



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Η ΓΕΝΙΑ Ζ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ : ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ, ΚΙΝΗΤΡΑ,
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ. ΟΙ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΓΕΝΕΩΝ
ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ**

του

ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ Ι. ΚΟΛΟΚΟΥΤΣΑ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
(με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων)

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2020

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

Η παρούσα εργασία είναι αφιερωμένη στην κόρη μου Μάρθα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτρια κ Αναστασία Κάτου για την καθοδήγηση και την πολύτιμη συμβολή της στην εκπόνηση της εργασίας. Επίσης, σε μία πολύ καλή φίλη που δεν έχει πάψει ποτέ να πιστεύει σε μένα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η γενιά Z γεννήθηκε και μεγάλωσε μέσα στα κοινωνικά δίκτυα, η τεχνολογία είναι η ταυτότητά της. Τα πρώτα μέλη της γενιάς αυτής έχουν ήδη κάνει την εμφάνισή τους στους εργασιακούς χώρους αλλά ελάχιστα γνωρίζουν οι εργοδότες τους για τα χαρακτηριστικά, τις ανάγκες και την συνεισφορά τους στους οργανισμούς που εντάσσονται.

Η διπλωματική αυτή εργασία, μέσα από τα μάτια των νέων, ασχολείται με την πορεία της γενιάς αυτής από την πρώτη επαφή με τους μελλοντικούς της εργοδότες, μέσω της διαδικασίας πρόσληψης τους, κατόπιν εξετάζει τους παράγοντες που θα παρακινήσουν τα μέλη της για να προσφέρουν τα μέγιστα και τέλος, εξετάζει τους παράγοντες εργασιακής δέσμευσης που θα συνηγορήσουν για να παραμείνουν στις μελλοντικές τους εργασίες.

Στην πρώτη ενότητα γίνεται αναφορά στις θεωρίες στελέχωσης, οι οποίες ξεκίνησαν να διατυπώνονται μόλις τα τελευταία 30 χρόνια αποδίδοντας ιδιαίτερη προσοχή στην προσέλκυση ικανών στελεχών για τους οργανισμούς.

Στην δεύτερη ενότητα γίνεται αναφορά στις δύο κατηγορίες θεωριών παρακίνησης, αυτές που εστιάζουν στο περιεχόμενο και αντίστοιχα στην διαδικασία της παρακίνησης.

Στην τρίτη ενότητα γίνεται αναφορά στις κυριότερες θεωρίες της εργασιακής δέσμευσης οι οποίες και αυτές, όπως και της στελέχωσης, αναπτύχθηκαν σχετικά πρόσφατα στην επιστημονική κοινότητα.

Στην τέταρτη ενότητα γίνεται αναφορά στον ορισμό και την κατηγοριοποίηση των γενεών, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, με ιδιαίτερη έμφαση στην γενιά Z, και τα πρώτα δείγματα γραφής τους στους εργασιακούς χώρους.

Στην πέμπτη ενότητα εξετάζονται οι διαφορές που προκύπτουν ανάμεσα στις γενεές και γίνεται ιδιαίτερη μνεία στις διαφορές που προκύπτουν στους εργασιακούς χώρους.

Στην έκτη ενότητα γίνεται αναλυτική περιγραφή της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε στην έρευνα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και εξάγονται τα συμπεράσματα, οι περιορισμοί της καθώς και πεδία μελετών για μελλοντικές έρευνες.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την βιβλιογραφία και το παράρτημα στο οποίο περιλαμβάνεται το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Σημαντικοί όροι : Γενιά Z, στελέχωση, παρακίνηση, εργασιακή δέσμευση, αλληλεπιδράσεις μεταξύ των γενεών, δικαιοσύνη

ABSTRACT

Generation Z was born and grew-up into social networks, technology is its identity. The first members of this generation have already entered the working places but so far, their employers are not aware of their particular characteristics, needs and potential contribution to the organizations they enter.

This master thesis, through the eyes of those youngsters, deals with the course of this generation from its first contact with its future employers, through the recruitment process, investigates the factors that could motivate their members to provide their maximum capabilities into the organizations and finally, looks at factors of job engagement that this generation wishes to exist in their future jobs in order to remain longer.

The first section refers to recruitment theories, which only started to be studied the last 30 years attributing special notice to the attractiveness of capable executives into the organizations.

In the second section, the theoretical approach of motivation is carried out with their two categories, those which focus in the content and those which focus in the motivation process.

The third section refers to the main theories of job engagement which also them, where developed relatively recently in the scientific community (as the ones for motivation).

The fourth section refers to the definition and the categorization of generations, their particular characteristics, with particular attention to generation Z and their first steps in working places.

In the fifth section, the differences resulted among the generations are examined with special reference in their differences into the working places.

In the sixth section, it is presented an analytical description of the methodology followed in our research, presenting the results and the extracted conclusions, the limitations and the proposed fields of studies for future researches.

The master thesis is completed with the bibliographical references and the appendix which includes the questionnaire of the research.

Important terms: Generation Z, recruitment, motivation, engagement, intergenerational interactions, justice

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ	ii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iv
ABSTRACT	v
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
Κεφάλαιο 1ο	2
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	2
1.1. Διαδικασία στελέχωσης	2
1.2. Παρακίνηση	4
1.2.1. Ορισμός	4
1.2.2. Κατηγορίες θεωριών Παρακίνησης	4
1.2.3. Θεωρίες Περιεχομένου	5
1.2.3.1. Ιεράρχηση των αναγκών	5
1.2.3.2. Θεωρία ERG	6
1.2.3.3. Θεωρία δύο παραγόντων	6
1.2.3.4. Θεωρία Χ και Υ	7
1.2.3.5. Θεωρία των αναγκών του McClelland	7
1.2.4. Θεωρίες Διαδικασίας	8
1.2.4.1. Θεωρία της Δικαιοσύνης-Ισότητας	8
1.2.4.2. Θεωρία Προσδοκιών	8
1.2.4.3. Θεωρία της Στοχοθέτησης	10
1.3. Εργασιακή Δέσμευση	10
1.3.1. Ορισμός	10
1.3.2. Θεωρίες Εργασιακής Δέσμευσης	11
1.3.2.1. Kahn (1990)	11
1.3.2.2. Άλλες θεωρίες Εργασιακής Δέσμευσης	12
1.3.2.3. Saks (2006)	14
1.4. Οι Γενεές	15
1.4.1. Ορισμός των Γενεών	15
1.4.2. Κατηγοριοποίηση των γενεών στον εργασιακό χώρο	15

1.4.2.1. Baby Boomers (1946-1960).....	16
1.4.2.2. Generation X (1960-1980).....	17
1.4.2.3. Generation Y (1980-1995).....	17
1.4.2.4. Generation Z (1995-2010).....	18
1.4.2.4.1. Γενικά χαρακτηριστικά.....	18
1.4.2.4.2. Η Γενιά Z στον εργασιακό χώρο.....	19
1.5. Οι διαφορές μεταξύ των γενεών.....	21
1.5.1. Γενικά - Εισαγωγή.....	21
1.5.2. Το πρόβλημα των γενεών (Mannheim, 1952).....	21
1.5.3. Η θεωρία των γενεών (Strauss & Howe, 1991).....	23
1.5.4. Οι διαφορές των γενεών στο οργανωσιακό πλαίσιο.....	24
1.5.5. Παράγοντες διαφορών μεταξύ των γενεών στον εργασιακό χώρο.....	25
1.5.5.1. Προσωπικότητα- Αλλαγές μεταξύ των γενεών.....	25
1.5.5.2. Αξίες στον εργασιακό χώρο.....	25
1.5.5.3. Στάσεις στον χώρο εργασίας.....	26
1.5.5.4. Ισορροπία Επαγγελματικής-Προσωπικής ζωής.....	26
1.5.5.5. Ομαδική εργασία-Μοτίβο καριέρας.....	27
1.5.5.6. Προτιμήσεις Ηγεσίας και Συμπεριφορών.....	27
1.6. Η δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας.....	28
1.6.1. Η θεωρία της ισότητας.....	28
1.6.2. Είδη οργανωσιακής δικαιοσύνης.....	28
1.6.2.1. Διανεμητική Δικαιοσύνη.....	28
1.6.2.2. Διαδικαστική Δικαιοσύνη.....	28
1.6.2.3. Διεπιδραστική Δικαιοσύνη.....	29
Κεφάλαιο 2°	30
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	30
2.1. Διαμόρφωση ερωτηματολογίου.....	30
2.2. Το Υπόδειγμα.....	30
2.3. Υποθέσεις του Υποδείγματος.....	31
2.4. Στοιχεία δείγματος.....	32
2.5. Στατιστική Ανάλυση.....	33

2.6.Βασικό υπόδειγμα μεσολάβησης	36
2.7.Η επίδραση της Διανεμητικής Δικαιοσύνης στην σχέση μεταξύ Παρακίνησης και Εργασιακής Δέσμευσης.....	38
2.8. Η επίδραση της Διαδικαστική Δικαιοσύνης στην σχέση μεταξύ Παρακίνησης και Εργασιακής Δέσμευσης.....	39
2.9. Τι προκαλεί την Παρακίνηση.....	40
2.10 Το τελικό υπόδειγμα	42
Κεφάλαιο 3ο	43
3.1.Έλεγχος Υποθέσεων.....	43
3.2. Συμπεράσματα	44
3.3.Περαιτέρω έρευνα – Περιορισμοί	45
Κεφάλαιο 4ο	47
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	47
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	47
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	56
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	56
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	57
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	58

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Περίπου 3,5 εκατομμύρια νέοι στις ΗΠΑ τελειώνουν κάθε χρόνο το λύκειο. Περίπου 200.000 νέοι τελειώνουν κάθε χρόνο την δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα. Πρόσφατη μελέτη από το Bloomberg, προβλέπει ότι οι αντιπρόσωποι της γενιάς Z (γεννημένοι μετά το 1995) παγκοσμίως αντιπροσωπεύουν στο τέλος του 2019 το 32% του παγκόσμιου πληθυσμού (σε σύνολο 7,7 δισεκατομμυρίων κατοίκων του πλανήτη μας). Οι πρώτοι αντιπρόσωποι της νέας γενιάς έχουν ήδη τελειώσει το πανεπιστήμιο και ήδη έχουν εισέλθει στην αγορά εργασίας. Είναι η πρώτη γενιά που κυριολεκτικά γεννήθηκε μέσα στην τεχνολογία. Πώς θα αντιδράσουν στους εργασιακούς τους χώρους; Τι περιμένουν από αυτούς οι μελλοντικοί τους εργοδότες; Πώς οι οργανισμοί θα καταφέρουν να προσελκύσουν τους καλύτερους; Το πιο σημαντικό είναι να μπορέσουμε να κατανοήσουμε τι ακριβώς ζητάνε οι ίδιοι, ποια είναι τα όνειρά τους.

