάρχουν στην κοινωνία» (Horrock, 1955).

Συνδέοντας κανείς τα παραπάνω μπορεί να καταλήξει τελικά σε αυτό που υποστήριξε ο Sayles, το 1996 σύμφωνα με το οποίο «για να μεταβάλλεις μια πεποίθηση σε στάση, το συστατικό που απαιτείται είναι η αξία η οποία έχει να κάνει εξ ορισμού με την αίσθηση του ατόμου για το επιθυμητό, το καλό, το πολύτιμο και άλλα».

Το κύριο ερώτημα που προκύπτει είναι αν μπορούμε να προβλέψουμε τη συμπεριφορά ενός ατόμου με βάση τις στάσεις του. Ο Sayles (1966) υποστήριξε ότι «οι ενήλικες μπορεί να έχουν χιλιάδες πεποιθήσεις, μερικές εκατοντάδες στάσεων και μερικές ντουζίνες αξιών». Άλλωστε δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις εκείνες όπου υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ των πράξεων και των λεγομένων ενός ατόμου η οποία συνίσταται στη διαφορά που υπάρχει μεταξύ της πραγματικής συμπεριφοράς και της στάσης του ατόμου.

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, πως ακόμη και η μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, ως μια διαδικασία μέτρησης των στάσεων που σχετίζονται με την εργασία, δε δίνει τη δυνατότητα πρόβλεψης της εργασιακής συμπεριφοράς κάτι το οποίο ενδιαφέρει σε πολύ μεγάλο ποσοστό τους οργανισμούς.

3.2.4. Η Επαγγελματική Ικανοποίηση στα Πλαίσια της Θεωρίας της Κοινωνικής Επίδρασης

Η θεωρία που ακολουθεί θυμίζει έντονα τη θεωρία της κοινωνικής σύγκρισης του Festinger. Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής επίδρασης φαίνεται ότι οι άνθρωποι στην πραγματικότητα επηρεάζονται από την αντίληψη του βαθμού ικανοποίησης των συναδέλφων τους. Οι Weiss και Shaw (1979) πραγματοποίησαν το εξής πείραμα προκειμένου να αξιολογήσουν το μέγεθος της επίδρασης της ικανοποίησης των συνεργατών στο βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης ενός εργαζομένου.

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε ήταν σχετικά νέα μέλη ενός οργανισμού τα οποία επρόκειτο να παρακολουθήσουν ένα

εκπαιδευτικό σεμινάριο. Πριν τη συμμετοχή τους στο σεμινάριο οι εκπαιδευόμενοι χωρίστηκαν σε δύο ομάδες. Η μια ομάδα παρακολούθησε μια μικρή προβολή στην οποία παλιότερα μέλη του προσωπικού του οργανισμού δήλωναν τη θετική στάση τους απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία και τον οργανισμό. Αντίθετα, στην άλλη ομάδα προβλήθηκε ανάλογης διάρκειας ταινία της οποίας οι πρωταγωνιστές δήλωναν τη δυσαρέσκεια τους απέναντι στην εργασία τους. Μετά τη λήξη της προβολής ακολούθησε το εκπαιδευτικό σεμινάριο.

Μετά το πέρας του σεμιναρίου οι εκπαιδευτές μοίρασαν ερωτηματολόγιο στους εκπαιδευόμενους με σκοπό την αξιολόγησης της ικανοποίησής τους αυτό το σύντομο διάστημα το οποίο εργάζονταν στην επιχείρηση. Τα αποτελέσματα έδειξαν, ότι οι εκπαιδευόμενοι που παρακολούθησαν την ταινία στην οποία οι εργαζόμενοι ήταν ικανοποιημένοι από τον οργανισμό έδειξαν θετικότερη στάση και μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους. αντίθετα, οι εκπαιδευόμενοι που παρακολούθησαν την ταινία με τους δυσαρεστημένους εργαζόμενους αξιολόγησαν πιο αρνητικά την εργασιακή τους εμπειρία μέσα στον οργανισμό.

Είναι λοιπόν, εύκολο να συμπεράνει κανείς ότι πράγματι οι εργαζόμενοι επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθος της ικανοποίησης των συναδέλφων τους χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι οι αντιδράσεις των συνεργατών αποτελούν μοναδικό και καθοριστικό παράγοντα επαγγελματικής ικανοποίησης.

3.2.5. Οργανωτική συμπεριφορά και επαγγελματική ικανοποίηση

Ο όρος οργανωτική συμπεριφορά χρησιμοποιείται πολύ συχνά στο χώρο της Οργανωτικής Ψυχολογίας. Τι ακριβώς όμως εννοείται με τη χρήση αυτού του όρου; Οι οπτικές χρησιμοποίησης του όρου μπορεί να είναι διάφορες όπως για παράδειγμα η συμπεριφορά που αναπτύσσεται σε συγκεκριμένο χώρο ή η συμπεριφορά που αναφέρεται σε συγκεκριμένο χώρο. Ακόμη η

συμπεριφορά που ελέγχεται από τον οργανισμό ή η συμπεριφορά που συντελεί στη σύνθεση του οργανισμού (Culbert, 1980).

Η συμπεριφορά από μόνη της είναι όρο πολυπαραγοντικός και πολύπλοκος. Η προσθήκη της οργανωτικής διάστασης του όρου σε ποιο βαθμό μπορεί άραγε να αλλάξει την υπόστασή του;

Αρχικά και πολύ απλοϊκά θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει πως η οργανωτική συμπεριφορά καθορίζεται από τον οργανωτικό ρόλο που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης που απασχολείται. Μια τέτοια προσέγγιση καθίσταται, αφενός πρόχειρη, αφετέρου αφελής, καθώς τα γεγονότα που λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό επηρεάζουν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων μέσα και έξω από αυτών.

Φαίνεται λοιπόν δύσκολο να εντοπίσει κανείς διακριτά στοιχεία της οργανωτικής συμπεριφοράς ενός ατόμου που να μην παρατηρούνται στη συμπεριφορά τους έξω από τον οργανισμό. Κατά πόσο μπορεί κανείς να εστιάσει στην οργανωτική συμπεριφορά παραβλέποντας την ευρύτερη κοινωνική συμπεριφορά των ατόμων.

Ένα ερώτημα το οποίο αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το εξής: Θα μπορούσε ένας οργανισμός να προβεί σε λήψη αποφάσεων σχετικά με την επίλυση προβλημάτων και την επιλογή των κατάλληλων λειτουργικών μηχανισμών διερευνώντας μόνο την οργανωτική συμπεριφορά του προσωπικού του (Cooper, 1973).

Μήπως μια τέτοια διερεύνησης θα ήταν μονομερής καθώς θα εστίαζε μόνο σε ένα πολύ περιορισμένο τμήμα της ανθρώπινης συμπεριφοράς;

Θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς πως η οργανωτική συμπεριφορά αποτελεί συνέχεια της γενικότερης συμπεριφοράς ενός ανθρώπου. Γενικά η συμπεριφορά του ανθρώπου δεν είναι άλλο από την αντίδρασή του στα ερεθίσματα που λαμβάνει από το περιβάλλον του. Κατά συνέπεια οι άνθρωποι προτιμούν να βρίσκονται σε περιβάλλοντα με θετικά ερεθίσματα τα οποία μειώνουν τα αρνητικά συναισθήματα και κατά συνέπεια την άσχημη συμπεριφορά.

Η «δράση» είναι μια ενέργεια που συντελεί στην εξέλιξη της ζωής του ανθρώπου μέσα από μια διαρκή διαδικασία επιλογής μερικών από τα ερεθίσματα τα οποία βρίσκονται στο περιβάλλον του ατόμου. Η εργασία συνοδεύεται από ένα περιβάλλον το οποίο προσφέρει μια πληθώρα ερεθισμάτων στα οποία το άτομο καλείται να ανταποκριθεί. Βέβαια η συμπεριφορά που το άτομο θα αναπτύξει και η ικανοποίηση που θα νιώσει ύστερα δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την ποιότητα ή την ποσότητα των ερεθισμάτων αλλά και από τα χαρακτηριστικά και τις τάσεις του ίδιου του ατόμου (Κουφάκου, 1989).

Σε γενικές γραμμές οι άνθρωποι αξιοποιούν και εκμεταλλεύονται τα ερεθίσματα εκείνα που τους δίνουν τη δυνατότητα να κάνουν αυτό που πραγματικά τους ικανοποιούν.

Ανάλογα στον οργανωτικό χώρο ενώ υπάρχουν πολλά ερεθίσματα το άτομο τείνει να δίνει σημασία σε αυτά που ικανοποιούν τις ανάγκες του υποτιμώντας ή ακόμη αγνοώντας τα υπόλοιπα. Η επιλογή συγκεκριμένων ερεθισμάτων και η ανταπόκριση σε αυτά είναι μια διαδικασία η οποία εξαρτάται από το βαθμό της προσοχής του εργαζομένου. Με αυτόν τον τρόπο εννοούμε ότι το άτομο ανάλογα με τις ικανότητές του εντοπίζει όσο δυνατόν περισσότερα ερεθίσματα και από το πλήθος αυτών απορρίπτει αυτά που δεν τον ικανοποιούν (Smith, 1969).

Καταλήγοντας θα ήταν σφάλμα να ορίσουμε ως βασικό συστατικό της οργανωτικής συμπεριφοράς, το βαθμό προσοχής των ερεθισμάτων που εντάσσονται στον οργανωτικό χώρο. Μια τέτοια προσέγγιση τείνει κατά ένα μεγάλο ποσοστό σε μια γνωστική θεώρηση η οποία παραμελεί τα κοινωνιοψυχολογικά συστατικά της οργανωτικής συμπεριφοράς. Λαμβάνουμε παρόλα αυτά υπόψη μας τη σημαντικότητα της επιλογής των ερεθισμάτων ως συντελεστή της επαγγελματικής ικανοποίησης του ατόμου.

3.3 Οργανωσιακή αφοσίωση και Πιθανότητα αποχώρησης

3.3.1 Οργανωσιακή αφοσίωση

Σε μια προσπάθεια να γίνουν περισσότερο κατανοητές από τους managers των τμημάτων μιας εταιρείας σημαντικές πληροφορίες για τους εργαζόμενους, όπως η απόδοση και η αποχώρησή τους, άρχισε να μελετάται από τη δεκαετία του '80 η έννοια της αφοσίωσης. Είναι γεγονός ότι οι managers προτιμούν υπαλλήλους που είναι αφοσιωμένοι και στη δουλειά τους και στην επιχείρηση που εργάζονται (Chunh, 1986, Ingram και Lee, 1990). Τα βασικότερα είδη αφοσίωσης που έχουν εντοπιστεί στη βιβλιογραφία της οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι τα εξής (Morrow, 1983). Η αφοσίωση α) στην εργασία, β) στον οργανισμό, γ) στην καριέρα, δ) στις προσωπικές αξίες, ε) στην κοινότητα και στ) σε ένα συνδυασμό των παραπάνω. Από τις μορφές αυτές αφοσίωσης, ξεχωρίζουμε την αφοσίωση στον οργανισμό, η οποία αποτελεί μια μεταβλητή-κλειδί για την ερμηνεία διαφόρων συμπεριφορών των εργαζομένων. Οι θετικές εμπειρίες που έχει ο εργαζόμενος από τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται, επηρεάζουν θετικά την αφοσίωσή του σε αυτόν. Το ίδιο και οι προσδοκίες που έχει από αυτόν, οι οποίες όταν εκπληρώνονται, αυξάνουν ακόμη περισσότερο το μέγεθος της αφοσίωσης που αισθάνεται.

Ο αντίποδας της αφοσίωσης στον οργανισμό είναι η πιθανότητα αποχώρησης.

3.3.2 Πιθανότητα Αποχώρησης

«Η αντιμετώπιση της αποχώρησης σαν είναι κάτι το οποίο πρέπει οπωσδήποτε να μειωθεί, αποτελεί μια αρχή που πρέπει να ξεχαστεί» (Aggarwal et al., 2004)

Οι περισσότεροι εργοδότες πριν ακόμα αρχίσουν να δουλεύουν, αυτό που μαθαίνουν στα μαθήματα διοίκησης είναι ότι οι αποχωρήσεις και οι απουσίες αποτελούν σαφείς ενδείξεις ότι κάτι δεν πάει καλά. Η μείωση όμως του ρυθμού αποχωρήσεων δεν αποτελεί πάντα τη σωστή λύση. Η μείωση όμως του ρυθμού αποχωρήσεων δεν αποτελεί πάντα τη σωστή λύση, οι επιχειρήσεις μπορούν στην πράξη να επωφεληθούν από την αποχώρηση ορισμένων εργαζομένων και να επιλέγουν μάλιστα οι ίδιες το ποσοστό αποχωρήσεων που θα έχουν. Το βασικότερο πρόβλημα δεν είναι ότι οι εργαζόμενοι παραιτούνται από τις δουλειές τους, αλλά το ότι οι διευθυντές θεωρούν ότι η παραίτηση αποτελεί από μόνη της ένα πρόβλημα και ότι είναι ένα είδος απόρριψης για τους ίδιους.