Είναι σίγουρα πολύ δύσκολο να διοικείς ανθρώπους καθώς δεν υπάρχουν συγκεκριμένες μέθοδοι. Κάθε άνθρωπος είναι μία διαφορετική οντότητα, με την δική του ξεχωριστή προσωπικότητα. Οι οργανισμοί λόγω της στενότητας πόρων (χρόνου και χρήματος) αδυνατούν να βρουν τον μοναδικό τρόπο αντιμετώπισης του κάθε εργαζόμενου και για αυτό τον λόγο προσπαθούν να βρουν τον κοινό παρονομαστή τους βάσει κάποιων κοινών χαρακτηριστικών τους. Ο κόσμος αλλάζει και μαζί του αλλάζουν και οι άνθρωποι. Τις τελευταίες δεκαετίες, η τεχνολογία και ο γρήγορος τρόπος ζωής έχουν αλλάξει τις στάσεις, τις συμπεριφορές και τις αξίες των ανθρώπων. Αυτοί που διοικούν θα πρέπει πολύ σύντομα να συνεργαστούν με μία γενιά που δεν γνωρίζουν καθόλου.

Η παρούσα έρευνα προσπαθεί να ρίξει φως στο τι ζητούν οι νέοι που ανήκουν στην γενιά Z, από την πρώτη τους επαφή με τους οργανισμούς (κατά την διαδικασία πρόσληψης) προσπαθώντας να κατανοήσει ποιοι θα είναι οι παράγοντες που θα τους παρακινήσουν για να καταβάλλουν την μέγιστη προσπάθειά τους και ακόμα ένα βήμα παρακάτω, ποιοι θα μπορούσαν να είναι οι παράγοντες που θα μπορούσαν να τους οδηγήσουν μέχρι και την δέσμευση τους σε έναν οργανισμό.

Κεφάλαιο 1ο

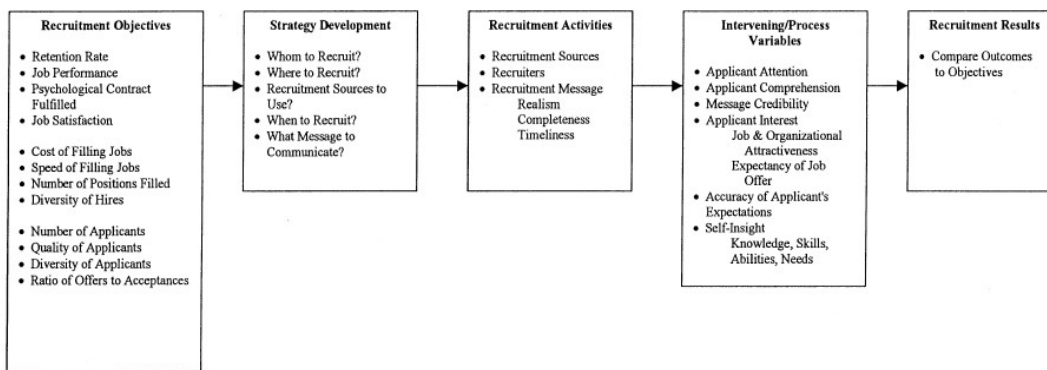
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

1.1. Διαδικασία στελέχωσης

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις για την στελέχωση (recruitment) των εταιριών αναπτύχθηκαν ραγδαία τα τελευταία 30 χρόνια. Όπως αναφέρουν οι Rynes & Barber, 1990 , μία από τις σημαντικότερες για την επιτυχία ενός οργανισμού δραστηριότητες είναι η προσέλκυση υψηλής ποιότητας υποψηφίων. Η αναγνώριση της σημαντικότητας του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού των οργανισμών έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια τόσο πολύ που η προσέλκυση ποιοτικών υποψηφίων θεωρείται κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Turban & Greening , 1997). Οργανισμοί με υπαλλήλους έμπειρους και επαγγελματίες έχουν ένα τεράστιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Hawkins, 2007). Το απόλυτο κόστος της αποτυχίας προσέλκυσης υποψηφίων μπορεί να θεωρηθεί οργανωτική αποτυχία (Barber & Roehling, 1993). Η τεχνολογία και το κεφάλαιο μπορούν να αποκτηθούν από τις περισσότερες εταιρίες οποιαδήποτε στιγμή, σε μία τιμή , αλλά δεν είναι εύκολο να αποκτήσουν μία έτοιμη δεξαμενή εργαζόμενων με υψηλά προσόντα και παρακίνηση. Έτσι, για να διαφοροποιηθούν, οι εταιρίες πρέπει να είναι πολύ προσεκτικές με την διαδικασία επιλογής και πρόσληψης (Hodgkinson & Sparrow, 2002).

Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την στελέχωση. Ο ορισμός που δίνεται από τον Barber , 1998 , ενός από τους κορυφαίους ερευνητές αυτής της δραστηριότητας, αναφέρει ότι «η στελέχωση συμπεριλαμβάνει εκείνες τις πρακτικές και δραστηριότητες που διενεργούνται από τον οργανισμό με πρωταρχικό σκοπό την αναγνώριση και προσέλκυση δυνητικών εργαζόμενων». Παρά το γεγονός ότι η σχετική βιβλιογραφία βρίθει από διάφορες θεωρίες και διαστάσεις , δεν υπάρχει μία ενοποιημένη θεωρία για την διαδικασία της στελέχωσης. Ο Barber, 1998 , χώρισε την διαδικασία της στελέχωσης σε τρία στάδια: α) Της διαδικασίας παραγωγής υποψηφίων , β) της διατήρησης του status των υποψηφίων και γ) του επηρεασμού τους για την επιλογή εργασίας. Οι υπεύθυνοι για την στελέχωση έχουν ρίξει το βάρος τους στα δύο πρώτα στάδια της διαδικασίας αγνοώντας ίσως το σημαντικότερο που οδηγεί και στην τελική επιλογή από την μεριά των υποψηφίων. Το βασικό ερώτημα το οποίο πρέπει να απαντηθεί είναι το γιατί το μεμονωμένο άτομο θα προσελκυστεί από έναν οργανισμό . Η απάντηση μπορεί να δοθεί μέσα από δύο οπτικές : Από αυτήν του υποψήφιου για στελέχωση (π.χ. Erhart & Ziegert, 2005) και την οπτική των οργανισμών (π.χ. Breaugh & Starke, 2000 ; Rynes, 1991

; Rynes & Cable, 2003). Στην βιβλιογραφία , μεγαλύτερη έμφαση έχει δοθεί στην οπτική μέσα από την οποία οι οργανισμοί διαβλέπουν στην καλύτερη δυνατή στελέχωσή τους. Πιο συγκεκριμένα , όπως αναφέρει ο Rynes (1991), η έρευνα έχει επικεντρωθεί στα αποτελέσματα που επιφέρουν οι πηγές στελέχωσης , οι υπεύθυνοι στελέχωσης και οι ρεαλιστικές επισκοπήσεις εργασίας. Οι Breaugh & Starke (2000) αναφέρουν ότι η εστίαση θα πρέπει να γίνει όχι μόνο σε επιμέρους δραστηριότητες αλλά σε όλη την διαδικασία στελέχωσης για να εντοπίσουμε αν αυτή κρίνεται επιτυχημένη ως προς την επίτευξη των στόχων της. Αυτός ήταν και ο λόγος της διαμόρφωσης ενός ολοκληρωμένου μοντέλου στελέχωσης (διάγραμμα 1).



Διάγραμμα 1 : Υπόδειγμα Οργανωσιακής Διαδικασίας Στελέχωσης (Breaugh & Starke)

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω , το βασικό ερώτημα είναι γιατί ο υποψήφιος εργαζόμενος θα επιλέξει ή όχι μία συγκεκριμένη εργασία κατά την διαδικασία στελέχωσης. Ο Barber (1998) συγκέντρωσε τους παράγοντες οι οποίοι προβλέπουν την επιλογή του υποψήφιου οι οποίοι παρατίθενται παρακάτω .

1) Τα χαρακτηριστικά της εργασία (Job Characteristics) : Τα προκρινόμενα γνωρίσματα που σχετίζονται με την θέση. Τα κυριότερα είναι η φύση της εργασίας και η ανταμοιβή (Cable & Judge, 1994).

2) Τα χαρακτηριστικά του οργανισμού (organizational characteristics) : Η εικόνα της εταιρίας, η τοποθεσία, το μέγεθος κ.α. (Gatewood, Gowan & Lautenschlagen , 1993).

3) Η συμπεριφορά των υπευθύνων στελέχωσης (Harris & Fink, 1987).

4) Τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας στελέχωσης : Το κυριότερο , το μέτρο στο οποίο τα μηνύματα της στελέχωσης εκλαμβάνονται ολοκληρωμένα από τους υποψήφιους (Cober & Keeping, 2003).

5)Αντιλαμβανόμενη καταλληλότητα (perceived fit) : Η αντίληψη του υποψηφίου για το πόσο καλά οι προσωπικοί του στόχοι και αξίες ταιριάζουν με την εργασία (person-job fit) και με τον οργανισμό (person-organization fit) , (Horvarth & Kriska, 2005).

6)Αντιλαμβανόμενες εναλλακτικές (perceived alternatives) : Αντιλαμβανόμενη διαθεσιμότητα εναλλακτικών εργασιακών ευκαιριών (Chapman & Webster, 2006)

7)Προσδοκίες πρόσληψης (Hiring expectancies) : Αναφέρεται στην αντίληψη του υποψηφίου κατά ποσό είναι πιθανό να προσληφθεί από τον οργανισμό (Saks & McCarthy, 2006). Ο συγκεκριμένος παράγοντας θα αποτελέσει τμήμα του υποδείγματος της παρούσας εργασίας.

1.2.Παρακίνηση

1.2.1.Ορισμός

Ο όρος της παρακίνησης προέρχεται από την λατινική λέξη για την κίνηση (movere) (Steers, Mowday, Shapiro, 2004). Σύμφωνα με τον N.R.F. Maier (1955) , απόδοση στην εργασία = ικανότητα x παρακίνηση , σχέση που υποδεικνύει την σημαντικότητα της παρακίνησης για το τελικό αποτέλεσμα. Πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί για την παρακίνηση. Ο Freud (1913) ανέφερε ότι η παρακίνηση του ατόμου είναι μια λειτουργία του ασυνείδητου . Ο Atkinson (1964) ορίζει την παρακίνηση ως μία σύγχρονη (άμεση) επιρροή στην κατεύθυνση, το σθένος και την επιμονή για δράση. Ο Pinder (1998, p.11) περιγράφει την εργασιακή παρακίνηση ως ένα σετ ενεργητικών δυνάμεων οι οποίες προέρχονται μέσα και πέρα από το προσωπικό «είναι» οι οποίες ωθούν την σχετιζόμενη με την εργασία συμπεριφορά και αποφασίζουν το σχήμα , την κατεύθυνσή , την ένταση και την διάρκεια της .Δηλαδή , η παρακίνηση είναι μία ψυχολογική διαδικασία η οποία προέρχεται από την αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντος.

1.2.2.Κατηγορίες Θεωριών Παρακίνησης

Οι θεωρίες παρακίνησης χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία εστιάζει στο περιεχόμενο της παρακίνησης , δηλαδή στην φύση της, ενώ η δεύτερη κατηγορία εστιάζει στην διαδικασία της παρακίνησης (Huczynski & Buchanan, 2001).

1.2.3.Θεωρίες Περιεχομένου

1.2.3.1.Ιεράρχηση των αναγκών

Ο Maslow (1943) θεμελιώσε ίσως την πιο διάσημη θεωρία των κινήτρων. Ο Maslow αναφέρει ότι υπάρχουν πέντε κατηγορίες αναγκών/στόχων για τις οποίες οι άνθρωποι πασχίζουν για να αναζητήσουν ικανοποίηση για τις βασικές τους ανάγκες. Οι ανάγκες αποφασίζουν το ρεπερτόριο των συμπεριφορών που ένα άτομο αναπτύσσει για να ικανοποιήσει τον κάθε στόχο. Η ιεραρχική σειρά των πέντε βασικών αναγκών είναι η εξής :

1.Βιολογικές ανάγκες. Όπως αναφέρει ο Maslow « Για τον διαχρονικό και εξαιρετικά πεινασμένο άνθρωπο, η ουτοπία μπορεί να οριστεί πολύ απλά ως ένα μέρος όπου υπάρχει άφθονο φαγητό» (p.374). Όταν αυτή η ανάγκη ικανοποιηθεί : «Αμέσως άλλες (και μεγαλύτερες) αναδύονται και αυτές καταλαμβάνουν τον οργανισμό» (p.375).

2.Ανάγκες ασφάλειας. Η ανάγκη για ασφάλεια είναι « η κοινή προτίμηση για μία εργασία με κατοχή και ασφάλεια, η επιθυμία για έναν λογαριασμό αποταμίευσης, και για την ασφάλεια διαφόρων ειδών (ιατρικών, ανεργίας, ανικανότητας , περασμένης ηλικίας)» (p.379).

3.Κοινωνικές ανάγκες. Με την ικανοποίηση των δύο προηγούμενων – κατώτερων – αναγκών αναδύεται η ανάγκη για αγάπη, στοργή και κοινωνική αποδοχή.

4.Αυτοεκτίμηση. Είναι οι ανάγκες για σεβασμό από τους άλλους, για επιτυχία, κύρος , φήμη , εκτίμηση , προσοχή , σημασία , ανεξαρτησία κ.λ.π.

5.Αυτοπραγμάτωση. «Αναφέρεται στην επιθυμία για αυτοπεποίθηση, στην τάση να πραγματοποιηθεί σε αυτό που δυνητικά είναι» (p.382).

Το ουσιώδες ζήτημα της θεωρίας αυτής είναι ότι όταν μία ανάγκη ικανοποιείται, η δύναμή της ελαχιστοποιείται καθώς η δύναμη της ψηλότερης στην ιεραρχία ανάγκης αυξάνεται. Παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχουν ικανοποιητικά ερευνητικά δεδομένα που να την στηρίζουν, οδήγησε την διοικητική επιστήμη στο να εξετάσει κι άλλους τρόπους παρακίνησης καθώς πριν την θεωρία αυτή η επικρατούσα άποψη ήταν ότι το χρήμα παρακινεί όλους τους ανθρώπους (Βακόλα, Νικολάου, 2012).

1.2.3.2.Θεωρία ERG

Η θεωρία του Alderfer (1969) προσπάθησε να επιλύσει τα προβλήματα που παρουσίασε η θεωρία του Maslow. Ο Alderfer παρουσίασε τρεις ομάδες αναγκών. Οι ανάγκες επιβίωσης (Existence) αντιστοιχούν στις βιολογικές και στις ανάγκες ασφαλείας του Maslow. Οι ανάγκες των σχέσεων με τους άλλους (Relatedness) αντιστοιχούν στις κοινωνικές ανάγκες και στην αυτοεκτίμηση. Οι ανάγκες ανάπτυξης (Growth) αντιστοιχούν στην ανάγκη αυτοπραγμάτωσης. Οι διαφοροποιήσεις από την θεωρία του Maslow έγκειται στο ότι δεν είναι απαραίτητη η ικανοποίηση ενός επιπέδου αναγκών, ώστε να λάβει παρακινητική δύναμη μία ανώτερη κατηγορία, όταν ικανοποιείται μία ανάγκη, δεν σημαίνει ότι μειώνεται η έντασή της και ότι όταν καθίσταται αδύνατη η ικανοποίηση μίας ανάγκης, τότε ο άνθρωπος στρέφεται στην ικανοποίηση κάποιων άλλων (Βακόλα, Νικολάου, 2012). Καμία όμως από τις δύο παραπάνω θεωρίες δεν μας βοηθά να κατανοήσουμε την έλλειψη ομοιομορφίας των μεταβαλλόμενων ανθρώπινων αναγκών αλλά ούτε και την ένταση των αναγκών σε διαφορετικές χρονικές περιόδους.

1.2.3.3.Θεωρία δύο παραγόντων

Ο Herzberg (1966) πίστευε ότι « η κύρια λειτουργία κάθε οργανισμού , θρησκευτικού, πολιτικού ή βιομηχανικού), θα πρέπει να είναι να υλοποιεί τις ανάγκες του ανθρώπου για μία ζωή με νόημα». Ο Herzberg διατύπωσε την θεωρία του το 1959 μέσα από μία εμπειρική έρευνα για το τι είναι αυτό που τους κάνει να αισθάνονται καλά αλλά και άσχημα στον εργασιακό τους χώρο. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι παράγοντες που συνδέονται με το **περιεχόμενο της εργασίας** (αναγνώριση, υπευθυνότητα, επιτεύγματα και ευκαιρίες για ανέλιξη) αναφέρθηκαν από τους εργαζόμενους ως κύριες πηγές παρακίνησης ή ικανοποίησης ενώ το περιεχόμενο των **υγιεινών παραγόντων** (συνθήκες εργασίας, πολιτική εταιρίας, επίβλεψη και ο μισθός) θα πρέπει να παρακολουθούνται μόνο ως τρόποι μείωσης της μη ικανοποίησης στην εργασία (Latham, 2007). Οι δύο αυτοί παράγοντες πρέπει να βρίσκονται σε ισορροπία καθώς η έλλειψη ή μειωμένη απόδοση του καθενός μειώνει το σύνολο της παρακινητικής δύναμης. Και στον Herzberg υπάρχει παραλληλισμός της θεωρίας του με αυτής του Maslow. Οι παράγοντες υγιεινής του Herzberg αντιστοιχούν στις βιολογικές ανάγκες και στις ανάγκες ασφαλείας του Maslow, ενώ τα κίνητρα αντιστοιχούν στις επόμενες τρεις κατηγορίες αναγκών του Maslow. Παρά το ότι και αυτή η θεωρία υπέφερε από την έλλειψη ερευνητικών

ευρημάτων, γνώρισε ευρεία αποδοχή λόγω της ευκολίας της κατανόησής της και της πιθανής εφαρμογής στον εργασιακό χώρο (Βακόλα, Νικολάου, 2012).