Η αποχώρηση του δυναμικού μιας εταιρείας έχει αρχίσει να απασχολεί το marketing και τους managers τα τελευταία χρόνια. Τα υψηλά κόστη που συνδέονται με την εκπαίδευση και υποστήριξη τους προσωπικού, τα κόστη ευκαιρίας που χάνονται όσο διαρκεί η μεταβατική περίοδος και τα υψηλά ποσοστά αποχωρήσεων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, είναι ορισμένοι από τους παράγοντες που αυξάνουν την ανάγκη κατανόησης των διαδικασιών που ακολουθούνται κατά την απόφαση των εργαζομένων να εγκαταλείψουν τον οργανισμό που εργάζονται. Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι η αποχώρηση είναι ένας «κοιμώμενος γίγαντας», ο οποίος «καταπίνει» ύπουλα ένα σημαντικό κομμάτι της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας τους (Bluedorn, 1982).

Οι αποχωρήσεις όμως δεν αποτελούν πάντοτε κάτι το αρνητικό. Το αν θα είναι καλές ή κακές, εξαρτάται από τις καθαρές συνέπειες που φέρουν στον οργανισμό. Καταρχάς, οι αποχωρήσεις μειώνουν τα μέσα εργατικά κόστη. Όσο περισσότερο παραμένει ένας εργαζόμενος στην εταιρεία, τόσο περισσότερο ανεβαίνει στην κλίμακα μισθοδοσίας, με αυξημένο τον κίνδυνο μάλιστα, να μην παρατηρείται αντίστοιχη άνοδος στην παραγωγικότητά του. Μια άλλη θετική συνέπεια των

αποχωρήσεων είναι ότι φέρνουν αλλαγές και καινοτομίες, οι οποίες αντισταθμίζουν κατά κάποιο τρόπο τα κόστη (Simon, 1979).

Μια καλή συμβουλή για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να αντιμετωπίσουν το θέμα αυτό, είναι να καθορίσουν οι ίδιες το ποσοστό αποχωρήσεων που θέλουν να έχουν. Όπως η μείωση του ρυθμού αποχωρήσεων, έτσι και η αύξησή του έχει και οφέλη. Η διοίκηση που επιθυμεί να αλλάξει το ρυθμό αυτό θα πρέπει να σκεφτεί ότι όσο μεγαλύτερες είναι οι αλλαγές που θέλει να κάνει, τόσο μεγαλύτερα θα πρέπει να είναι τα οφέλη που θα αντισταθμίζουν τα κόστη. Αυτό πρέπει να κάνει δηλαδή είναι να εφαρμόζει τον κανόνα της οριακής χρησιμότητας.

3.3.3 Μελέτη σχέσεων

Οργανωσιακή αφοσίωση και Πιθανότητα αποχώρησης

Η πιθανότητα αποχώρησης από τον οργανισμό, αποτελεί μια πρόθεση συμπεριφοράς που προηγείται της πραγματικής αποχώρησης. Υπάρχει ένα άλλο σύνολο από μελέτες που έχει εστιάσει στη σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή αφοσίωση και την πιθανότητα αποχώρησης (Stumpf και Hartman, 1984, Porter, 1974). Οι μελέτες αυτές συμφωνούν στο ότι υπάρχει μια αντίστροφη σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή αφοσίωση και την πιθανότητα για αποχώρηση. Όσο μεγαλύτερη είναι η αφοσίωση, τόσο μικρότερη είναι η πιθανότητα αποχώρησης από τον οργανισμό. Κατά συνέπεια, φαίνεται ότι η ισχυρή οργανωσιακή αφοσίωση μπορεί να βοηθήσει έναν πωλητή να αντέξει μια περίοδο εργασιακής δυσαρμονίας, την οποία η κερδοφορία είναι χαμηλή, οι εργασιακές σχέσεις σε ένταση (Ingram, 1991, Johnston, 1990). Επιπλέον, τα διάφορα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί για την αποχώρηση, όπως αυτό του Bluedorn (1982), έχουν θεωρηθεί ότι η έννοια της οργανωσιακής αφοσίωσης

προηγείται της διαδικασίας αποχώρησης, ενώ από άλλες μελέτες που έχουν γίνει έχει διαπιστωθεί ότι η οργανωσιακή αφοσίωση είναι εκείνο το είδος αφοσίωσης που ασκεί τη μεγαλύτερη επίδραση.

Πιθανότητα αποχώρησης και Εργασιακή ικανοποίηση

Η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και την αποχώρηση έχει μελετηθεί αρκετές φορές (Cotton και Tuttle, 1996). Τα αποτελέσματα των διαφόρων μελετών που έχουν γίνει δείχνουν ότι υπάρχει μια αντίστροφη σχέση ανάμεσα στην πιθανότητα αποχώρησης και διάφορες πλευρές της ικανοποίησης (Hullin, 1968, Horn et al., 1979). Όσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση που νιώθει ένας εργαζόμενος, τόσο λιγότερο επιθυμεί να την εγκαταλείψει. Μια σειρά από μοντέλα (Mobley et al., 1978), υποστηρίζουν ακόμη περισσότερο το ρόλο που διαδραματίζει η ικανοποίηση στην πιθανότητα αποχώρησης. Όπως η οργανωσιακή αφοσίωση, έτσι και η εργασιακή ικανοποίηση, θεωρείται ότι προηγείται και ότι επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την απόφαση αποχώρησης (Johnston et al., 1987). Ένας ικανοποιημένος δηλαδή εργαζόμενος, είναι περισσότερο αφοσιωμένος στη δουλειά του και σκέφτεται λιγότερο το ενδεχόμενο να αποχωρήσει. Για το λόγο αυτό, μια επιχείρηση θα πρέπει να κάνει ότι μπορεί για να διατηρεί σε υψηλά επίπεδα την ικανοποίηση των εργαζομένων της, δεδομένου ότι οι αποχωρήσεις και οι απουσίες κοστίζουν.

Πιθανότητα αποχώρησης και Απόδοση

Μια μεταβλητή που ασκεί ιδιαίτερα σημαντική επίδραση στη σχέση ανάμεσα στην πιθανότητα αποχώρησης και την ικανοποίηση, είναι η απόδοση. Πιο συγκεκριμένα, από μια μελέτη που έκαναν οι Martin et al., 1981, προέκυψε ότι η πιθανότητα για αποχώρηση είναι αισθητά υψηλότερη στους εργαζομένους που έχουν χαμηλή απόδοση, από ότι στους εργαζομένους που έχουν υψηλή απόδοση.

Όταν ένας εργαζόμενος αποδίδει χαμηλά στην εργασία του, αυτό που αναμένεται από τον υπεύθυνο του τμήματος είναι να καταβάλλει μικρή προσπάθεια για να τον κρατήσει. Πράγματι, οι αυξημένες πιέσεις για αύξηση της απόδοσης, μπορεί να οδηγήσουν σε μια συνεχή αρνητική ανατροφοδότηση ή ακόμη και σε πιο δραστικά μέτρα, όπως η «διαθεσιμότητα» του εργαζομένου. Σε αυτήν την περίπτωση ο εργαζόμενος, δεν έχει κάποιο λόγο να παραμείνει στην εργασία του, εκτός και αν είναι ικανοποιημένος από αυτή. Οι εργαζόμενοι τώρα, που αποδίδουν πάνω από το μέσο όρο, εισπράττουν θετική ανατροφοδότηση από τον υπεύθυνό τους, η οποία παίρνει τη μορφή μισθολογικών αυξήσεων, επαίνων, δημόσιας αναγνώρισης της προσπάθειας. Για τους εργαζομένους δηλαδή που έχουν υψηλή απόδοση, η ικανοποίηση παίζει λιγότερο σημαντικό ρόλο στην απόφαση αποχώρησης ή παραμονής στην εργασία, διότι υπάρχουν πολλά άλλα κίνητρα που τους κρατούν και η ικανοποίηση είναι μόνο ένα από αυτά. Η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και την πιθανότητα αποχώρησης μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι περισσότερο ισχυρή για τους εργαζομένους που αποδίδουν χαμηλά από ότι για εκείνους που έχουν υψηλότερη απόδοση (Futrell και Parasuraman, 1984).

3.3.4 Χρήσιμα συμπεράσματα

Οι περισσότερες επιχειρήσεις και οι διευθυντές τμημάτων, λόγω έλλειψης χρόνου και χρημάτων, αυτό που κάνουν για να μειώσουν το ποσοστό των αποχωρήσεών τους, είναι να βελτιώνουν το εργασιακό περιβάλλον και την ικανοποίηση του συνόλου των εργαζομένων τους. Μια τέτοια στρατηγική όμως, ούτε μειώνει τις αποχωρήσεις των εργαζομένων με υψηλή απόδοση ούτε «διώχνει» εκείνους με τη χαμηλή απόδοση. Αντιθέτως, κρατάει τους εργαζομένους που αποδίδουν υψηλά. Είναι χρήσιμο λοιπόν για μια επιχείρηση να κάνει πρώτα έναν διαχωρισμό των εργαζομένων της σε αυτούς που έχουν υψηλή

απόδοση και σε αυτούς που έχουν χαμηλή απόδοση και να δώσει στη συνέχεια, τα κατάλληλα κίνητρα ώστε να κρατήσει τους «πρώτους». Η χειροπιαστή αναγνώριση της προσπάθειάς τους μέσα από προαγωγές και βραβεία, αποτελούν μια καλή αρχή προς την κατεύθυνση αυτή. Αυτό που πρέπει να καταλάβουν οι επιχειρήσεις σήμερα, είναι ότι η αποχώρηση αποτελεί ένα θέμα που θα πρέπει να αντιμετωπίζεται στρατηγικά και επιλεκτικά.

3.4 Ικανοποίηση από τις αμοιβές

«... αν οι αμοιβές είναι κατάλληλα σχεδιασμένες, μπορούν να παρακινήσουν κάθε εργαζόμενο να αποδώσει και να επιτρέψουν να επιτύχει τους στόχους της» (Tosdal, 1954).

Ο σχεδιασμός του κατάλληλου προγράμματος αμοιβών αποτελεί ένα σημαντικό, ωστόσο δύσκολο και πολύπλοκο έργο. Επιπλέον, το γεγονός ότι υπάρχουν μεγάλες διαφορές στο μέγεθος και τον τύπο των αμοιβών που δίνονται στους εργαζομένους σε διάφορους κλάδους, κάνει ακόμη πιο δύσκολη τη διαμόρφωση ενός και μόνου προγράμματος που να ταιριάζει στο μέγεθος ή το είδος της κάθε βιομηχανίας. Για πολύ καιρό, το θέμα των αμοιβών των εργαζομένων, αποτελούσε αντικείμενο δοκιμής και λάθους. Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούσαν να ανακαλύψουν την «μαγική συνταγή» για τον καθορισμό των αμοιβών των εργαζομένων τους. Η εμπειρία που έχει συσσωρευτεί από τις προσπάθειες αυτές, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν χρήσιμος οδηγός, προκειμένου να σχεδιάσει μια επιχείρηση το περισσότερο κατάλληλο πρόγραμμα αμοιβών (R. Smyth, 1968). Ο στόχος άλλωστε των περισσότερων επιχειρήσεων είναι να έχουν ένα σύστημα αμοιβών το οποίο, όχι μόνο θα προσελκύει και θα κρατάει τους καλύτερους- τόσο σε ποιότητα όσο και ποσότητα- εργαζομένους, αλλά και θα κινητοποιεί τον κάθε πωλητή να διατηρεί ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης, συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

3.4.1. Χρηματικές αμοιβές

Το σύστημα αμοιβών αποτελεί το ιδανικό πεδίο για παροχή κινήτρων προς τους εργαζόμενους για τους εξής λόγους:

1. οι εργαζόμενοι δεν θα πρέπει να βρίσκονται υπό στενή επιτήρηση, διότι περνούν μεγάλο μέρος του χρόνου τους μέσα στην εταιρεία,
2. οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι είναι ανεξάρτητοι και αντιλαμβάνονται τα κίνητρα ως αναγνώριση της προσπάθειας τους,
3. η προμήθεια αποτελεί έναν από τους πιο άμεσους τρόπους σύνδεσης της απόδοσης με τις αμοιβές, κυρίως όταν μιλάμε για την ειδικότητα του πωλητή και τέλος,
4. η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επιβραβεύσει τη συμπεριφορά που επιθυμεί κάθε φορά, ανάλογα με τις πράξεις και τα αποτελέσματα που φέρει στον οργανισμό ο κάθε εργαζόμενος είτε μόνος του ή ως ομάδα.

Στην πραγματικότητα υπάρχουν τέσσερα βασικά είδη χρηματικών αμοιβών (Caruth και Handlogten-Caruth, 2006).

- Βασικός μισθός,
- Προμήθεια αποκλειστικά,
- Μισθός και προμήθεια,
- Μισθός και bonus.

Βασικός μισθός

Ο βασικός μισθός δεν περιλαμβάνει κάποια μορφή κινήτρου. Οι εργαζόμενοι πληρώνονται σε ημερήσια, εβδομαδιαία ή σε μηνιαία βάση.

Τα πλεονεκτήματα του βασικού μισθού είναι ότι παρέχει στους εργαζόμενους μια σταθερή και προκαθορισμένη πηγή εισοδήματος, τους δίνει τη δυνατότητα να ασχοληθούν με δραστηριότητες που δεν έχουν να κάνουν πολύ με την φύση της εργασίας τους-χωρίς να έχουν απώλειες στο εισόδημά τους-αναπτύσσει ομαδικό πνεύμα. Το μειονέκτημα του μισθού είναι ότι

δεν υποκινεί τα άτομα να καταβάλλουν επιπλέον προσπάθεια για να επιτύχουν υψηλότερες επιδόσεις, διότι γνωρίζουν ότι να το κάνουν αυτό, δε θα πάρουν περισσότερα χρήματα από τους υπόλοιπους.

Προμήθεια

Η επιχείρηση που χρησιμοποιεί τις προμήθειες, αμείβει τους πωλητές της κυρίως με βάση την ποσότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που πουλάνε. Η προμήθεια υπολογίζεται συνήθως ως ποσοστό των συνολικών πωλήσεων που πραγματοποιεί ο πωλητής σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Το καλό της προμήθειας είναι ότι βοηθά την επιχείρηση που τη χρησιμοποιεί να προσελκύσει πωλητές που είναι προσανατολισμένοι στο αποτέλεσμα και τα κέρδη. Επίσης, δίνει τη δυνατότητα να μοιραστεί τον κίνδυνο με τους πωλητές της επιχείρησης, η οποία είναι απαραίτητη στις πολύ ανταγωνιστικές βιομηχανίες. Το κακό με την προμήθεια είναι ότι ο πωλητής νιώθει αυτόνομος και δε δείχνει ιδιαίτερη αφοσίωση στον οργανισμό. Συχνά επίσης, παρατηρούνται σημαντικές διακυμάνσεις στα κέρδη των πωλητών λόγω των μεταβολών στον όγκο πωλήσεων και τέλος, υπό το καθεστώς της προμήθειας, οι πωλητές δίνουν έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη και όχι στην καλλιέργεια μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες.

Μισθός και προμήθεια

Αυτού του είδους η αμοιβή, δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να έχει ένα σίγουρο εισόδημα, αλλά και μια ευκαιρία να υπερβεί το εισόδημα αυτό, είτε δουλεύοντας περισσότερο από όσο έχει οριστεί είτε λαμβάνοντας μια προμήθεια.

Μισθός και bonus

Σύμφωνα με αυτό το είδος αμοιβής, ο εργαζόμενος πληρώνεται με ένα συγκεκριμένο μισθό και στο τέλος της περιόδου, που μπορεί να είναι ένας μήνας, ένα τρίμηνο, ένα

εξάμηνο ή ένας χρόνος παίρνει ένα επιπλέον ποσό, ανάλογα με το βαθμό στον οποίο έχει πετύχει τους στόχους. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι οτιδήποτε επιθυμεί η επιχείρηση.

Αυτό το είδος αμοιβής, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εστιάζει σε κάτι διαφορετικό κάθε φορά και παροτρύνει τους εργαζόμενους να δίνουν έμφαση τόσο σε δραστηριότητες που είναι σχετικές με την εργασία τους όσο και σε άλλες που όμως θα βοηθήσουν τον εργαζόμενο να πετύχει το στόχο του πιο εύκολα και με μεγαλύτερη επιτυχία. Ένα καλό είναι ότι οι εργαζόμενοι αμείβονται με βάση το βαθμό επίτευξης του στόχου τους. Τα αρνητικά του bonus απόδοσης είναι τα ακόλουθα: α) οι στόχοι για τα bonus μπορεί να εκφράζονται με υποκειμενικό τρόπο, β) δεν υπάρχει κάποιος αλγόριθμος υπολογισμού του βαθμού επίτευξης του bonus.

Παράγοντες που επηρεάζουν τα συστήματα αμοιβών

Η επιλογή μιας συγκεκριμένης μεθοδολογίας πληρωμής του δυναμικού πωλήσεων, επηρεάζεται από τρεις βασικούς παράγοντες: τη στρατηγική της επιχείρησης, τις αντίστοιχες πρακτικές των ανταγωνιστών και τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που πουλά η επιχείρηση (McCanne, 1953).

Στρατηγική της επιχείρησης

Είναι αναγκαίο κάθε σύστημα αμοιβών που υιοθετείται, να υποστηρίζει τη στρατηγική του οργανισμού. Για παράδειγμα, όταν ο στόχος της επιχείρησης είναι η αύξηση του όγκου των πωλήσεων, θα πρέπει να χρησιμοποιείται κάποια μορφή προμήθειας για την αμοιβή των πωλητών. Αν από την άλλη η επιχείρηση δίνει περισσότερη έμφαση στον πελάτη, είναι καλύτερο να χρησιμοποιείται ο σταθερός μισθός ως αμοιβή. Η στρατηγική που επιλέγει μια επιχείρηση καθορίζει το είδος της συμπεριφοράς που αναμένει από τους εργαζόμενους της και το σύστημα αμοιβών θα πρέπει να επιβραβεύει τις συμπεριφορές αυτές. Αν δεν γίνει αυτό,

το αποτέλεσμα θα είναι αντιπαραγωγική συμπεριφορά από την πλευρά τους.

Πρακτικές των ανταγωνιστών

Ένας βασικός παράγοντας που διαμορφώνει ή που σε αρκετές περιπτώσεις υπαγορεύει τη μορφή των αμοιβών, είναι το είδος των αμοιβών που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης έχουν τη δυνατότητα να μάθουν για τις αμοιβές άλλων επιχειρήσεων, αφού είναι πού εύκολο να έρθουν σε επαφή με τους εργαζόμενους άλλων εταιρειών. Η εταιρεία της οποίας το σύστημα αμοιβών δεν συμβαδίζει με των υπολοίπων, είναι πιθανό να αντιμετωπίσει πολύ υψηλά ποσοστά αποχωρήσεων. Αυτό με τη σειρά του, την καλεί να υιοθετήσει προγράμματα αμοιβών, παρόμοια με αυτά των άμεσων ανταγωνιστών της.

Προϊόντα ή υπηρεσίες

Ορισμένα προϊόντα ή υπηρεσίες απαιτούν πολύ χρόνο και προσπάθεια μέχρι να επιτευχθεί η πώλησή τους-κυρίως μεγάλα υπολογιστικά συστήματα, εμπορικά αεροσκάφη, ακίνητα κα. Άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες όπως τα μεταχειρισμένα αυτοκίνητα λιγότερο χρόνο να πουληθούν. Στην πρώτη περίπτωση απαιτείται πληρωμή με βασικό μισθό ή βασικό μισθό και μικρή προμήθεια, ενώ στη δεύτερη απαιτείται μικρός μισθός με μια μεγαλύτερη προμήθεια ή αμοιβή αποκλειστικά με προμήθεια. Είναι προφανές λοιπόν, ότι ανάλογα με τον τύπο του προς πώληση προϊόντος απαιτείται και διαφορετικό είδος αμοιβής.

3.4.2 Μη χρηματικές αμοιβές

Είδαμε λοιπόν, ότι οι χρηματικές αμοιβές φαίνεται να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές για τους εργαζόμενους. Δεν είναι όμως οι μόνες στις οποίες ανταποκρίνονται και δεν επιδρούν σε τόσο

μεγάλο βαθμό στη συμπεριφορά τους απέναντι στην εργασία. Παρόλο που υπάρχουν αρκετά στελέχη που πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται μόνο για τα λεφτά, θα πρέπει να σκεφτούν επίσης, και τη μεγάλη σημασία που έχουν τα μη χρηματικά κίνητρα. Στην πράξη φαίνεται από μελέτες ότι τους απασχολεί τόσο πολύ ο σχεδιασμός του κατάλληλου συστήματος χρηματικών αμοιβών, που ξεχνούν τις μη χρηματικές αμοιβές. Συμπεριφέρονται σαν οι πρώτες μόνο, να μπορούν να εξασφαλίσουν την υψηλή αποδοτικότητα των εργαζομένων, ενώ κάτι τέτοιο δεν ισχύει πάντα (Tisdal, 1953).

Ο Dubin(1958) έχει εντοπίσει τρία διαφορετικά είδη αμοιβών:

1. Κύρος (status pay)

Το κύρος έχει να κάνει με τη δημόσια αναγνώριση της αξίας που θεωρεί η διοίκηση ότι έχει ένας πωλητής καθώς και με την προσοχή που δίνει ο προϊστάμενος στις ικανότητες και τα επιτεύγματα των εργαζομένων. Για να επηρεάσει θετικά την απόδοσή τους για κάθε επίτευγμά τους, είτε αυτό είναι μεγάλο είτε είναι μικρό. Το κύρος διαφέρει από τα χρήματα και είναι κάτι που το χρειάζεται ο εργαζόμενος, ακόμα και να πληρώνεται καλά από τη δουλειά του.

2. Προνόμια (privilege pay)

Είναι η ελευθερία που δίνει ουσιαστικά ο προϊστάμενος στους υφισταμένους του να επικοινωνούν και να αλληλεπιδρούν μαζί του. Τα άτομα θεωρούν μεγάλο προνόμιο να μπορούν να μιλούν ελεύθερα με τον προϊστάμενό τους. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει ο προϊστάμενος να έχει τη διάθεση να ακούσει τους υφισταμένους του, να τους μιλήσει, να παραδεχτεί ότι δεν ξέρει κα.

3. Δύναμη (power pay)

Αποτελεί την επιβράβευση που νιώθει ο εργαζόμενος όταν η δουλειά του γίνεται σημαντική για τον οργανισμό. Αυτό επιτυγχάνεται όταν του δίνονται περισσότερες υπευθυνότητες ή όταν αναβαθμίζονται οι ικανότητες και οι γνώσεις.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι ενώ τα χρηματικά κίνητρα μπορεί να οδηγήσουν στην καταβολή προσπάθειας, δεν αρκούν για να φέρουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα από την προσπάθεια αυτή. Χρειάζονται και τα κατάλληλα μη χρηματικά κίνητρα που θα τους δώσουν την ώθηση που χρειάζονται για να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί στην εργασία τους και να έχουν ένα κίνητρο να προσπαθήσουν περισσότερο.

3.4.3. Σχέση αμοιβών και εργασιακή ικανοποίηση

Οι αμοιβές επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση που νιώθουν οι πωλητές από την εργασία τους, δεδομένου ότι οι αμοιβές αποτελούν ένα βασικό κομμάτι αυτής. Υπάρχουν στοιχεία για παράδειγμα, που λένε ότι όσο περισσότερο ικανοποιημένοι νιώθουν οι εργαζόμενοι από τις χρηματικές τους αμοιβές, τόσο λιγότερο σημαντικές γίνονται για αυτούς. Άλλα στοιχεία λένε ότι όσο λιγότερο σημαντικές είναι οι χρηματικές αμοιβές, τόσο λιγότερο υποκινητικά μπορούν να λειτουργήσουν (Schneider και Olson, 2006). Οι μη χρηματικές αμοιβές από την άλλη, όσο περισσότερο καλύπτουν τις ανάγκες των πωλητών, τόσο μεγαλύτερη ικανοποίηση τους δημιουργούν. Ακόμη όμως και αν οι εργαζόμενοι νιώθουν ήδη ικανοποιημένοι, δεν παύουν να αποδίδουν την ίδια σημασία και βαρύτητα στις μη χρηματικές αμοιβές. Οι μη χρηματικές αμοιβές δηλαδή, δεν χάνουν την αξία τους, όσο αυξάνεται η ικανοποίηση των εργαζομένων (Pruden et al., 1972). Σε γενικές γραμμές πάντως, αυτό που ισχύει είναι ότι όσο μεγαλύτερες είναι οι αμοιβές τόσο περισσότερο ικανοποιημένος νιώθει ο εργαζόμενος και τόσο μικρότερη είναι η επιθυμία του να αποχωρήσει.

4. Μεθοδολογία

4.1 Περιγραφή των μεταβλητών

Το δείγμα αποτελείται συνολικά από 451 άτομα, σύμφωνα με τα στατιστικά που έχουμε πάρει από την εταιρεία όλοι αποχώρησαν κατά το έτος 2006. Από τα 451 άτομα, τα 211 (με ποσοστό 46,8%) είναι πωλητές, τα 52 (με ποσοστό 11,5%) είναι τεχνικοί, τα 41 (με ποσοστό 9,1%) είναι υπάλληλοι γραφείου, τα 30 (με ποσοστό 6,7%) είναι ανώτερα στελέχοι, τα 48 (με ποσοστό 10,6%) είναι αποθηκάριοι και τα 69 (με ποσοστό 15,3%) είναι ταμίες.

Πίνακας 1: Θέση στην εταιρεία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Πωλητής	211	46,8	46,8	46,8
Τεχνικός	52	11,5	11,5	58,3
Υπάλληλος Γραφείου	41	9,1	9,1	67,4
Στέλεχος Τμήματος	30	6,7	6,7	74,1
Αποθηκάριος	48	10,6	10,6	84,7
Ταμίας	69	15,3	15,3	100,0

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι ηλικίας μέχρι 25 ετών με ποσοστό 52,6%, ενώ το ποσοστό των ηλικιών 26 και άνω είναι 47,5%. Για την μέτρηση της συγκεκριμένης μεταβλητής έγινε μια ομαδοποίηση αφού οι ηλικίες των εργαζομένων είναι μεταξύ 19-56 ετών. Έτσι μετρήσαμε στο ποσοστό εμφάνισης των ηλικιών μέχρι 25 ετών και από 26 και πάνω, και δημιουργήσαμε μια νέα μεταβλητή.