1.2.3.4. Θεωρία X και Y

Η θεωρία που διατυπώθηκε από τον McGregor το 1960, ουσιαστικά αποτελείται από δύο θεωρίες. Η θεωρία X πρεσβεύει ότι χωρίς την ενεργή παρέμβαση από την διοίκηση, οι άνθρωποι είναι παθητικοί – ακόμα και αντιστέκονται – στις ανάγκες του οργανισμού. Αυτό συμβαίνει γιατί ο μέσος άνθρωπος είναι από την φύση του νοχελικός, χωρίς φιλοδοξίες δηλαδή οι κατώτερες φυσιολογικές ανάγκες σύμφωνα με τον Maslow είναι κυρίαρχες στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Έτσι, ο McGregor κατέληξε ότι μία διαφορετική θεωρία για την παρακίνηση στην εργασία ήταν απαραίτητη. Αυτή ήταν η θεωρία Y η οποία δίνει έμφαση στον αυτοέλεγχο. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο McGregor « Η παρακίνηση, η δυνατότητα για ανάπτυξη, η ικανότητα ανάληψης ευθύνης, η ικανότητα να κατευθύνει την συμπεριφορά προς τους στόχους του οργανισμού είναι όλα παρών στους ανθρώπους. Η διοίκηση δεν τα τοποθετεί εκεί. Η υπευθυνότητα της διοίκησης είναι να κάνει δυνατόν για τους ανθρώπους να αναγνωρίσουν και να αναπτύξουν αυτά τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά για τους εαυτούς τους». Η συνεισφορά της θεωρίας Y ήταν η διοίκηση με στόχους (management by objectives), η συμμετοχή στις διαδικασίες αποφάσεων (decision-making process) καθώς και στις αυτοαξιολογήσεις (self-appraisals).

1.2.3.5. Θεωρία των αναγκών του McClelland

Αντίθετα με την θεωρία του Maslow, οι ανάγκες αυτές είναι περισσότερο παράγοντες παρακίνησης και όχι αυστηρές ανάγκες επιβίωσης (Robbins, Judge, 2013).

1) Η ανάγκη για επίτευξη (need for achievement) που περιλαμβάνει το κίνητρο «να πηγαίνεις μπροστά» και πάντα να πετυχαίνεις.

2) Η ανάγκη για δύναμη και εξουσία (need for power), που σημαίνει ότι επιθυμείς να κάνεις τους άλλους να συμπεριφέρονται με τρόπο που δεν θα συμπεριφέρονταν αλλιώς και να τους επηρεάζεις.

3) Η ανάγκη για δημιουργία σχέσεων (need for affiliation) που σημαίνει ότι κάποιος έχει την επιθυμία να δημιουργεί φιλίες και στενές διαπροσωπικές σχέσεις.

Η θεωρία αυτή βρίσκει αρκετά καλή υποστήριξη από την έρευνα και συνεχίζει να επηρεάζει τόσο την θεωρία όσο και την πρακτική στον εργασιακό χώρο (Βακόλα, Νικολάου, 2012).

1.2.4.Θεωρίες Διαδικασίας

1.2.4.1.Θεωρία της Δικαιοσύνης – Ισότητας

Η συγκεκριμένη θεωρία (Adams, 1963, 1965) αναφέρει ότι οι άνθρωποι εξετάζουν την συχνότητα των εκροών τους σε σχέση με τις εισροές τους σε σχέση με αυτά από σύγκριση με άλλους (Latham, 2007). Οι εισροές συμπεριλαμβάνουν την ατομική προσπάθεια , εκπαίδευση και εμπειρία. Οι εκροές συμπεριλαμβάνουν τα χρήματα, αναγνώριση και εργασιακές συνθήκες. Η ανισότητα εισροών-εκροών παράγει ένταση. Η λύση που θα δοθεί για να μειωθεί η ανισότητα, είναι αυτή η οποία θα έχει το μικρότερο κόστος για το άτομο. Η θεωρία αυτή «γέννησε» την έννοια της Οργανωσιακής δικαιοσύνης (organizational justice) (Greenberg, 1990) δηλαδή ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον οργανισμό τους ως δίκαιο, όταν πιστεύουν ότι οι αμοιβές τους ή οι προαγωγές τους και ο τρόπος που δίνονται αυτές είναι δίκαιος.

1.2.4.2.Θεωρία Προσδοκιών

Ο Vroom (1964) στην θεωρία αυτή διατυπώνει την άποψη ότι, η προσπάθεια που οι άνθρωποι θα καταβάλουν είναι μία λειτουργία των προσδοκιών τους ή της υποκειμενικής τους πιθανότητας, που υπολογίζει ότι συγκεκριμένα αποτελέσματα θα συμβούν ως αποτέλεσμα της απόδοσής τους. Όσο μεγαλύτερο είναι το σθένος για οποιοδήποτε αναμενόμενο αποτέλεσμα, τόσο περισσότερο το άτομο θα επιλέξει να καταβάλει προσπάθεια για δράση. Η θεωρία αυτή είναι γνωστή και ως VIE από τα αρχικά των τριών κυρίων παραγόντων που πραγματεύεται (Valence, Instrumentality, Expectancy).Στους τρεις αυτούς παράγοντες προστίθεται και η προσπάθεια (Effort). Η σχέση που συνδέει τους τέσσερεις αυτούς παράγοντες ακολουθεί :

1.Η σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης. Αυτή είναι γνωστή ως Προσδοκία (Expectancy). Η προσδοκία εξηγεί την υποκειμενική πιθανότητα του αποτελέσματος της προσπάθειας για ένα αποτέλεσμα. Η τιμή της προσδοκίας παίρνει τιμές από το 0 (min) ως το 1(max).

2. Η σχέση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβής. Αυτή είναι γνωστή ως Συντελεστικότητα (Instrumentality)

Η Συντελεστικότητα είναι η αντίληψη του εργαζόμενου για την πιθανότητα η απόδοσή του να οδηγήσει σε οργανωσιακές ανταμοιβές. Η τιμή της Συντελεστικότητας παίρνει και αυτή τιμές από το 0 (min) ως το 1 (max).

3. Η σχέση μεταξύ ανταμοιβής και προσωπικών στόχων. Αυτή είναι γνωστή ως Σθένος (Valence).

Το Σθένος μετράει την ελκυστικότητα, προτίμηση, αξία της ανταμοιβής για τον εργαζόμενο. Η τιμή του Σθένους παίρνει τιμές από -1 (min) ως 1 (max).

Έτσι, η εξίσωση της θεωρίας της Προσδοκίας είναι η εξής :

Προσπάθεια ή Παρακίνηση = E x I x V

Η θεωρία της Προσδοκίας ήταν η πρώτη ευρέως γνωστική θεωρία παρακίνησης. Παρόμοια με τη θεωρία της Δικαιοσύνης, η θεωρία αυτή αναφέρει ότι οι άνθρωποι βασίζονται στις δράσεις τους στις αντιλήψεις και τα πιστεύω τους. Η βασική διαφορά της με την θεωρία Δικαιοσύνης είναι ότι αναπτύχθηκε για να εξηγήσει ολιστικά την σχετικά με την εργασία συμπεριφορά, από την επιλογή της ως και την απόδοση μέσα σε αυτή (Latham, 2007).

Οι Campbell et al. (1970) και Lawler (1971) ξεχώρισαν τις ανταμοιβές σε εσωτερικές (intrinsic) και εξωτερικές (extrinsic) οι οποίες προκύπτουν ως αποτέλεσμα της ατομικής προσπάθειας και/ή απόδοσης στον χώρο εργασίας. Οι εξωτερικές ανταμοιβές είναι αυτές οι οποίες διανέμονται από εξωτερικές πηγές (π.χ. οργανισμός, εργοδότης) ενώ οι εσωτερικές ανταμοιβές μεσολαβούν από το άτομο και είναι εσωτερικές, προσωπικές ανταμοιβές (π.χ. αυτο-ολοκλήρωση, αυτοεκτίμηση).

Μεγάλο μέρος των ερευνητικών ευρημάτων υποστηρίζει την συγκεκριμένη θεωρία παρόλο που έχει δεχθεί κυρίως κριτική για το ότι για να ισχύσει θα πρέπει τα άτομα να αντιλαμβάνονται ξεκάθαρα τις διασυνδέσεις προσπάθειας-επίδοσης και επίδοσης-ανταμοιβής, κάτι που στην πράξη τείνει να είναι ουτοπικό. Παρά όμως αυτή την κριτική, δεν παύει να εξηγεί την συμπεριφορά ενός σημαντικού τμήματος του εργατικού δυναμικού (Βακόλα, Νικολάου, 2018) και αυτή η θεωρία θα αποτελέσει βασικό τμήμα του υποδείγματος της παρούσας εργασίας. Ερευνητές όπως οι Graen (1969) και Mitchell και Albright (1971) προτείνουν ότι οι εσωτερικές ανταμοιβές είναι ανώτερες από τις εξωτερικές ενώ άλλοι ερευνητές (Wahba και House, 1974) προτείνουν ότι οι εσωτερικές ανταμοιβές έχουν πιο πολύ δύναμη να παρακινήσουν από ότι οι εξωτερικές. Ανάμεσα στους τρεις παράγοντες

του Vroom, η συντελεστικότητα και το σθένος είναι οι δύο που συνδέονται με τις ανταμοιβές οπότε είναι και αυτές που μπορούν να χωριστούν σε εσωτερικές και εξωτερικές.