Πίνακας 2: Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
19,00	16	3,5	3,5	3,8
20,00	18	4,0	4,0	7,8
21,00	16	3,5	3,5	11,3

22,00	26	5,8	5,8	17,1
23,00	49	10,9	10,9	27,9
24,00	53	11,8	11,8	39,7
25,00	58	12,9	12,9	52,5
26,00	61	13,5	13,5	66,1
27,00	44	9,8	9,8	75,8
28,00	32	7,1	7,1	82,9
29,00	21	4,7	4,7	87,6
30,00	19	4,2	4,2	91,8
31,00	9	2,0	2,0	93,8
32,00	6	1,3	1,3	95,1
33,00	3	,7	,7	95,8
34,00	3	,7	,7	96,5
35,00	5	1,1	1,1	97,6
36,00	3	,7	,7	98,2
37,00	3	,7	,7	98,9
39,00	1	,2	,2	99,1
40,00	1	,2	,2	99,3
41,00	1	,2	,2	99,6
44,00	1	,2	,2	99,8
56,00	1	,2	,2	100,0

Από το σύνολο των συμμετεχόντων το 17,1% είναι απόφοιτοι ΙΕΚ, το 0,9% είναι απόφοιτοι κολεγίου, το 7,3% είναι απόφοιτοι κάποιου Πανεπιστημίου, το 1,8% είναι κάτοχοι MSC, το 5,3% είναι απόφοιτοι ΤΕΙ και το 67,6 δεν φαίνεται να έχει κάποιο πτυχίο.

Πίνακας 3: Εκπαίδευση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
iek	77	17,1	17,1	17,1
kolegio	4	,9	,9	18,0
aei	33	7,3	7,3	25,3
msc	8	1,8	1,8	27,1
none	305	67,6	67,6	94,7
tei	24	5,3	5,3	100,0

Άλλη μία μεταβλητή του δείγματος είναι και η περιοχή όπου εργάζεται ο κάθε υπάλληλος του δείγματος. Η συγκεκριμένη εταιρεία δραστηριοποιείται σε διάφορες περιοχές της Αθήνας αλλά και της επαρχίας. Για το λόγο αυτό θελήσαμε να δούμε εάν η

περιοχή παίζει κάποιο στατιστικά σημαντικό ρόλο στις αποχωρήσεις των εργαζομένων. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι που αποχωρούν από τη συγκεκριμένη εταιρεία όπως βλέπουμε και στον πίνακα 4 εργάζονται στην Αθήνα, 400 άτομα (με ποσοστό 88,7%), αφού τα περισσότερα υποκαταστήματα της εταιρείας είναι σε αυτήν την περιοχή. Ακολουθούν Θεσσαλονίκη με 34 άτομα (ποσοστό 7,5%), Πάτρα με 13 άτομα (ποσοστό 2,9%) και Κρήτη με 4 άτομα (ποσοστό 0,9%). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα συγκεκριμένα αποτελέσματα έχουν αλλάξει αφού η εταιρεία συνεχώς επεκτείνει τη δύναμή της ανοίγοντας συνεχώς καινούρια καταστήματα.

Πίνακας 4: Περιοχή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Αθήνα	400	88,7	88,7	88,7
Πάτρα	13	2,9	2,9	91,6
Κρήτη	4	,9	,9	92,5
Θεσσαλονίκη	34	7,5	7,5	100,0

Μια άλλη μεταβλητή που εξετάσαμε είναι το είδος της αποχώρησης των εργαζομένων, αν δηλαδή πρόκειται για απόλυση ή για παραίτηση του ίδιου του υπαλλήλου. Έτσι, βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 77,4% αποχωρεί οικιοθελώς από την εταιρεία, ενώ μόνο το 22,4% απολύεται. Υπάρχει και μια περίπτωση συνταξιοδότησης.

Πίνακας 5: Είδος Αποχώρησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Παραίτηση	349	77,4	77,4	77,4
Απόλυση	101	22,4	22,4	99,8
Σύνταξη	1	,2	,2	100,0

Όσον αφορά την προϋπηρεσία στην εταιρεία χωρίσαμε τα έτη εργασίας των εργαζομένων σε 3 κατηγορίες: σε εκείνους που έχουν εργαστεί μέχρι 9 μήνες και το ποσοστό ήταν 51,5%, εκείνους που έχουν εργαστεί 11-18 μήνες με ποσοστό 18,2% και εκείνους που έχουν εργαστεί στην εταιρεία από 19 μήνες και άνω με ποσοστό 30,1%. Τα ποσοστά αυτά δείχνουν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι που αποχωρούν από την εργασία τους παραμένουν λίγου μήνες σε αυτή.

Πίνακας 6: Χρόνος Προϋπηρεσίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
,00	1	,2	,2	,2
1,00	67	14,9	14,9	15,1
2,00	30	6,7	6,7	21,7
3,00	22	4,9	4,9	26,6
4,00	19	4,2	4,2	30,8
5,00	16	3,5	3,5	34,4
6,00	17	3,8	3,8	38,1
7,00	20	4,4	4,4	42,6
8,00	13	2,9	2,9	45,5
9,00	27	6,0	6,0	51,4
11,00	21	4,7	4,7	56,1
12,00	11	2,4	2,4	58,5
13,00	11	2,4	2,4	61,0
14,00	14	3,1	3,1	64,1
15,00	11	2,4	2,4	66,5
16,00	3	,7	,7	67,2
17,00	7	1,6	1,6	68,7
18,00	4	,9	,9	69,6
19,00	7	1,6	1,6	71,2
20,00	9	2,0	2,0	73,2
21,00	6	1,3	1,3	74,5
22,00	1	,2	,2	74,7
23,00	3	,7	,7	75,4
24,00	15	3,3	3,3	78,7
25,00	10	2,2	2,2	80,9
26,00	7	1,6	1,6	82,5
27,00	4	,9	,9	83,4
28,00	3	,7	,7	84,0
29,00	1	,2	,2	84,3
30,00	5	1,1	1,1	85,4
31,00	1	,2	,2	85,6
32,00	7	1,6	1,6	87,1
33,00	1	,2	,2	87,4

36,00	6	1,3	1,3	88,7
37,00	1	,2	,2	88,9
38,00	2	,4	,4	89,4
42,00	1	,2	,2	89,6
45,00	1	,2	,2	89,8
48,00	3	,7	,7	90,5
49,00	3	,7	,7	91,1
50,00	2	,4	,4	91,6
60,00	6	1,3	1,3	92,9
61,00	2	,4	,4	93,3
62,00	1	,2	,2	93,6
63,00	4	,9	,9	94,5
64,00	3	,7	,7	95,1
65,00	1	,2	,2	95,3
66,00	1	,2	,2	95,6
67,00	3	,7	,7	96,2
68,00	2	,4	,4	96,7
69,00	2	,4	,4	97,1
71,00	2	,4	,4	97,6
73,00	1	,2	,2	97,8
78,00	2	,4	,4	98,2
83,00	1	,2	,2	98,4
84,00	2	,4	,4	98,9
89,00	1	,2	,2	99,1
108,00	2	,4	,4	99,6
109,00	1	,2	,2	99,8
288,00	1	,2	,2	100,0

Άλλο ένα στοιχείο που πήραμε από τη συγκεκριμένη εταιρεία για να το μελετήσουμε είναι οι λόγοι αποχώρησης του προσωπικού όπου φτιάξαμε 11 ξεχωριστές κατηγορίες οι οποίες είναι η **απόλυση** (σε αυτή την κατηγορία δεν επιλέγει ο εργαζόμενος να αποχωρήσει αλλά η ίδια η εταιρεία σταματά τη συνεργασία της μαζί του/της), το γεγονός ότι **βρήκε αλλού δουλειά** ή **έκανε κάτι δικό του**, η **πίεση/κούραση**, ο **μισθός**, η **απόσταση**, οι **προσωπικοί λόγοι** (μπορεί να είναι θέματα υγείας, όχι εξέλιξη, γάμος, μετακόμιση σε άλλη πόλη, δεν του/της αρέσει άλλο η δουλειά), επόμενη μεταβλητή είναι η **συνέχεια των σπουδών**, ο **στρατός**, το **ωράριο εργασίας**, η **κλοπή** (σε μια τέτοια περίπτωση η εταιρεία σχεδόν επιβάλλει την παραίτηση όταν μπορεί να το αποδείξει μέσα από το κλειστό κύκλωμα που χρησιμοποιεί) και τέλος είναι η **σύνταξη** (επειδή η εταιρεία είναι στο χώρο 39 χρόνια και η φιλοσοφία της είναι να προσλαμβάνει νέους ανθρώπους το ποσοστό αυτής της μεταβλητής δεν είναι στατιστικά σημαντικό αφού καθώς βλέπουμε

και στον παρακάτω πίνακα μόλις 1 εργαζόμενος έχει συνταξιοδοτηθεί). Σύμφωνα με τα δεδομένα που προκύπτουν οι περισσότεροι εργαζόμενοι αποχωρούν γιατί βρίσκουν δουλειά αλλού ή προχωρούν και κάνουν κάτι δικό τους, ακολουθούν οι προσωπικοί λόγοι που αναλύσαμε πιο πάνω και μετά τα υπόλοιπα.

Πίνακας 7: Λόγοι αποχώρησης

Απόλυση	Βρήκε δουλειά αλλού/Έκανε δική του	Πίεση/Κούραση	Μισθός	Απόσταση	Προσωπικοί λόγοι:υγεία, γάμος,μετακόμιση,εξέλιξη κ.α.	Συνέχεια σπουδών	Στρατός	Ωράριο	Κλοπή	Σύνταξη
Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count
350	325	387	422	434	362	422	444	433	444	451
100	126	64	29	17	89	29	7	18	7	

Θέλοντας να κάνουμε μια πιο εμπεριστατωμένη έρευνα θελήσαμε να δούμε και τους λόγους για τους οποίους προσλαμβάνονται αυτοί οι εργαζόμενοι στην εταιρεία όπου τελικά καταλήγουν να αποχωρήσουν κυρίως γιατί βρίσκουν κάποια άλλη δουλειά. Η συγκεκριμένη μεταβλητή δεν μας έδωσε αρκετά σημαντικά αποτελέσματα αφού δεν υπήρχαν στο αρχείο της εταιρείας στοιχεία για όλους τους νεοπροσλαμβανόμενους. Ωστόσο, οι μεταβλητές που δημιουργήσαμε ήταν οι εξής: **επικοινωνιακός** (είναι το βασικό χαρακτηριστικό επιλογής ενός υποψηφίου για μια εταιρεία που ασχολείται με το λιανικό εμπόριο και οι περισσότερες προσλήψεις αφορούν τη θέση του πωλητή), **θέληση για εργασία, προϋπηρεσία, γνώσεις/μορφωτικό επίπεδο, χαμόγελο, ενεργητικός/νεύρο** (η πίεση και το τρέξιμο που απαιτείται για τους εργαζόμενους των καταστημάτων είναι μεγάλη για αυτό και η συγκεκριμένη μεταβλητή παίζει το ρόλο της), **δεύτερη επιλογή** (αρκετές φορές λόγω της μεγάλης ανάγκης για καινούριους εργαζόμενους σε μια εταιρεία που η ανάπτυξη και η εξέλιξη δεν σταματούν ποτέ, η επιλογή των υποψηφίων που ορίζονται ως δεύτερη επιλογή είναι αναπόφευκτη), **ευγενικός, πέρασε την αξιολόγηση** (για κάποιες θέσεις, κυρίως πιο χαμηλού επιπέδου η εταιρεία χρησιμοποιεί κάποιες αξιολογήσεις ως βασικό στοιχείο

επιλογής), **έξυπνος** και τέλος το **χωρίς απάντηση** (όπως ειπώθηκε και πιο πάνω πολλά στοιχεία για τους λόγους πρόσληψης δεν υπήρχαν στο αρχείο). Από τα αποτελέσματα που μας δίνει ο παρακάτω πίνακας βλέπουμε ότι οι περισσότεροι υποψήφιοι προσλαμβάνονται γιατί αρχικά φαίνονται να έχουν θέληση για εργασία, είναι επικοινωνιακοί, έχουν γνώσεις ή αντίστοιχες σπουδές και μετά ακολουθούν τα υπόλοιπα.

Πίνακας 8: Λόγοι πρόσληψης

Επικοινωνιακός	Θέληση για εργασία	Προϋπηρεσία	Γνώσεις Σπουδές	Χαμόγελο	Ενεργητικός εφό	NB'επιλογή	Ευγενικός	Πέρασε αξιολόγηση	Έξυπνος	X.A
	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count
418	414	430	427	444	441	450	443	445	442	76
33	37	21	24	7	10	1	8	6	9	375

Περιγράψαμε, αναλυτικά όλες τις μεταβλητές της έρευνάς μας και παραθέσαμε όλους τους πίνακες που βγάλαμε από το στατιστικό πακέτο SPSS μέσω του οποίου θα βγάλουμε και τα αποτελέσματα που δείχνουν τους λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι της συγκεκριμένης εταιρείας λιανικού εμπορίου αποχωρούν από την εργασία τους.