1.2.4.3. Θεωρία της στοχοθέτησης

Μία σειρά εργαστηριακών πειραμάτων σχετικά με την επίδραση των προθέσεων οδήγησε το 1968 τον Locke σε τρία συμπεράσματα τα οποία οδήγησαν το 1990 στην ανάπτυξη της θεωρίας στόχων (Latham, 2007):

1. Συγκεκριμένοι υψηλοί στόχοι οδηγούν σε υψηλότερη επίδοση από ότι η ανυπαρξία στόχων.
2. Όσο υψηλότερος ο στόχος, τόσο υψηλότερη και η απόδοση.
3. Μεταβλητές όπως χρηματικά κίνητρα, συμμετοχή στις αποφάσεις ή γνώση των αποτελεσμάτων επηρεάζουν την απόδοση μόνο όταν αυτές οδηγούν στην δέσμευση για συγκεκριμένους υψηλότερους στόχους.

Η πρόθεση λοιπόν του ατόμου να εργαστεί συγκεκριμένους (Specific), μετρήσιμους (Measurable), επιτεύξιμους (Achievable), ρεαλιστικούς (Realistic), συνδεδεμένους με χρονικό όριο (Time-specific) στόχους (SMART) , αποτελεί βασική πηγή παρακίνηση (Latham & Locke, 1991). Το να θέτεις στόχους χωρίς την γνώση και την ικανότητα ή το αντίθετο, δηλαδή γνώση και ικανότητα χωρίς στόχους δεν φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα (Latham & Locke, 2000,2005)

1.3. Εργασιακή Δέσμευση

1.3.1. Ορισμός

Τα τελευταία 30 μόλις χρόνια ξεκίνησε να μελετάται σε ακαδημαϊκό επίπεδο η έννοια της εργασιακής δέσμευσης (Robinson et. al.,2004). Αυτά που γνωρίζαμε για την εργασιακή δέσμευση ήταν συνήθως από περιοδικά ειδικών Έτσι , θα μπορούσαμε να πούμε ότι η εργασιακή δέσμευση έχει την εμφάνιση παλαιού κρασιού σε νέο μπουκάλι (old wine in a new bottle) (Saks, 2008).

Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την εργασιακή δέσμευση και δεν υπάρχει κάποιος που να επικρατεί έναντι των υπολοίπων. Ο Kahn (1990) , ο οποίος ήταν από τους πρώτους που ξεκίνησαν την

κατασκευή του νέου «μπουκαλιού», αναφέρει ότι ΕΔ είναι, «η αξιοποίηση των μελών του οργανισμού στους εργασιακούς τους ρόλους, οι άνθρωποι να απασχολούνται και να εκφράζονται φυσικά, διανοητικά και συναισθηματικά κατά την διάρκεια του ρόλου τους». Ο Macey et al. (2009) ορίζει την ΕΔ ως « την ατομική αίσθηση του σκοπού και της εστίασης ενέργειας, απόδειξη στους άλλους της παρουσίας της προσωπικής πρωτοβουλίας, προσαρμοστικότητας, προσπάθειας και επιμονής για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού». Ο Schaufeli et al. (2002) χαρακτηρίζει την ΕΔ « ως μία θετική, πλήρη, διανοητική κατάσταση σε σχέση με την εργασία η οποία χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση». Όλοι οι ορισμοί λοιπόν συμφωνούν ότι η ΕΔ είναι μία ψυχολογική κατάσταση. Η αντίθετη κατάσταση περιγράφεται στην βιβλιογραφία ως «burnout». Ο κύριος μελετητής του burnout (Maslach et al., 2001) χαρακτηρίζει την δέσμευση με την ενέργεια, ενασχόληση και αποτελεσματικότητα ενώ οι τρεις αντίθετες καταστάσεις του burnout είναι η εξάντληση, ο κυνισμός και η μη-αποτελεσματικότητα.

1.3.2.Θεωρίες Εργασιακής Δέσμευσης

1.3.2.1.Kahn (1990)

Ο Kahn (1990) , όπως αναφέρθηκε και παραπάνω , ήταν ένας από τους πρωτοπόρους στην εξερεύνηση της ΕΔ. Ανέπτυξε το πλαίσιο αυτό ορίζοντας την έννοια της δέσμευσης αλλά και της μη δέσμευσης. Ο Kahn αναφέρει τρεις ερωτήσεις τις οποίες τα μέλη των οργανισμών κάνουν ασυνείδητα στους εαυτούς τους σε κάθε κατάσταση και οι απαντήσεις καθορίζουν την δέσμευση ή μη των μελών.

1.Πόσο νόημα (meaningfulness) έχει για μένα να φέρω τον εαυτό μου σε αυτή την κατάσταση/απόδοση;

Τρεις είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την απάντηση αυτή.

α)Τα χαρακτηριστικά του στόχου (task characteristics). Θα είναι μία δουλειά με προκλήσεις, ποικιλία, αυτονομία, με ξεκάθαρες διαδικασίες και στόχους;

β)Τα χαρακτηριστικά του ρόλου (role characteristics). Ελκυστικές θέσεις, με status και επιρροή.

γ)Εργασιακές αλληλεπιδράσεις (work interactions).Διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις με προαγωγή της ταπεινότητας, της αυτό-εκτίμησης, της αίσθησης της αξίας.2.Πόσο ασφαλές (safety) είναι να το κάνω αυτό;

α)Διαπροσωπικές σχέσεις (interpersonal relationships).Διαρκείς σχέσεις που προσφέρουν υποστήριξη, εμπιστοσύνη και έλλειψη απειλής.

β)Δυναμική στην ομάδα και μεταξύ ομάδων (Group and intergroup dynamics).Ανεπίσημοι , και συχνά ασυνείδητοι, ρόλοι που αφήνουν περιθώρια προσωπικής έκφρασης.

γ)Το είδος διοίκησης, διαδικασιών (management style and process).Οι συμπεριφορές του ηγέτη που αποπνέουν υποστήριξη, εμπιστοσύνη, κατανόηση.

δ)Οργανωσιακές νόρμες (organizational norms). Η , με ανοιχτό πεδίο, κατάσταση του κοινού συστήματος προσδοκιών για την συμπεριφορά και τα αισθήματα των μελών.

3.Πόσο διαθέσιμος (availability) είμαι να το κάνω αυτό;

α)Οι φυσικές ενέργειες (physical energies).Τα διαθέσιμα επίπεδα φυσικής ενέργειας που θα επενδυθούν στον ρόλο.

β)Οι συναισθηματικές ενέργειες (emotional energies). Τα διαθέσιμα επίπεδα συναισθηματικής ενέργειας που θα επενδυθούν στον ρόλο.

γ)Η ανασφάλεια (insecurity). Τα επίπεδα αυτοπεποίθησης στις ικανότητες των μελών σε σχέση με τα οργανωσιακά συστήματα και ο χώρος που αφήνουν για την ατομική επένδυση στον κάθε ρόλο.

δ)Η ζωή εκτός εργασίας (outside life). Ζητήματα στην προσωπική ζωή των μελών, τα οποία τους προσδιορίζουν το επίπεδο αυτό-επένδυσης στον ρόλο τους.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Kahn (1990, p.719), «Η εστίαση σε συγκεκριμένες στιγμές του εργασιακού ρόλου είναι σαν να χρησιμοποιούμε έναν μεγεθυντικό φακό κάμερας; Μία σταθερή εικόνα έρχεται κοντά και αποκαλύπτεται σαν μία σειρά αμέτρητων αλμάτων δέσμησης και πτώσεων μη δέσμησης».

1.3.2.2.Άλλες θεωρίες εργασιακής δέσμησης

Το μοντέλο του Kahn ακολούθησαν πολλές μελέτες. Στην μοναδική γνωστή μελέτη που έλεγξε το μοντέλο του (May et al., 2004), το νόημα, η ασφάλεια και η διαθεσιμότητα βρέθηκαν να είναι

σημαντικά συσχετισμένα με την δέσμευση. Πολλοί μελετητές συνέχισαν περαιτέρω την μελέτη του Kahn σχετικά με τους παράγοντες (drivers) που επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση. Έτσι π.χ., σύμφωνα με τους ερευνητές του Penna (2007), υπάρχει μία ιεραρχία δέσμευσης, παρόμοια με αυτή του Maslow, η οποία έχει στην βάση της τον μισθό και τα υπόλοιπα οφέλη, τα οποία μόλις ικανοποιηθούν, τότε ο εργαζόμενος θα δει τις ευκαιρίες περαιτέρω ανάπτυξης, προαγωγής, θα έρθει να αναμιχθεί αμέσως μετά το είδος ηγεσίας και στο τέλος, αφού ικανοποιηθούν όλα τα παραπάνω, ο εργαζόμενος θα ευθυγραμμιστεί με τις κοινές αξίες του οργανισμού για έναν κοινό σκοπό (διάγραμμα 2)



Διάγραμμα 2 : Ιεραρχία Δέσμευσης (Penna)

Άλλο μοντέλο που μελετά τους παράγοντες επηρεασμού της δέσμευσης είναι το υπόδειγμα πηγών της εργασιακής ζήτησης (Job-Demands Resources Model), (Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., & Demerouti, E.,1999 , Bakker, A.B. & Demerouti, E., 2007) (διάγραμμα 3) .



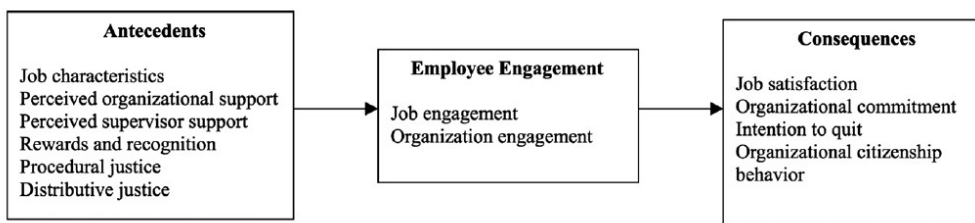
Διάγραμμα 3 : Υπόδειγμα πηγών της εργασιακής ζήτησης

Το μοντέλο αυτό υποθέτει ότι υψηλές ζητήσεις στην εργασία μπορεί να οδηγήσουν σε εργασιακό άγχος όταν δεν υπάρχουν οι κατάλληλοι πόροι. Οι πόροι, από την άλλη μεριά, μπορούν να ενεργήσουν ως καταλύτης στο αρνητικό αντίκτυπο των υψηλών ζητήσεων ως προς το εργασιακό άγχος. Αυτό με την σειρά του, επιτρέπει στους εργαζόμενους να πάρουν την κατάλληλη ενέργεια από την εργασία τους και τελικά να νοιώσουν την δέσμευση με τον οργανισμό.

Πολλές έρευνες επίσης στρέφονται στα παράγωγα της εργασιακής δέσμευσης, δηλαδή στην οργανωσιακή επιτυχία και την οικονομική απόδοση του οργανισμού (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Harter et al., 2002; Richman, 2006). Οι περισσότερες μελέτες πάντως στρέφονται κυρίως στα αρνητικά αποτελέσματα, δηλαδή στην μη δέσμευση, καθώς υπάρχει η αίσθηση ότι η εργασιακή δέσμευση βιώνει μία μεγάλη κρίση, κρίση που βαθαίνει συνεχώς (Saks, 2006).

1.3.2.3.Saks (2006)

Στο σημείο αυτό, η παρούσα εργασία θα σταθεί στην μελέτη του Alan Saks (2006), καθώς θα αποτελέσει τμήμα του υποδείγματος που θα ξεδιπλωθεί στα επόμενα κεφάλαια. Τα μοντέλα των Kahn (1990) αλλά και του Maslach et al's (2001), επεσήμαιναν τις απαραίτητες ψυχολογικές συνθήκες για την δέσμευση αλλά δεν εξηγούσαν επαρκώς γιατί θα ανταποκριθούν τα άτομα σε αυτές τις συνθήκες με διαφορετικούς βαθμούς δέσμευσης. Σύμφωνα λοιπόν με τον Saks, ένα δυνατότερο θεωρητικό επιχείρημα για να εξηγηθεί η εργασιακή δέσμευση μπορεί να αναζητηθεί στην θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory). Η θεωρία αυτή αναφέρει ότι γεννιούνται υποχρεώσεις μέσω μίας σειράς αλληλεπιδράσεων μεταξύ μερών με αμοιβαία αλληλεξάρτηση. Μία βασική αρχή της θεωρίας αναφέρει ότι όλες οι σχέσεις μετουσιώνονται σε εμπιστοσύνη και αμοιβαίες δεσμεύσεις για όσο χρονικό διάστημα οι σχέσεις αυτές διέπονται από τους αμοιβαίους κανόνες (Cropanzano & Mitchell, 2005). Τέτοιοι κανόνες τείνουν να οδηγούν σε κανόνες επανείσπραξης. Έτσι όταν τα άτομα λαμβάνουν από τον οργανισμό τους οικονομικούς και κοινωνικούς πόρους, νοιώθουν υποχρεωμένοι να ξεπληρώσουν. Ο Saks αναφέρει ότι « ένας τρόπος για τα άτομα να ξεπληρώσουν τον οργανισμό τους είναι μέσω του επιπέδου της δέσμευσης τους προς αυτόν» (p.603). Το υπόδειγμα ακολουθεί .



Διάγραμμα 4 : Υπόδειγμα των πρόδρομων και συνεπειών της εργασιακής δέσμευσης (Saks)

Ο Saks ανακάλυψε ότι υπάρχουν δύο είδη εργασιακής δέσμευσης, αυτή που έχει να κάνει με την ίδια την εργασία (Job engagement) και με την δέσμευση στον οργανισμό (Organization engagement). Επιπρόσθετα, υπέθεσε ότι οι σχέσεις μεταξύ των δύο ειδών της εργασιακής δέσμευσης και των παραγόντων που τις προκαλούν (antecedents) καθώς και των συνεπειών τους (consequences), διαφέρουν με διάφορους τρόπους. Επίσης, ο Kahn προτείνει ότι οι ψυχολογικές συνθήκες που οδήγησαν στα δύο είδη δέσμευσης, όπως επίσης και των συνεπειών τους, δεν είναι ίδιες.

1.4. Οι Γενεές


1.4.1. Ορισμός των Γενεών

Μία γενιά μπορεί να οριστεί ως μία ομάδα ατόμων με παρόμοια ηλικία που μοιράζονται ιστορικές εμπειρίες μέσα στην ίδια χρονική περίοδο (Ryder, 1965). Αυτές οι κοινές εμπειρίες διαφοροποιούν μία γενιά από μία άλλη (Jurkiewicz & Brown, 1998), γιατί έχουν μία σαφή επίδραση στις στάσεις, αξίες, πιστεύω και προσδοκίες των γενεαλογικών ομάδων (Ingehart & Norris, 2003). Κάθε νέα γενιά, που αντικαθιστά την παλιότερη, έρχεται με τα δικά της σχηματοποιημένα χαρακτηριστικά και τις δικές της αξίες (Bennett & Rademacher, 1997). Οι διαφορές ανάμεσα στις γενιές εξηγούνται από το ότι οι άνθρωποι που γεννιούνται μέσα σε μία περίοδο 20 χρόνων μοιράζονται συλλογικές ομάδες χαρακτηριστικών οι οποίες βασίζονται σε προηγούμενα ιστορικά γεγονότα της περιόδου, οικονομικές συνθήκες και τεχνολογικά άλματα (Reeves & Oh, 2008).

1.4.2. Κατηγοριοποίηση των γενεών στον εργασιακό χώρο

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να διαχωριστούν σε κατηγορίες οι γενιές. Στην παρούσα εργασία θα χρησιμοποιηθεί ο παρακάτω διαχωρισμός (Bencsik et.al., 2017).

Πίνακας 1 : Κατηγοριοποίηση Γενεών (Bencsik et al.,)

	Veteran generation (1925 - 1946)
	Baby boom generation (1946 - 1960)
	X generation (1960 - 1980)
	Y generation (1980 - 1995)
	Z generation (1995 - 2010)
	Alfa generation (2010 +)

Οι γενιές οι οποίες αυτή την στιγμή δραστηριοποιούνται στον εργασιακό χώρο είναι οι baby boomers, οι Xs , οι Ys και οι Zs .

1.4.2.1.Baby Boomers (1946 – 1960)

Πήραν το όνομά τους λόγω της έκρηξης των γεννήσεων μεταξύ του 1946-1964 αμέσως μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο ως αποτέλεσμα της τότε ψυχολογίας για την αναμονή των καλύτερων από την ζωή μετά τον μεγάλο πόλεμο (Smola & Sutton, 2002). Η γενιά αυτή ήθελε να κάνει την διαφορά και ήταν πολύ ανταγωνιστικοί. Αυτή η γενιά είναι η πιο ανεξάρτητη και ποτέ δεν της άρεσε να ζητάει βοήθεια από κανέναν (Kothapalli & Thiruchanuru, 2018). Τα μέλη αυτής της γενιάς θέλουν να λαμβάνουν προσωπική ικανοποίηση έτσι ώστε να έχουν την αίσθηση του «ανήκειν» και να διατηρούν τα προσωπικά τους επιτεύγματα σε ισορροπία με τα επιτεύγματα του οργανισμού στον οποίο δραστηριοποιούνται (Timmerman, 2007) καθώς περιμένουν ανατροφοδότηση και μηνύματα όπως «σας έχουμε σε υψηλή υπόληψη» και « σας χρειαζόμαστε» σε ανταπόδοση για την δουλειά που κάνουν. Έτσι, οι εσωτερικοί παράγοντες που τους παρακινούν είναι η προσωπική ικανοποίηση, ο αυτοπροσδιορισμός μέσω προσωπικών επιτευγμάτων και η επαναλαμβανόμενη αυτο-βελτίωση (Buahene & Kovary, 2003). Επιζητούν όμως και την υλική ικανοποίησή τους καθώς αυτός είναι ο τρόπος που «μετρούν» την επιτυχία (Eisner, 2005). Η λήψη χρηματικών απολαβών και τα μόνους, τους βοηθούν να αποκτούν κύρος και κοινωνικό status όπως π.χ. τίτλους ή ακόμα και θέση στάθμευσης.