5. Ευρήματα

Η επεξεργασία των στοιχείων της έρευνας έδειξε τα εξής αποτελέσματα ως προς τα επιμέρους θέματα που διερευνήθηκαν:

5.1 Λόγοι αποχώρησης

Όπως έχει αναφερθεί η διερεύνηση της υπόθεσης για ποιο λόγο οι εργαζόμενοι αποχωρούν από την εργασία τους έγινε με βάση 11 ξεχωριστών μεταβλητών. Προκειμένου να βγάλουμε τα συμπεράσματα ομαδοποιήσαμε αυτές τις μεταβλητές σε 5 groups, με τη μέθοδο της παραγοντικής ανάλυσης πήραμε τα εξής στοιχεία:

- Την πρώτη κατηγορία την ονομάσαμε κατηγορία των αντικειμενικών λόγων γιατί βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές οι μεταβλητές που απεικονίζονται με μαύρο, δηλαδή «βρήκε δουλειά αλλού/δική του», «πίεση/κούραση», «συνέχεια σπουδών», «μισθός», «ωράριο», «απόσταση». Προκειμένου να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο επιδρά η επαγγελματική ικανοποίηση και σε πολλά άλλα συναισθήματα που βιώνει ο εργαζόμενος υπάρχουν και άλλοι παράγοντες οι οποίοι προέρχονται και κατευθύνονται προς τον εργαζόμενο. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν είτε με άμεσο είτε με έμμεσο τρόπο την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και είναι οι παραπάνω (Burrell,1992). Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι το μέγεθος της αμοιβής διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο σύμφωνα με τον Portigal ο οποίος ισχυρίστηκε ότι η αμοιβή συμβάλλει στην ικανοποίηση των αναγκών, καθώς αποτελεί και δείγμα κοινωνικού status και αναγνώρισης. Στη σημερινή εποχή, όπου διάφοροι ισχυρίζονται ότι κυριαρχεί το πρόβλημα της ανεργίας, είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον να πούμε ότι πολλοί εργαζόμενοι επιλέγουν την εργασία τους με βάση την απόσταση από το σπίτι τους και το ωράριο που θα εργάζονται. Η συνέχεια των

σπουδών που βλέπουμε να εμφανίζεται με μια συχνότητα 21,99% στο δείγμα είναι κάτι αναπόφευκτο ιδιαίτερα στις θέσεις χαμηλού προφίλ, όπου οι εργαζόμενοι ξεκινούν σε μικρή ηλικία την εργασία τους στην εταιρεία. Επιπλέον, σε μια εταιρεία όπου η εξέλιξη και η δυναμική της είναι τόσο μεγάλη και συνεχής η πίεση και η κούραση είναι σχεδόν δεδομένη. Αυτό δείχνει να συμβαίνει και στη συγκεκριμένη εταιρεία και ίσως είναι ένας από τους λόγους που ευθύνονται για το σχετικά μεγάλο turnover που έχει.

Τέλος, όλα τα παραπάνω συνηγορούν στη μη επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζομένου και τελικά καταλήγει στο να αναζητήσει αλλού εργασία ή να κάνει κάτι δικό του, γεγονός που έχει και τη μεγαλύτερη συχνότητα και στο συγκεκριμένο δείγμα. Οι μεταβλητές που απεικονίζονται με κόκκινο δεν είναι στατιστικά σημαντικές.

Πίνακας 9: Λόγοι αποχώρησης – Αντικειμενικοί λόγοι

Κατηγορία 1 / 5			
Frequences caractiristiques	% de la frigueance dans l'ichantillon	% de la frigueance dans la classe	% de la classe dans la frigueance
Βρήκε αλλού δουλειά/δική του	25,93	43,30	100,00
Πίεση, Κούραση	13,17	21,99	100,00
Συνέχεια σπουδών	5,97	9,97	100,00
Μισθός	5,97	9,97	100,00
Ωράριο	3,70	6,19	100,00
Απόσταση	3,50	5,84	100,00
Κλοπή	1,44	0,00	0,00
Στρατός	1,44	0,00	0,00
Προσωπικοί λόγοι: υγεία, όχι εξέλιξη, γάμος, μετακόμιση σε άλλη πόλη, δεν του/της αρέσει άλλο η δουλειά	18,31	2,75	8,99
Απόλυση	20,58	0,00	0,00

- Την δεύτερη κατηγορία την ονομάσαμε κατηγορία των προσωπικών λόγων γιατί βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές οι μεταβλητές που απεικονίζονται με μαύρο, δηλαδή οι καθαρά προσωπικοί λόγοι που σχετίζονται με λόγους «υγείας, γάμου,

της ανυπαρξίας εξέλιξης, της μετακόμισης σε άλλη πόλη και της ανυπαρξίας ευχαρίστησης πλέον από την εργασία». Οι μεταβλητές που εμφανίζονται με κόκκινο δεν είναι στατιστικά σημαντικές.

Πίνακας 10: Λόγοι αποχώρησης - Προσωπικοί λόγοι

Κατηγορία 2 / 5			
Friquences caractristiques	% de la friquence dans l'ichantillon	% de la friquence dans la classe	% de la classe dans la friquence
Προσωπικοί λόγοι: υγεία, όχι εξέλιξη, γάμος, μετακόμιση σε άλλη πόλη, δεν του/της αρέσει άλλο η δουλειά	18,31	100,00	91,01
Μισθός	5,97	0,00	0,00
Συνέχεια σπουδών	5,97	0,00	0,00
Πίεση, Κούραση	13,17	0,00	0,00
Απόλυση	20,58	0,00	0,00
Βρήκε αλλού δουλειά/δική του	25,93	0,00	0,00

- Η τρίτη κατηγορία αναφέρεται στην απόλυση όπου σε αυτή ουσιαστικά ο εργαζόμενος δεν είναι υπεύθυνος για την αποχώρησή του από την εταιρεία, αφού ο ίδιος ο εργοδότης κρίνει για τους δικούς του λόγους ότι θα πρέπει να διακόψει την συνεργασία. Οι μεταβλητές που εμφανίζονται με κόκκινο δεν είναι στατιστικά σημαντικές.

Πίνακας 11: Λόγοι αποχώρησης – Απόλυση

Κατηγορία 3 / 5			
Friquences caractristiques	% de la friquence dans l'ichantillon	% de la friquence dans la classe	% de la classe dans la friquence
Απόλυση	20,58	100,00	100,00
Μισθός	5,97	0,00	0,00
Συνέχεια σπουδών	5,97	0,00	0,00
Πίεση, Κούραση	13,17	0,00	0,00

Προσωπικοί λόγοι: υγεία, όχι εξέλιξη, γάμος, μετακόμιση σε άλλη πόλη, δεν του/της αρέσει άλλο η δουλειά	18,31	0,00	0,00
Βρήκε αλλού δουλειά/δική του	25,93	0,00	0,00

- Η τέταρτη κατηγορία της ομαδοποίησης των λόγων αποχώρησης από την εργασία περιλαμβάνει την μεταβλητή της κλοπής. Σε μια εταιρεία λιανικού εμπορίου όπου τα βασικά είδη είναι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές μπορούν να υπάρξουν αρκετά δείγματα κλοπής από τους εργαζομένους όχι μόνο σε είδος αλλά και χρήματα. Η συγκεκριμένη εταιρεία σε τέτοιες περιπτώσεις χρησιμοποιεί δύο λύσεις, την απόλυση ή την παραίτηση όταν υπάρχουν στοιχεία ότι ο εργαζόμενος έχει παραπέσει στο συγκεκριμένο παράπτωμα. Μια από τις εξηγήσεις που μπορούμε να δώσουμε σε αυτό το φαινόμενο είναι ότι όταν ο εργαζόμενος δε νιώθει ότι η εταιρεία του αναγνωρίζει όλα όσα κάνει ίσως προχωρά σε αυτήν την πράξη ως ένα τρόπο εκδίκησης.

Πίνακας 11: Λόγοι αποχώρησης – Κλοπή

Κατηγορία 4 / 5			
Frequences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence
Κλοπή	1,44	100,00	100,00

- Η πέμπτη κατηγορία είναι ο στρατός. Αυτό συμβαίνει μόνο στις θέσεις χαμηλού προφίλ, όπως πωλητές, αποθηκάρους, αφού απαραίτητος παράγοντας για να προσληφθεί ένας υποψήφιος είναι και η εκπλήρωση των στρατιωτικών του υποχρεώσεων. Ωστόσο, και αυτή η μεταβλητή είναι στατιστικά σημαντική σύμφωνα με την παραγοντική ανάλυση.

Πίνακας 12: Λόγοι αποχώρησης – Στρατός

Κατηγορία 5 / 5			
Frequences caracteristiques	% de la frigueance dans l'ichantillon	% de la frigueance dans la classe	% de la classe dans la frigueance
Στρατός	1,44	100,00	100,00

5.1.2 Συμπεράσματα για τους Λόγους αποχώρησης

Μετά την ομαδοποίηση όλων των μεταβλητών που δημιουργήσαμε για τους λόγους αποχώρησης σε 5 groups, ο παρακάτω πίνακας δείχνει ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας για τον οποίο αποχωρούν οι εργαζόμενοι της συγκεκριμένης εταιρείας είναι οι «αντικειμενικοί λόγοι».

Αυτό θα μπορούσε να συνδυαστεί θεωρητικά με την ομαδοποίηση που έκανε ο Mullins το 1996 στις θεωρίες των κινήτρων καταλήγοντας με αυτόν τον τρόπο να στις παρακάτω κατηγορίες:

- Θεωρίες περιεχομένου (content theories)
- Θεωρίες εξέλιξης (process theories)

Οι θεωρίες που ανήκουν στην πρώτη κατηγορία στο σύνολό τους χαρακτηρίζονται από μια τάση να εντοπίσουν τους παράγοντες εκείνους που κινητοποιούν το άτομο μέσα στα πλαίσια της εργασίας του. Η κινητοποίηση αυτή αποτελεί και τη βασική παράμετρο αυτής της κατηγορίας των θεωριών. Κατά δεύτερο λόγο οι θεωρίες αυτές αποσκοπούν στην αναγνώριση των αναγκών του ανθρώπου και τη σχετική τους ένταση. Ακόμη αποσκοπούν στον εντοπισμό των στόχων τους οποίους το άτομο επιδιώκει ώστε να ικανοποιήσει τις προσωπικές του ανάγκες.

Οι θεωρίες της δεύτερης κατηγορίας αποσκοπούν στη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στις μεταβλητές εκείνες που με το δυναμικό τους χαρακτήρα διαφοροποιούν τα ίδια τα κίνητρα. Αφορά με άλλα λόγια στον τρόπο της κινητοποίησης και όχι στην

πηγή της κινητοποίησης όπως η προηγούμενη κατηγορία των θεωριών περιεχομένου. Ακόμη μετά τον τρόπο της κινητοποίησης αφορούν και στον τρόπο με τον οποίο κατευθύνεται και διατηρείται μια συμπεριφορά.

Οι δύο παραπάνω κατηγορίες θεωριών επιχειρούν να διαπιστώσουν τη σημαντικότητα της κινητοποίησης και τον τρόπο με τον οποίο αυτή επηρεάζει τη συμπεριφορά την οποία εκδηλώνει το άτομο. Μέσα στα πλαίσια του εργασιακού χώρου ο οποίος μας απασχολεί στην παρούσα φάση που μας ενδιαφέρει περισσότερο είναι τόσο η κατεύθυνση όσο και η διατήρηση της δράσης του εργαζόμενου.

Ο δεύτερος σημαντικότερος λόγος αποχώρησης του εργαζόμενου από την εργασία του είναι οι «προσωπικοί λόγοι». Αυτό θα μπορούσε να συνδυαστεί θεωρητικά με τη θεωρία των αναγκών του Maslow ο οποίος έγινε γνωστός στο χώρο της μελέτης της εργασιακής συμπεριφοράς χάρη στην ιεράρχηση των αναγκών και την τοποθέτησή τους στη γνωστή στους περισσότερους «Πυραμίδα των αναγκών του Maslow». Οι ιεραρχημένες κατηγορίες του Maslow χωρίζονται στις φυσιολογικές ανάγκες, ατομικές και συλλογικές που καθίστανται απαραίτητες για την επιβίωση ενός ατόμου. Μια δεύτερη κατηγορία είναι η ασφάλεια, συναισθηματική και σωματική καθώς και την ανάγκη για ισότητα και δικαιοσύνη. Η Τρίτη είναι η αγάπη που περιλαμβάνει την ανάγκη για τη σύναψη φιλικών και ερωτικών σχέσεων καθώς και συναισθήματα όπως στοργή. Η τέταρτη κατηγορία είναι η αυτό-εκτίμηση που αφορά σε συναισθήματα όπως αναγνώριση, αυτό-σεβασμός, εκτίμηση και ελευθερία. Τέλος, η πέμπτη κατηγορία είναι η αυτό-πραγμάτωση που αφορά την επίτευξη των προσωπικών στόχων του ατόμου και την ικανοποίησή του μέσα από την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του.

Παρά το γεγονός ότι αρκετοί ερευνητές της εργασιακής συμπεριφοράς έχουν ασπαστεί το μοντέλο του Maslow, υπάρχουν και αρκετοί μελετητές που αμφισβητούν την ορθότητα της θεωρίας του. Η βασική κριτική την οποία έχει δεχθεί το μοντέλο

βασίζεται στην άποψη ότι δεν ιεραρχούν όλοι οι άνθρωποι τις παραπάνω ανάγκες της ασφάλειας από την ανάγκη της αυτό-εκτίμησης και για το λόγο αυτό να μην αποφασίζει να αποχωρήσει από μια εργασία που δεν τον ικανοποιεί γιατί νιώθει ότι έχει μια σταθερή δουλειά και δεν θέλει να μπει στη διαδικασία αναζήτησης. Αυτό συμβαίνει γιατί οι άνθρωποι είναι τόσο διαφορετικοί μεταξύ τους που δύσκολα μπορεί κανείς να γενικεύσει τις ανάγκες τους με απόλυτο τρόπο ώστε να τη γενικεύσει στον ευρύτερο πληθυσμό.

Ακόμη, σύμφωνα με τον Maslow οι άνθρωποι ικανοποιούν τις ανάγκες που βρίσκονται στα υψηλότερα επίπεδα της πυραμίδας, εφόσον έχουν προηγουμένως ικανοποιήσει τις ανάγκες που βρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα. Επειδή, όμως αρχικά η ιεράρχηση δεν είναι απόλυτη και οι άνθρωποι δε σκέφτονται πάντα με τον ίδιο ορθολογικό τρόπο, αυτός ο τρόπος ικανοποίησης δεν υφίσταται πάντα. Ο Bennet (1994) αναφέρει ότι αρκετοί άνθρωποι τείνουν να ικανοποιούν πιο σύνθετες ανάγκες χωρίς προηγουμένως να έχουν ικανοποιήσει επαρκώς τις πιο βασικές.