1.4.2.2.Generation X (1960 – 1980)

Οι αντιπρόσωποι αυτής της γενιάς νοιώθουν υπεύθυνοι για την εργασία τους (ακόμα και με την απουσία του προϊστάμενου) και δουλεύουν σκληρά (Wey & Sutton, 2002). Πολλά μέλη τους ήταν παιδιά καταπιεσμένων εργαζόμενων κάτι το οποίο έχει άμεσο αντίκτυπο στην συμπεριφορά και στις αξίες τους (Eisner, 2005). Πολλοί από αυτούς στα παιδικά τους χρόνια περνούσαν μέρος της μέρας τους χωρίς επίβλεψη στο σπίτι καθώς οι γονείς τους εργάζονταν. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα, να είναι ατομιστές, φιλόποτοι για τους οργανισμούς που εργάζονται, με έλλειψη αφοσίωσης (Smola & Sutton, 2002), με εστίαση στην ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (Eisner, 2005), επιθυμούν την οικονομική ανεξαρτησία και παίρνουν επιχειρηματικά ρίσκα (De Meuse, Bergman & Lester, 2001; Tulgan, 1995). Θεωρούν ότι ο εργασιακός χώρος πρέπει να είναι τέτοιος που θα τους βοηθήσει να αναπτυχθούν και να μάθουν σε αντίθεση με βαρετούς και αγχωτικούς χώρους που απορρίπτουν (Miller & Washington, 2011). Είναι λάτρεις της ετερογένειας στις εταιρίες που εργάζονται και μπορούν να σκέφτονται σε παγκόσμιο επίπεδο (Reeves & Oh, 2008). Αυτό κάνει την γενιά X την πρώτη γενιά που επιλέγει να εργάζεται στο εξωτερικό ή προτιμούν να εργάζονται σε πολυεθνικές εταιρίες. Το γεγονός ότι τα μέλη αυτής της γενιάς δεν μπορούν να φθάσουν τα εισοδήματα των γονιών τους λόγω της στασιμότητας της οικονομίας, προκαλεί απώλεια της παρακίνησής τους παρά το ότι η ύπαρξη χρημάτων δεν είναι για αυτούς παράγοντας παρακίνησης (Karp, Fuller & Sirias, 2002). Η γενιά αυτή έχει προσδοκίες όπως, ευέλικτο ωράριο, ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον ή και σύστημα προαγωγών βάση ικανοτήτων (Berk, 2013).

1.4.2.3.Generation Y (1980- 1995)

Μία γενιά με πολλά ονόματα όπως Gen-Me (Twenge et. al.,2010), Next Generation (Sky et. al., 2009), γενιά Y (Neubourne & Kerwin, 1999). Είναι η πρώτη γενιά υψηλής τεχνολογίας που δεν γνώρισε την ζωή χωρίς κινητά τηλέφωνα, προσωπικούς υπολογιστές και ATMs (Mitchell, 1998; Ryan, 2000). Οι γονείς τους είναι οι «γονείς ελικόπτερα», οι οποίοι πάντα είναι γύρω από τα παιδιά τους, τα ελέγχουν και τα προστατεύουν και ικανοποιούν όλα τους τα «θέλω». Το μήνυμα που δίνεται από αυτούς τους γονείς στα παιδιά τους είναι «τρέξτε σπίτι όταν τα πράγματα δεν είναι καλά» (Fleschner, 2007), κάτι το οποίο διατηρείται καθ'όλη την διάρκεια της ενήλικης ζωής τους και έχει αντίκτυπο και στην επαγγελματική τους ζωή. Η οικογένεια για αυτούς είναι το κλειδί της ευτυχίας (Mitchell, 1998). Ορίζουν επιτυχημένη την καριέρα τους όταν έχουν ισορροπία μεταξύ προσωπικής

και επαγγελματικής ζωής και ευελιξία κινήσεων (Cogin, 2012). Η παγκοσμιοποίηση της κοινωνίας και των αγορών έχει πολύ ισχυρό αντίκτυπο στις αξίες τους (Home et. al., 2000). Πιστεύεται ότι εκτιμούν πολύ την ετερογένεια και την αλλαγή (Patterson, 2005). Είναι λιγότερο πιστοί στους οργανισμούς από τις άλλες γενιές, αλλάζουν δουλειές αν κρίνουν ότι η εργασία τους είναι χωρίς νόημα (Ryan, 2000), έχουν ως υψηλή τους προτεραιότητα την διά βίου μάθηση (Mitchell, 1998) και είναι γενικά προσανατολισμένοι στο «εγώ» και αυτός είναι ο λόγος ότι ονομάζονται και « Γενιά-Εγώ» (GenMe) (Wey & Sutton, 2002). Έχουν την ικανότητα να συνδυάζουν πληροφορίες από διαφορετικές πηγές και να τις χρησιμοποιούν για να λύνουν προβλήματα φιλτράροντας τις πληροφορίες που συγκεντρώνουν καθώς είναι συνεχώς εκτεθειμένοι στην πληροφόρηση από την στιγμή που γεννήθηκαν (Buckley & Beu, 2001). Είναι μία γενιά, η οποία λαμβάνει αποφάσεις και αναλαμβάνει δράση βάση των εμπειριών της (Bittner et. al., 2013). Το πλαίσιο της επιτυχημένης επαγγελματικής ζωής συντίθεται από την καριέρα και τα χρήματα καθώς έχουν μάθει ότι είναι τα μόνα μέσα που μπορούν να τους αναβαθμίσουν στην καταναλωτική κοινωνία (Tari, 2010).

1.4.2.4.Generation Z (1995 – 2010)

1.4.2.4.1.Γενικά χαρακτηριστικά

Η γενιά που αποκαλείται και Παιδιά του Διαδικτύου (Children of Internet), Ψηφιακή Γενιά (Digital Generation), Γενιά των Μ.Μ.Ε. (Media Generation) ή Γενιά Άμεσης Σύνδεσης (Instant Online) (Levickaite, 2010), είναι η πρώτη γενιά η οποία έχει άμεσα και σε μεγάλο εύρος εκτεθεί στις ψηφιακές τεχνολογίες, όπως τα κοινωνικά δίκτυα και την υπερ-πληροφόρηση στο διαδίκτυο (Turner, 2015).

Οι γονείς των περισσότερων μελών αυτής της γενιάς προέρχονται από την γενιά X, οι οποίοι έχουν υψηλό επίπεδο μόρφωσης σε σύγκριση με αυτούς των προηγούμενων γενιών (Swanbrow, 2012). Οι γονείς αυτοί λοιπόν, ενθαρρύνουν τα παιδιά τους να εντρυφήσουν στον κόσμο της τεχνολογίας από τα πρώτα στάδια της ζωής τους. Η τεχνολογία για αυτά τα παιδιά δεν είναι απλά ένα εργαλείο (που ενδεχομένως με την κακή του χρήση να προκαλεί κακές παρενέργειες). «Το Διαδίκτυο είναι για την Γενιά Z σαν το οξυγόνο, χωρίς το οποίο δεν μπορούν καν να φανταστούν την ζωή τους» (Oblinger & Oblinger, 2005). Η εμμονή τους στον ψηφιακό κόσμο με την απουσία φυσικής αλληλεπίδρασης, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι αυτή η γενιά « είναι η πρώτη που έχει μία φτωχή πρόσωπο-με πρόσωπο (face-to-face) αλληλεπίδραση και είναι λιγότερο πιθανό να χρησιμοποιεί την εγκεφαλική λογική

κατά την διαδικασία σκέψης και αποφάσεων» (Salleh et. al., 2017). Παρά το γεγονός ότι απουσιάζει η φυσική κοινωνική αλληλεπίδραση, η γενιά αυτή έχει την ικανότητα να χειρίζεται πολλά θέματα ταυτόχρονα (πάντα με την βοήθεια των κοινωνικών μέσων) (Cowan, 2014), διαμορφώνοντας τεράστιες διαδραστικές κοινότητες με μία άμεση επικοινωνία με ανθρώπους που δεν έχουν συναντηθεί ποτέ (Riva et. al., 2012). Είναι η πιο μορφωμένη γενιά και σχεδιάζουν να συνεχίσουν την εκπαίδευσή τους για πολύ μεγαλύτερο διάστημα από προηγούμενες γενιές (McCrindle, 2010).

Ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό αυτής της γενιάς είναι ότι «μεγαλώνουν» πιο αργά από τις προηγούμενες. Σύμφωνα με την θεωρία ιστορίας της ζωής, η ταχύτητα με την οποία ωριμάζουν οι έφηβοι εξαρτάται από το πού και πότε μεγαλώνουν δηλαδή, η ταχύτητα της ανάπτυξης αποτελεί προσαρμογή στο πολιτισμικό περιβάλλον (Twenge, 2017). Σε περιοχές του κόσμου, πιο ανεπτυγμένες, όπου οι οικογένειες κάνουν λιγότερα παιδιά, τα φροντίζουν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και πιο εντατικά. Σε οικογένειες με μεγαλύτερο μέγεθος, οι γονείς εστιάζουν περισσότερο την προσοχή τους στην επιβίωση των παιδιών τους και λιγότερο στην ποιότητα ζωής τους. Η γονική υπερπροστασία που ξεκίνησε από την γενιά X και Y, συνεχίζεται και ισχυροποιείται ακόμα περισσότερο σε αυτή την γενιά. Όπως αναφέρει η Twenge (2017), καθώς η γενιά αυτή δεν έχει γνωρίσει ποτέ κανέναν άλλο τύπο γονέα, δεν επαναστατεί ενάντια στην γονική υπερπροστασία-το αντίθετο, την ενστερνίζεται.