Οι άλλες μεταβλητές που παρουσιάζουν ενδιαφέρον και φτιάχνουν μια ξεχωριστή κατηγορία είναι η «απόλυση», ο «κλέφτης» και ο «στρατός».

Πίνακας 13: Συνολικό

Friquences caractiristiques	% de la friquence dans l'ichantillon
Αντικειμενικοί λόγοι	56,54%
Προσωπικοί λόγοι	17,96%
Απόλυση	22,17%
Κλοπή	1,55%
Στρατός	1,55%

5.1.3 Αποτελέσματα- Λόγοι αποχωρήσεων

Θα συνοψίσουμε, τώρα όλους τους λόγους για τους οποίους αποχωρούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της One Way ANOVA αφού θα μας επιτρέψει να περιγράψουμε ανά κατηγορία τους λόγους αποχώρησης της μεταβλητής group 5 με κάθε κατηγορία ξεχωριστά.

Τα αποτελέσματα που βγάλαμε και είναι στατιστικά σημαντικά δείχνουν ότι:

- 1) Οι εργαζόμενοι που απολύονται είναι περισσότεροι από την επαρχία κυρίως από την Θεσσαλονίκη και την Κρήτη, έχουν τη θέση του πωλητή, έχουν μορφωτικό επίπεδο κυρίως ΙΕΚ και η διάρκεια εργασίας τους στην εταιρεία είναι 11-18 μήνες αλλά και 19 μήνες και άνω.
- 2) Οι εργαζόμενοι που παραιτούνται κυρίως είναι από Αθήνα (και Πάτρα), η θέση τους είναι σε χαμηλότερα προφίλ κυρίως υπάλληλοι γραφείου, ταμίες και αποθηκάριοι, η ηλικία τους είναι μέχρι 25 ετών και η διάρκεια εργασίας τους είναι λιγότερο από 9 μήνες.

Τα αποτελέσματα αυτά μπορούν θεωρητικά να στηριχθούν στους ατομικούς παράγοντες του Burrell (1992). Πέρα από τα χαρακτηριστικά της εργασίας που οφείλονται στο καθεστώς λειτουργίας του ίδιου του οργανισμού υπάρχουν και παράγοντες που προέρχονται από τους ίδιους τους εργαζόμενους και επιδρούν ανασταλτικά ή ενισχυτικά στην επαγγελματική ικανοποίηση. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

- 1) Φύλο: Μια χαρακτηριστική διαφορά μεταξύ των δύο φύλων φαίνεται από την εργασία του Manchart (1985), οποίος μετά από έρευνα που πραγματοποίησε κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι άντρες ικανοποιούνται σε μεγάλο ποσοστό όταν τους ανοίγονται προοπτικές για μια μακροχρόνια καριέρα, ενώ αντίθετα τέτοιες προοπτικές δυσχεραστούν σε μεγάλο ποσοστό τις γυναίκες.

Τα αποτελέσματα αυτά δεν είναι τυχαία αν αναλογιστεί κανείς τη διαφορά που υφίστανται μεταξύ της διαδικασίας κοινωνικοποίησης των αντρών και αυτής των γυναικών. Οι αξίες, οι κανόνες και οι αρχές είναι διαφορετικές, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο διαφορετικά στερεότυπα αναγκών. Ως αποτέλεσμα, οι περισσότερες γυναίκες δίνουν άλλες προτεραιότητες στη ζωή τους όπως για παράδειγμα η οικογένεια τους σε αντίθεση με τους άντρες οι οποίοι ιεραρχούν ιδιαίτερα υψηλά την εργασία τους.

Το συμπέρασμα αυτό επιβεβαιώθηκε και από τους Kuhlén και Johnson (1962), οι οποίοι υποστήριζαν ότι για τις γυναίκες η εργασία είναι λιγότερο σημαντική από ότι για τους άντρες για αυτό και οι γυναίκες ικανοποιούνται πιο εύκολα, καθώς δεν έχουν υψηλές απαιτήσεις. Βέβαια, τα συμπεράσματα αυτά είναι κάπως παρακινδυνευμένα γιατί το φύλο δε μπορεί να αποκλείσει την επίδραση όλων των άλλων παραγόντων που προτρέπουν στη δυσαρέσκεια ή την ικανοποίηση.

Άλλοι ερευνητές όπως για παράδειγμα οι Saleh και Lalljee (1969) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι δεν υφίστανται ιδιαίτερες διαφοροποιήσεις μεταξύ των δύο φύλων όσον αφορά την επαγγελματική τους ικανοποίηση και στη διερεύνηση των ενδογενών παραγόντων.

2) Επίπεδο εκπαίδευσης: Το άτομο μέσα στα πλαίσια των κοινωνικών του σχέσεων βρίσκεται σε μια μόνιμη διαδικασία σύγκρισης των στοιχείων που προσφέρει και των στοιχείων που κερδίζει από τις σχέσεις αυτές. Η εργασία του περιλαμβάνει μια σειρά κοινωνικών σχέσεων τις οποίες κρίνει με αυτόν τον τρόπο. Για να μπορέσει να αξιολογήσει τις αποδοχές από την εργασία του, το άτομο συγκρίνει τις ικανότητες και την αποδοτικότητά του με αυτές των συναδέλφων του.

Το υψηλό μορφωτικό επίπεδο οδηγεί σε υψηλότερες απαιτήσεις και προσδοκίες οι οποίες όταν δεν ικανοποιούνται προκαλούν αισθήματα δυσαρέσκειας στον εργαζόμενο. «Οι

εργαζόμενοι με υψηλή εκπαίδευση θεωρώντας ότι συνεισφέρουν περισσότερο σε σχέση με άλλους συναδέλφους τους, δυσαρεστούνται όταν ο οργανισμός δεν αναγνωρίζει την ανωτερότητα αυτή» (Chairns, 1983).

3) Η ηλικία: οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι αξιολογούν την εργασία τους ως τον πιο σημαντικό παράγοντα στη ζωή τους από ότι οι πιο ηλικιωμένοι εργαζόμενοι. Γενικότερα, φαίνεται ότι υπάρχει μια ανάλογη σχέση μεταξύ της ηλικίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο μεγάλος σε ηλικία είναι ο εργαζόμενος τόσο μεγαλύτερη φαίνεται να είναι η ικανοποίησή του.

Αντίθετα, ο Hrezberg υποστήριξε ότι η σχέση ηλικίας και επαγγελματικής ικανοποίησης έχει μορφή U. Πιο συγκεκριμένα, η επαγγελματική ικανοποίηση ακολουθεί φθίνουσα πορεία μέχρι τα 30 περίπου έτη και μετά το τέλος της εργασιακής ζωής του ανθρώπου σημειώνει ανοδική πορεία.

4) Η κοινωνική τάξη: όσον αφορά στην κοινωνική τάξη από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν (Wilensky, 1964) φάνηκε ότι οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε χαμηλότερες κοινωνικές τάξεις είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους από ότι οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε υψηλότερες κοινωνικές τάξεις.

5) Κοινωνικό περιβάλλον: με τον όρο περιβάλλον εννοούμε την οικογένεια, τους φίλους και τους γνωστούς του εργαζόμενου οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να ασκούν ιδιαίτερη επίδραση πάνω από την εργασία του.

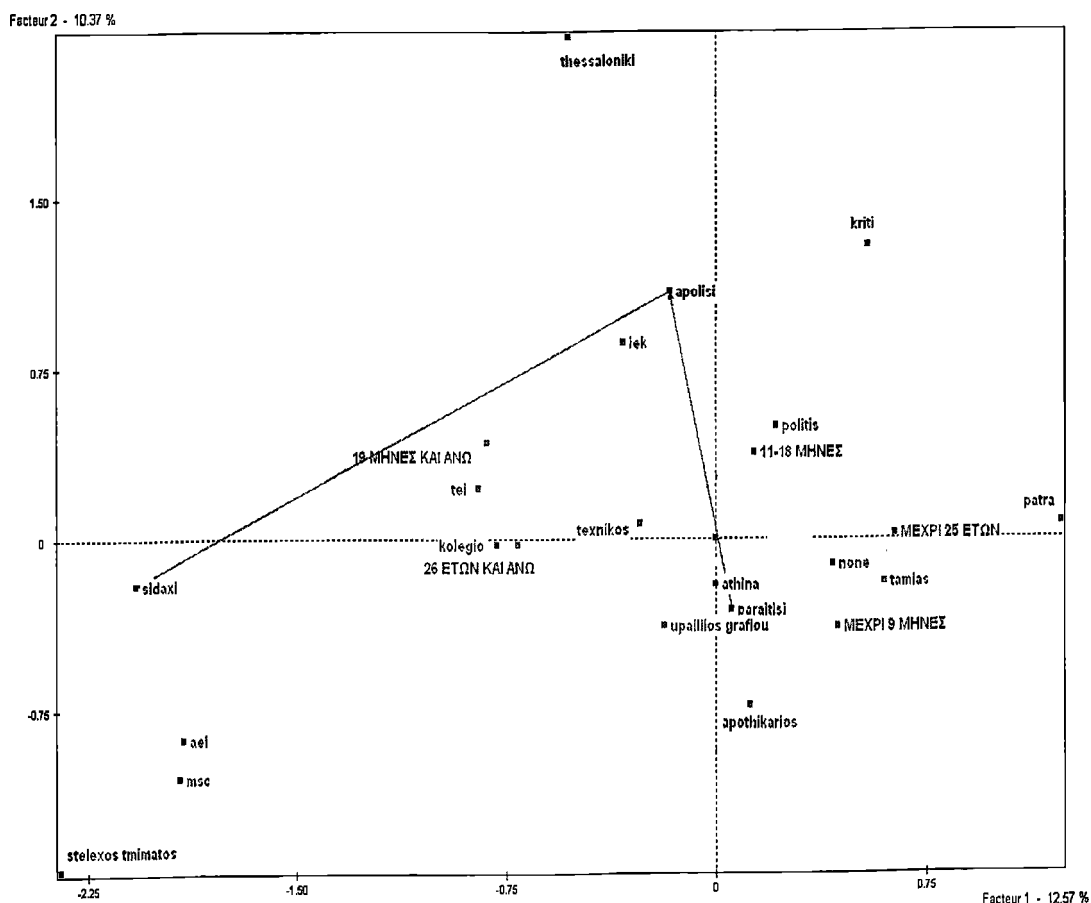
6) Η αρχαιότητα: η αρχαιότητα αφορά στα χρόνια που βρίσκεται ο εργαζόμενος στον οργανισμό. Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αρχαιότητας και του βαθμού ικανοποίησης από την εργασία. Συγκεκριμένα, όσο πιο πολύ καιρό βρίσκεται κάποιος στην ίδια εργασία τόσο περισσότερο αυξάνεται η δυσaréσκειά του (Chairns, 1983).

7) Ενδιαφέροντα έξω από την εργασία: σύμφωνα με τον Chairns (1983) οι εργαζόμενοι εκείνοι που διατηρούν ενδιαφέροντα πέρα από την εργασία τους όπως για παράδειγμα αθλητισμός, συλλογές

κ.α. νιώθουν λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους,. Αυτό συμβαίνει γιατί με αυτόν τον τρόπο η εργασία τους επειδή απαιτεί ένα συγκεκριμένο ωράριο μειώνει το χρόνο που αφιερώνουν στις αγαπημένες δραστηριότητες.

Τα αποτελέσματα που βγήκαν μέσα από τις στατιστικές αναλύσεις θα μπορούσαν να δικαιολογηθούν και από το γεγονός ότι οι ευκαιρίες καριέρας που παρουσιάζονται στην Αθήνα είναι εντελώς διαφορετικές με εκείνες της επαρχίας. Για το λόγο αυτό εμπειρικά δικαιολογείται και το γεγονός ότι οι παραιτήσεις στην περιοχή της Αθήνας είναι περισσότερες από αυτές της επαρχίας. Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει όλα αυτά τα συμπεράσματα.

Πίνακας 14: Συμπεράσματα – Λόγοι αποχωρήσεων



5.2 Λόγοι πρόσληψης

Όπως είδαμε και στο κομμάτι της περιγραφής των μεταβλητών κατασκευάσαμε 11 μεταβλητές προκειμένου να δούμε αν οι λόγοι πρόσληψης ενός εργαζομένου συνδέονται με κάποιο τρόπο με τους λόγους αποχώρησης που μελετούμε. Τα αποτελέσματα που βγήκαν δε θα λέγαμε ότι είναι στατιστικά σημαντικά αφού υπήρχαν αρκετά στοιχεία τα οποία έλειπαν από το αρχείο του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας. Ωστόσο, προσπαθήσαμε να ομαδοποιήσουμε αυτές τις μεταβλητές προκειμένου να βγάλουμε κάποια συμπεράσματα. Έτσι, δημιουργήσαμε 4 groups.

- Στην πρώτη κατηγορία φυσικά είναι η «χωρίς απάντηση» με ποσοστό 70,62%, εξαιτίας του γεγονότος που μόλις αναφέρθηκε. Οι μεταβλητές που απεικονίζονται με κόκκινο δεν είναι στατιστικά σημαντικές.

Πίνακας 15: Λόγοι πρόσληψης – Χωρίς απάντηση

Κατηγορία 1 / 4			
Friquences caractiristiques	% de la friquence dans l'ichantillon	% de la friquence dans la classe	% de la classe dans la friquence
Χωρίς απάντηση	70,62	100,00	100,00
Πέρασε την αξιολόγηση	1,13	0,00	0,00
Χαμόγελο	1,32	0,00	0,00
Ευγενικός	1,51	0,00	0,00
Έξυπνος	1,69	0,00	0,00
Ενεργητικός/Νεύρο	1,88	0,00	0,00
Προϋπηρεσία	3,95	0,00	0,00
Γνώσεις/Μορφωτικό επίπεδο	4,52	0,00	0,00
Επικοινωνιακός	6,21	0,00	0,00
Θέληση για εργασία	6,97	0,00	0,00

- Η δεύτερη κατηγορία που δημιουργήθηκε είναι η «δεύτερη επιλογή». Μεγάλες εταιρείες, οι οποίες αναπτύσσονται συνεχώς και οι ανάγκες για καινούριους συνεργάτες κρίνονται αναγκαίες, οδηγούν σε προσλήψεις εργαζομένων οι οποίοι δεν έχουν τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας υποψήφιος ανάλογα με την περιγραφή της θέσης, την οποία θα αναλάβει μέσα στην εταιρεία. Το φαινόμενο αυτό συμβαίνει σε εταιρείες λιανικού εμπορίου και κυρίως σε θέσεις χαμηλού προφίλ, όπου το turnover είναι αρκετά μεγάλο και η αντικατάσταση των αποχωρησάντων πρέπει να γίνεται άμεσα. Έτσι, αυτή η κατηγορία όπως βλέπουμε και από τον πίνακα εμφανίζει μια συχνότητα 0,19%.

Πίνακας 16: Λόγοι πρόσληψης – Δεύτερη επιλογή

Κατηγορία 2 / 4			
Frequences caractiristiques	% de la frigueance dans l'ichantillon	% de la frigueance dans la classe	% de la classe dans la frigueance
Δεύτερη επιλογή	0,19	100,00	100,00

- Η τρίτη κατηγορία που βγαίνει από τις μεταβλητές που αναφέρονται στους λόγους πρόσληψης είναι τα πιο «πνευματικά χαρακτηριστικά» που πρέπει να έχει ένας υποψήφιος προκειμένου να προσληφθεί στην εταιρεία. Όπως φαίνεται και πιο κάτω στατιστικά σημαντικές φαίνονται οι μεταβλητές «γνώσεις/μορφωτικό επίπεδο» με συχνότητα 4,52%, «έξυπνος» με συχνότητα 1,69% και η μεταβλητή «πέρασε την αξιολόγηση» με συχνότητα 1,13%. Έχει αναφερθεί και πιο πάνω ότι η συγκεκριμένη εταιρεία για κάποιες θέσεις όπως πωλητές, ταμίες, στελέχοι marketing και άλλες χρησιμοποιεί κάποιες αξιολογήσεις προκειμένου να κάνει την πιο σωστή επιλογή των νέων συνεργατών της. Η ονομασία αυτής της κατηγοριοποίησης συνδέεται άμεσα με

τα προσόντα που θέτει η εταιρεία και πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος προκειμένου να ξεκινήσει σε αυτή.

Πίνακας 17: Λόγοι πρόσληψης – Πνευματικά χαρακτηριστικά

Κατηγορία 3 / 4			
Frequences caractiristiques	% de la frigueance dans l'ichantillon	% de la frigueance dans la classe	% de la classe dans la frigueance
Έξυπνος	1,69	28,13	100,00
Πέρασε την αξιολόγηση	1,13	18,75	100,00
Γνώσεις/Μορφωτικό επίπεδο	4,52	18,75	25,00
Χωρίς απάντηση	70,62	0,00	0,00

- Τέλος, είναι και τα «προσωπικά χαρακτηριστικά» που πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος προκειμένου να επιλεγεί και να προσληφθεί στην εταιρεία. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει ότι τα πιο σημαντικά από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι η «επικοινωνία», η «θέληση για εργασία», οι «γνώσεις και το μορφωτικό επίπεδο», η «προϋπηρεσία» και ακολουθούν «ενεργητικός/νεύρο», «ευγένεια», «χαμόγελο».

Πίνακας 18: Λόγοι πρόσληψης/προσωπικά χαρακτηριστικά

CLASSE 4 / 4			
Frequences caractiristiques	% de la frigueance dans l'ichantillon	% de la frigueance dans la classe	% de la classe dans la frigueance
Θέληση για εργασία	6,97	29,27	97,30
Επικοινωνιακός	6,21	21,95	81,82
Προϋπηρεσία	3,95	16,26	95,24
Γνώσεις/μορφωτικό επίπεδο	4,52	14,63	75,00
Χαμόγελο	1,32	5,69	100,00
Ενεργητικός	1,88	6,50	80,00
Ευγενικός	1,51	5,69	87,50
Χωρίς απάντηση	70,62	0,00	0,00

5.2.1 Συμπεράσματα - Λόγοι πρόσληψης

Μετά την ομαδοποίηση όλων των μεταβλητών που δημιουργήσαμε για τους λόγους πρόσληψης σε 4 groups, ο παρακάτω πίνακας δείχνει ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας για τον οποίο προσλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, μετά από την μεταβλητή «χωρίς απάντηση» που εξηγήσαμε πιο πάνω, είναι τα «προσωπικά χαρακτηριστικά», με συχνότητα 12,86%, των υποψηφίων που φαίνονται στη διαδικασία της συνέντευξης. Θα λέγαμε ότι ο συγκεκριμένος πίνακας δεν δίνει κάποιο αξιοσημείωτο αποτέλεσμα και για το λόγο αυτό δε θα προχωρήσουμε σε περαιτέρω ανάλυση.

Πίνακας 19: Συνολικό

Frequences caracteristiques	% de la frigueance dans l'ichantillon
Χωρίς απάντηση	83%
Δεύτερη επιλογή	0,22%
Πνευματικά χαρακτηριστικά	3,10%
Προσωπικά χαρακτηριστικά	12,86%

5.3 Διασταύρωση: Λόγοι Πρόσληψης - Αποχώρησης

Αφού περιγράψαμε όλες τις μεταβλητές της έρευνας και δείξαμε μια ομαδοποίηση που μπορεί να γίνει τόσο για τους λόγους πρόσληψης όσο και για τους λόγους αποχώρησης, θα προχωρήσουμε σε μια διασταύρωση αυτών των δεδομένων για να δούμε αν η επιλογή ενός εργαζομένου για να ξεκινήσει σε μια εταιρεία συνδέεται με τους λόγους που αργότερα θα αποχωρήσει από αυτή. Προκειμένου να πετύχουμε αυτή τη διασταύρωση χρησιμοποιήσαμε τη μέθοδο cross tab μεταξύ των δύο

μεταβλητών που δημιουργήσαμε, δηλαδή τα 5 groups για τους λόγους αποχώρησης και τα 4 groups για τους λόγους πρόσληψης.

Ένα συμπέρασμα που προκύπτει μετά από αυτήν την ανάλυση είναι το γεγονός ότι αυτοί που προσλαμβάνονται εξαιτίας των προσωπικών τους χαρακτηριστικών (δηλαδή η «επικοινωνία», η «θέληση για εργασία», οι «γνώσεις και το μορφωτικό επίπεδο», η «προϋπηρεσία», «ενεργητικός/νεύρο», η «ευγένεια», το «χαμόγελο») συνήθως παραιτούνται για αντικειμενικούς λόγους (δηλαδή «βρήκε αλλού δουλειά/δική του», «πίεση/κούραση», «συνέχεια σπουδών», «μισθός», «ωράριο», «απόσταση»).

Ο Herzberg (1959) χρησιμοποιώντας την «τεχνική κριτικής συμβάντων» σενέλεξε δεδομένα από το δείγμα της έρευνάς τους και κατέληξε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

➤ Παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης

Πρόκειται για εξωγενείς παράγοντες σε σχέση με την εργασία και σκοπός τους είναι να αποτρέψουν τη δυσαρέσκεια. Αφορά παράγοντες όπως για παράδειγμα το μισθό, την ασφάλεια, τις εργασιακές συνθήκες με ό,τι αυτό συνεπάγεται είτε κατά τη διάρκεια της εργασίας είτε ό,τι συνδέεται όπως είναι το ωράριο και η απόσταση κ.α. Ο ίδιος ο Herzberg (1966) αναφέρει: «στην ουσία περιγράφουν το περιβάλλον και συντελούν, κατά κύριο λόγο στην πρόσληψη της δυσαρέσκειας από την εργασία, ενώ έχουν πολύ μικρή επίδραση στη δημιουργία θετικών αισθημάτων».

➤ Παράγοντες ανάπτυξης ή κίνητρα

Πρόκειται για τους παράγοντες εκείνους που εξυπηρετούν στην ενεργοποίηση του ατόμου, ώστε να καταβάλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια και να βελτιώσει την απόδοσή του. Οι παράγοντες αυτοί συνδέονται από συναισθήματα όπως επιτυχία, υπευθυνότητα και αναγνώριση.

Οι εργαζόμενοι, δηλαδή, που προσλαμβάνονται με βάση το γεγονός ότι έχουν θέληση να εργαστούν και να πραγματοποιήσουν μια καριέρα, ενώ ταυτόχρονα έχουν και ένα μορφωτικό επίπεδο. Το άτομο μέσα στα πλαίσια των κοινωνικών του σχέσεων

βρίσκεται σε μια μόνιμη διαδικασία σύγκρισης των στοιχείων που προσφέρει και των στοιχείων που κερδίζει από τις σχέσεις αυτές. Η εργασία του περιλαμβάνει μια σειρά κοινωνικών σχέσεων τις οποίες κρίνει με αυτόν τον τρόπο. Για να μπορέσει να αξιολογήσει τις αποδοχές από την εργασία του, το άτομο συγκρίνει τις ικανότητες και την αποδοτικότητά του με αυτές των συναδέλφων του.

Το υψηλό μορφωτικό επίπεδο οδηγεί σε υψηλότερες απαιτήσεις και προσδοκίες οι οποίες όταν δεν ικανοποιούνται προκαλούν αισθήματα δυσαρέσκειας στον εργαζόμενο. «Οι εργαζόμενοι με υψηλή εκπαίδευση θεωρώντας ότι συνεισφέρουν περισσότερο σε σχέση με άλλους συναδέλφους τους, δυσαρεστούνται όταν ο οργανισμός δεν αναγνωρίζει την ανωτερότητα αυτή» (Chairns, 1983).

Ένα άλλο συμπέρασμα που προκύπτει από τη συγκεκριμένη διασταύρωση είναι το γεγονός ότι για τους εργαζόμενους που δεν υπάρχουν στοιχεία για την πρόσληψή τους στην εταιρεία είτε απολύονται, είτε φεύγουν για στρατό, είτε χαρακτηρίζονται από το παράπτωμα της κλοπής. Εξαιτίας των ελλιπών στοιχείων πιστεύουμε ότι το συγκεκριμένο αποτέλεσμα δεν είναι σημαντικό και αξιόπιστο και για το λόγο αυτό δε θα προχωρήσουμε σε περαιτέρω ανάλυση.

Το τελευταίο συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι αυτοί που προσλαμβάνονται ως δεύτερη επιλογή (εξαιτίας των μεγάλων αναγκών για καινούριους συνεργάτες) ή έχουν κάποια πνευματικά χαρακτηριστικά (δηλαδή «έξυπνος», «γνώσεις/μορφωτικό επίπεδο», «θετικός από την αξιολόγηση») αποχωρούν για προσωπικούς λόγους (δηλαδή υγεία, όχι εξέλιξη, μετακόμιση σε άλλη πόλη, δεν του/της αρέσει άλλο η δουλειά).

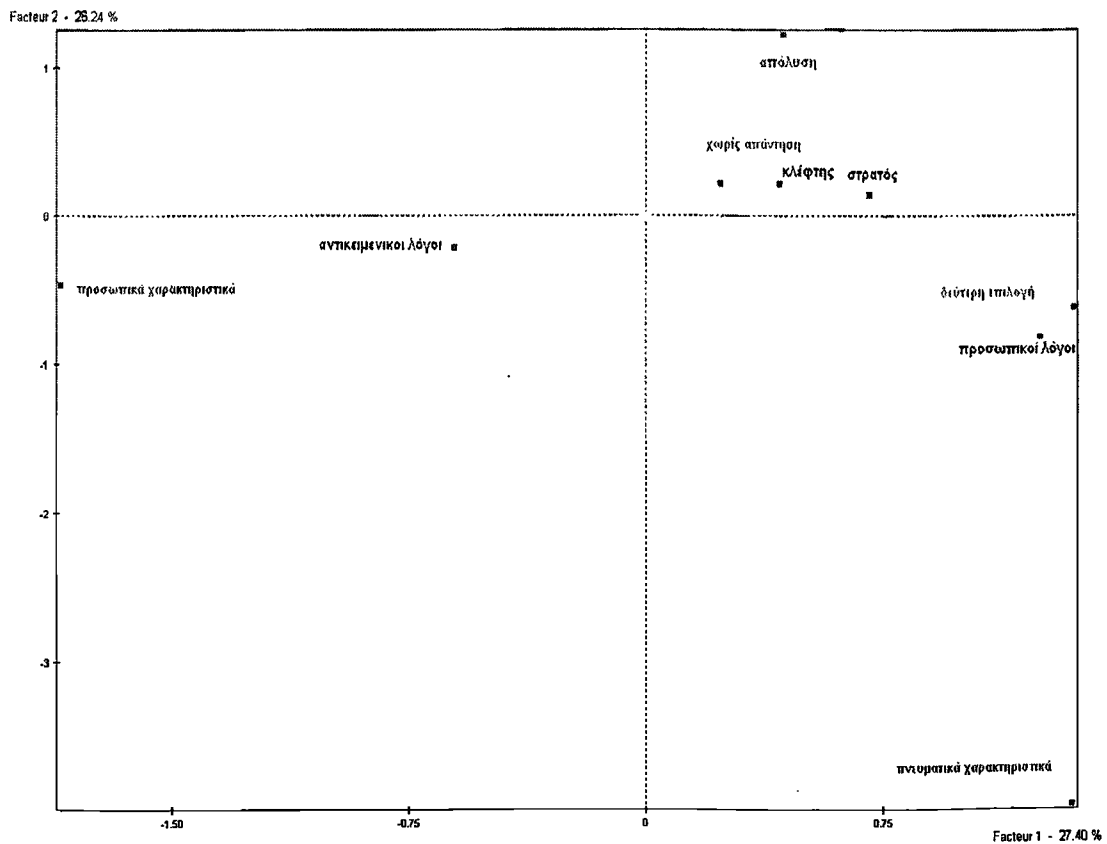
Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας που προτάθηκε από τους Hackman και Oldman (1976). Με το μοντέλο αυτό επιχειρήθηκε ο προσδιορισμός των συμπεριφορών εκείνων που σχετίζονται με την εργασία όπως για παράδειγμα: κίνητρα, επίδοση, ικανοποίηση κ.α.

οι βασικές διαστάσεις του μοντέλου είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας τα οποία προκαλούν συγκεκριμένες ψυχολογικές αντιδράσεις από την πλευρά του εργαζόμενου. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα εξής:

- Η ποικιλία δεξιοτήτων: αφορά το βαθμό στον οποίο κάποια εργασία απαιτεί μια ποικιλία δεξιοτήτων για τη διεξαγωγή της.
- Η ταυτότητα του έργου: πρόκειται για την απαίτηση, μέσα στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας, της ολοκλήρωσης ενός συγκεκριμένου και αναγνωρισμένου έργου.
- Η σπουδαιότητα: πρόκειται για την επίδραση της συγκεκριμένης επαγγελματικής θέσης, ως προς το περιεχόμενό της, στη ζωή του ίδιου του εργαζόμενου αλλά και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.
- Αυτονομία: αφορά στα περιθώρια ελευθερίας τα οποία συνεπάγεται μια εργασία καθώς επίσης και τη διακριτικότητα του οργανισμού απέναντι στην εκτέλεση του έργου.
- Η επανατροφοδότηση ή ανάδραση: αφορά στην ενημέρωση και την πληροφόρηση του εργαζόμενου από τον οργανισμό σχετικά με την αξιολόγηση τόσο των έργων που έχει παράγει όσο και της γενικότερης απόδοσής του μέσα στα πλαίσια του οργανισμού.
- Η ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων: αφορά στα συναισθήματα που νιώθει ο εργαζόμενος εξασκώντας το συγκεκριμένο επάγγελμα και πώς μέσα από αυτά τα συναισθήματα βιώνει την έννοια της ίδιας της εργασίας του. Τα συναισθήματα αυτά οδηγούν τον εργαζόμενο σε συγκεκριμένη συμπεριφορά και κατά συνέπεια σε συγκεκριμένη εργασιακή αποτελεσματικότητα.
- Αποτελέσματα, εργασιακά και προσωπικά: περιλαμβάνει όλα τα κίνητρα τόσο αυτά που οφείλονται σε ενδογενείς όσο και αυτά που οφείλονται σε εξωγενείς παράγοντες, τα οποία επηρεάζουν άμεσα την εργασιακή επίδοση και την επαγγελματική ικανοποίηση.

Είναι εύκολο να συμπεράνει κανείς από τα παραπάνω ότι το μοντέλο αυτό είναι μια διαφορετική προσέγγιση που επιχειρεί να εστιάσει και να κατηγοριοποιήσει τα συστατικά στοιχεία της εργασίας τα οποία επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων (Agor, 1989).

Πίνακας 20: Διασταύρωση Λόγοι πρόσληψης – αποχώρησης



6. Επίλογος

Τέλος, κλείνοντας την εργασία αυτή, θα θέλαμε να επισημάνουμε τον πρωταρχικό ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, ως τη μοναδική πλέον πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορεί να προσφέρει διαρκή επιτυχία, εφόσον οι υπόλοιποι πόροι είναι σχετικά εύκολο να εξευρενηθούν ή να αντιγραφούν. Όλες οι πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις σήμερα στηρίζονται στην καλύτερη εκμετάλλευση των ανθρώπων τους, οι οποίοι πρέπει να ταιριάζουν με την επιχείρηση και με το ταλέντο, την αφοσίωση, το μεράκι και τις ικανότητές τους να συμβάλλουν στην επιτυχία της. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να προσελκύει, διατηρεί, αναπτύσσει και κυρίως εξασφαλίζει τη δέσμευση των ανθρώπων, την απελευθέρωση και την αξιοποίηση των δημιουργικών τους δυνάμεων είναι στρατηγικά κρίσιμη, εφόσον δεν αντιγράφεται και δεν είναι εύκολο να μεταφερθεί στον ανταγωνισμό, όπως μπορεί να γίνει με τις υπόλοιπες στρατηγικές που αφορούν τα συστήματα, τις δομές, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και την τεχνολογία.

Οι αλλαγές στις συνθήκες της αγοράς έχουν προκαλέσει αλλαγές σε πολλές παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως οι πατέντες, οι οικονομίες κλίμακας και η πρόσβαση στο κεφάλαιο, κάνοντας τις λιγότερο σημαντικές από ότι ήταν στο παρελθόν (Pfeffer, 1994). Αυτό δε σημαίνει ότι αυτά τα κεφάλαια δεν είναι σημαντικά, αλλά σε μια παγκόσμια οικονομία η οποία απαιτεί καινοτομία, ταχύτητα, ευελιξία και χαμηλό κόστος, αυτά τα κεφάλαια δεν διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις με τον τρόπο που το έκαναν στο παρελθόν. Αντίθετα, οι δεξιότητες κορμού (Hamel & Prahalad, 1994) και οι ικανότητες των εργαζομένων (Stalk, Evans & Schulman, 1992), οι οποίες βοηθούν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών παγκοσμίως και την εφαρμογή της

οργανωσιακής στρατηγικής, ασκούν συγκριτικά πιο μεγάλη επίδραση.

Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να κρατάει το ηθικό των εργαζομένων της ψηλά, να φροντίζει να τους δίνει τη στήριξη που χρειάζονται και να αναγνωρίζει την προσπάθειά τους. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίζουν τους εργαζομένους ως ανθρώπους με ατομικές ανάγκες, προσωπική ζωή και ιδανικά που πρέπει να εξισορροπούνται με την επαγγελματική τους εξέλιξη, τους στόχους και της αξίες της επιχείρησης στην οποία εργάζονται.

Άλλωστε δεν πρέπει να ξεχνάμε τη ρήση του Αριστοτέλη «ίδιον γαρ τοις ανθρώποις προς τα άλλα ζώα ἐστὶν τούτο μόνον, ἔχειν αἰσθησὶν ἀγαθοῦ καὶ κακοῦ καὶ δίκαιου καὶ ἀδίκου καὶ τῶν ἄλλων ἴμετρον μὲν πάντων ὁ ἄνθρωπος» η δε κοινωνία ανθρώπων ποιεῖ οἰκίαν καὶ πόλιν» (Αριστοτέλης, Πολιτικά).

7. Βιβλιογραφία

1. Adler N. (1997). International Dimensions of Organizational Behaviour. Belmont, Wadsworth.
2. Armstrong M., (2003). A Handbook of Human Resource Management Practice. 9th Edition.
3. Αυλωνίτης Γεώργιος Ι., Σταθακόπουλος Β.Μ.(1997): «Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων», Εκδόσεις Σταμούλης.
4. Argyris C.: "Personality and Organization", New York: Harper & Row, 1957.
5. Behrman Douglas N, Bifoness William J, Perreault William D.: "Sources of Job Related Ambiguity and their Consequencies upon Salespersons' Job Satisfaction and Perfomance", *Management Science*: Nov81, Vol. 27, Issue 11.
6. Bolman L.G. (1991). Reframing Organizations. Jossey-Bass San Francisco.
7. Buyens D.; De Vos, Ans (2001). Peceptions of the value of the HR Fuction, *Human Resource Management Journal*, Vol. 11 No 3, pp 70-86.
8. Campbell J.P., Donnette M.D., Lawler E.E., Weick K.E.: "Managerial Behavior, Perfonce and Effectiveness, New York, McGraw-Hill, 1970.
9. Cooke R. & Rousseau D. (1998). Behavioral Norms and Expectations: a Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture.
10. Cooper R. (1973). Job Motivation and Job Design. Institute of Personnel Management, London.
11. Culbert S., McDonough (1980). The Invisible War: Pursuing Self-Interest at Work. John Wiley. Toronto.
12. Edward E. Lawler, Lyman W. Porter: "Managerial Attitudes and Performance", Homewood III, Richard D. Irwin, Inc., 1968.

13. Ford N.M, Walker O.C., Churchill G.A.: "Expectation-Specific Measures of the Intersender Conflict and Role Ambiguity Experienced by Industrial Salesman". *Journal of Business Research*, 1975, Vol. 3.
14. Ford N.M., Walker O.C., Churchill G.A: "Job Satisfaction and Discontent among Industrial Salesman". Working Paper, Graduate School of Business, University of Wisconsin, Madison, 1975.
15. Ford R. (1969). *Motivation through the Work Itself*. American Management Associations, New York.
16. Hackman J. (1976). *Improving Life at Work*. Goodyear, Santa Monica.
17. Hall E.T. (1967). *Beyond Culture*. Doubleday, New York.
18. Hagberg R. & Heifetz J. (2000). *Corporate Culture/Organizational Culture, Understanding and Assessment*. Hagberg Consulting Group.
19. Hartog D., Verburg R. (2004). High performance work systems, organizational culture and firm effectiveness, *Human Resource Management Journal*, Vol. 14, No. 1, pp 55-78.
20. Herzberg F., Mausner G., Peterson R., Capwell D.: "Job Attitudes: Review of Research and Opinion", Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh, 1957.
21. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.: "The Motivation to Work", New York, Willey, 1959.
22. Hickock J. (1998). *Downsizing and Organizational Culture*. Public Administration and Management: an Interactive Journal
23. House R. (1977). *Herzberg's Dual Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation*. Εκδόσεις Χειμώνας, Αθήνα.
24. Κάντας Α. (1997). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία*. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

25. Κουφάκου Κ. (1989). Ψυχολογία της Εργασίας. Εκδόσεις Σάκουλας, Αθήνα.
26. Lawler Edward E., Porter Lyman W.: "The Effect of Performance on Job Satisfaction", *Industrial Relations* VII, October 1967.
27. Lee McCanne: "Sales make jobs". *Essentials of Selling*, Charles W. Lewis, ed. New York, Prentice Hall Inc. Second Edition, 1953.
28. Lee R. & Willbur E. (1985). Age, Education, Job, Tenure, Salary, Job Characteristics and Job Satisfaction. *Human Relations*, Vol. 38.
29. Locke Edwin A.: "The nature and consequences of job satisfaction", in *Handbook of Industrial Organizational Psychology* M.D. Dunnette, ed. Chicago: Rand McNally, 1976.
30. Locke Edwin A., Latham Gary P: "What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations For The Twenty-First Century", *Academy of Management Review*: Jul 2004, Vol. 29, Issue 3.
31. McGovern P., Gratton L., Hope-Hailey V., Stiles P. and Truss C. (1997). Human resource management on the line?, *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, No. 4, pp 12-29.
32. Morgan C. (2000). Οι όψεις της Οργάνωσης. Εκδόσεις Καστανιώτης, Αθήνα.
33. Μπουραντάς Δ. (2005). Ηγεσία- Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
34. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2002). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
35. Paul J. & Robertson K.B., (1970). *JOB Enrichment and Employee Motivation*. Gower Press, London.
36. Pearson J., Barker G., Elliott R.: " Sales and Job Satisfaction", *American Sociological Review*: August 1957, 22.

37. Potter C. (1989). What is Culture and can it be Useful for Organizational Change Agents. *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 10.
38. Sayles L. (1966). Human Behaviour in Organizations. Prentice Hall, Endewood.
39. Schein E. (1999). The Corporate Culture-Survival Guide.
40. Smith P.C. (1969). The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. Rand McNally, New York.
41. Turner B.A. (1971). Exploring the Industrial Sub-Culture. Macmillan, London.
42. Vroom V.H (1964): "Work and Motivation", New York: Wiley.
43. Webber R.A. (1969). Culture and Management. Irwin, Homewood.
44. Wright P., McMahan G., Shell S. (20010. comparing line and HR executives. Perceptions of HR effectiveness: services, roles and contributions. *Human Resource Management*, Vol. 40, No. 2, pp 111-123.

8. Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

1. www.findarticles.com
2. www.elsevier.com
3. <http://www.saleslitdb.com/>
4. <http://mkt.cba.cmich.edu/jpssm/>
5. www.hcgnet.cpm/html/articles/understandingculture.html
6. www.pamij.com/hickock.html