1.4.2.4.2. Η Γενιά Z στον εργασιακό χώρο

Οι πρώτοι εκπρόσωποι της Γενιάς Z έχουν ήδη αρχίσει να εμφανίζονται στον εργασιακό χώρο. Το βασικό ερώτημα είναι, πώς αυτή η μοναδική γενιά, της οποίας τα χαρακτηριστικά έχουν κυρίως διαμορφωθεί από την αλληλεπίδρασή τους με την τεχνολογία και τα κοινωνικά δίκτυα, θα βρει την θέση που της αρμόζει στους χώρους εργασίας.

Η γενιά αυτή είναι πιο ενήμερη για τις δικές της ανάγκες και είναι πιθανόν τα μέλη της να επιλέξουν να δουλεύουν λιγότερες ώρες, να επιθυμούν περισσότερη ευελιξία στην εργασία τους, να εκπαιδεύονται περισσότερο με σκοπό να αλλάξουν την έννοια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας (Mitchell, 2008). Είναι ρεαλιστές και αισιόδοξοι για την ζωή και το μέλλον και γνωρίζουν πολύ καλά τις δυνατότητες που τους δίνουν οι νέες τεχνολογίες (Kemp, 2014). Λόγω του ότι προτιμούν να μην μένουν στάσιμοι και να μην συμβιβάζονται, σε έναν τεχνολογικό κόσμο που τρέχει με μεγάλες ταχύτητες, η συχνή αλλαγή εργασίας είναι κάτι πολύ φυσικό για αυτούς (Mutte, 2004).

Η γενιά Z προτιμάει τη διαφάνεια αλλά και την προσωπική τους ελευθερία. Περιμένουν ότι θα ενημερώνονται από τους προϊσταμένους τους, θα μπορούν να λένε την γνώμη τους η οποία θα ακούγεται και θα λαμβάνεται υπόψιν στην λήψη των αποφάσεων (Bascha, 2011) ανεξάρτητα από την ηλικία τους (Schwabel, 2014). Η ανυπομονησία της γενιάς αυτής για άμεση αναγνώριση των ικανοτήτων τους, είναι απόρροια της θέλησής τους να αποδείξουν στους άλλους ότι αξίζουν πολλά περισσότερα (Mihelich, 2013). Θέλουν να γνωρίζουν πριν αρχίζουν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε έναν εργοδότη, ποιο θα είναι το μέλλον της σταδιοδρομίας τους με βάση τις ικανότητές τους και αυτό θα πρέπει να συμβεί με γρήγορα βήματα (Twenge, 2017).

Σε μία πρόσφατη έρευνα που διεξήγαγε η εταιρία IPSOS (2019) σε 2517 νέους 18-25 ετών και 321 επαγγελματίες στρατολόγους από 5 χώρες (Γαλλία, Γερμανία, Ισπανία, Ηνωμένο Βασίλειο και Βέλγιο) για την προετοιμασία της νέας γενιάς για το μέλλον της εργασίας, είχαμε κάποια πολύ ενδιαφέροντα ευρήματα. Τέσσερις στους πέντε νέους εμφανίστηκαν αισιόδοξοι για το μέλλον τους στην εργασία. 88% των νέων θα επιθυμούσαν περισσότερη και καλύτερη υποστήριξη για να πάρουν αποφάσεις για το επαγγελματικό τους μέλλον. Αυτό επιβεβαιώνει την διαπίστωση ότι τα παιδιά αυτής της γενιάς μεγαλώνουν πιο «αργά» από τις προηγούμενες γενιές. Οι στρατολόγοι αλλά και οι νέοι συμφωνούν ότι το σχολείο και το πανεπιστήμιο είναι αυτά που πρέπει να προετοιμάσουν τους νέους για τις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις αλλά το 52% από αυτούς θεωρούν ότι δεν είναι σωστά προετοιμασμένοι για την μελλοντική τους εργασία και για αυτό ευθύνονται τα εκπαιδευτικά συστήματα των χωρών τους. Στο ερώτημα τι προσελκύει τους νέους σε μία νέα εργασία, οι νέοι θεωρούν ότι ο μισθός, η ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής και η εξέλιξη στην σταδιοδρομία τους είναι με την σειρά οι κύριοι παράγοντες. Οι στρατολόγοι προσλήψεων θεωρούν ότι πρώτη τους προτεραιότητα είναι η ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής ακολουθούμενη από τον μισθό και την επαγγελματική εξέλιξη. Η Jean M. Twenge (2017) επαληθεύει τις απολαβές ως πρώτο ζητούμενο για την γενιά Z ακολουθούμενη από την αναζήτηση μίας σαφούς σταδιοδρομίας και την ασφάλεια. Όπως αναφέρει η ίδια, «οι iGener είναι υλιστές αντικομφορμιστές, που θέλουν να χρησιμοποιούν το χρήμα για να ξεχωρίζουν, όχι για να ταιριάζουν». «Η εισοδηματική ανισότητα έχει ποτίσει τους iGener με τον φόβο ότι δεν θα τα καταφέρουν, ενώ είναι ακόμα πιο πιθανό σε σύγκριση με τους Μιλένιαλ να δηλώσουν ότι είναι σημαντικό να γίνει κανείς ευκατάστατος οικονομικά» (Twenge, 2017 p.441).

Έχοντας καταγράψει ότι «αργούν» να μεγαλώσουν και ότι δεν είναι σωστά προετοιμασμένοι για την επαγγελματική τους ζωή από το σχολείο και το πανεπιστήμιο, δεν είναι περίεργο ότι αναζητούν ένα εργασιακό περιβάλλον που θα καλλιεργεί τη μάθηση, θα προσφέρει συμβουλές όπως και ευκαιρίες

επαγγελματικής εξέλιξης καθώς είναι κυρίαρχη η άποψη τους ότι η εκπαίδευσή τους δεν τους έχει προσφέρει τις απαραίτητες δεξιότητες για να αντιμετωπίσουν τα πραγματικά προβλήματα της ζωής (Bridger, 2015). Θέλουν να εργάζονται για ηγέτες τίμιους και με ηθική ακεραιότητα (Half, 2015), για οργανισμούς που παρουσιάζουν γνήσιους δεσμούς με την κοινωνία και την κοινωνική ευθύνη (Middlemiss, 2015) και εργασιακούς χώρους που αυτορυθμίζονται εύκολα (Knoll, 2014).

1.5.Οι διαφορές μεταξύ των γενεών

1.5.1.Γενικά – Εισαγωγή

Η έρευνα και η θεωρία των γενεών στις κοινωνικές επιστήμες ακολουθούν δύο διαφορετικές προοπτικές: Την προοπτική των κοινωνικών δυνάμεων (social forces), η οποία θεωρεί τις γενιές ως αλληλένδετες και πολυδιάστατες κοινωνικές ομάδες οι οποίες διαμορφώνονται μέσα στην ροή της ιστορίας, και η προοπτική της κατηγοριοποίησης (cohorts) η οποία θεωρεί τις γενιές ως ομάδες ατόμων που έχουν γεννηθεί σε μία δεδομένη χρονική περίοδο (Lyons & Kuron, 2013). Κύριος αντιπρόσωπος της προοπτικής των κοινωνικών ομάδων είναι ο κοινωνιολόγος Karl Mannheim η θεωρία του οποίου αναπτύσσεται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια στην επόμενη ενότητα.

Η προοπτική της κατηγοριοποίησης προέρχεται από την έρευνα του Ryder (1965), και είναι η επικρατούσα στα πεδία της δημογραφίας, της γεροντολογίας και της ψυχολογίας (Luafar & Bengston, 1974; Pilcher, 1994). Η κάθε γενιά, σύμφωνα με αυτή την θεωρία, αντιπροσωπεύεται ως μία δημογραφική κατηγοριοποίηση, μία ομάδα ανθρώπων οι οποίοι «έχουν βιώσει το ίδιο γεγονός μέσα στην ίδια χρονική περίοδο» (Ryder, 1965, p. 845). Η κατηγοριοποίηση των γενιών σημαίνει ότι έχουν συγκεκριμένα χρονικά όρια και είναι ομοιογενείς. Οι ερευνητές που εξετάζουν τις διαφορές των γενιών στον εργασιακό χώρο έχουν σχεδόν αποκλειστικά υιοθετήσει την συγκεκριμένη προοπτική, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον τους στις μέσες αποκλίσεις ανάμεσα στις διαφορετικές κλάσεις (Foster, 2013).

1.5.2.Το πρόβλημα των Γενεών (Mannheim, 1952)

Ο Mannheim παρουσιάζει μία πολύ-παραγοντική άποψη των γενεών, με στρωματοποιήσεις βασισμένες στο έτος γέννησης και τον κοινωνικό ρόλο. Μία γενιά, σύμφωνα με τον Mannheim, είναι

καταρχήν μία βιολογική μονάδα που καθορίζεται σε ένα κομμάτι του χρόνου από τις χρονιές γέννησης και θανάτου των μελών της. Τα μοναδικά χαρακτηριστικά, η συλλογική της συνείδηση και οι εμπειρίες της, δέχονται επιδράσεις από τις κοινωνικές συνθήκες. Ο Mannheim αναφέρεται στις γενιές περισσότερο ως ένα κοινωνικό παρά ένα βιολογικό θέμα (Mannheim, 1928, 1952). Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά, «οι γενιές μοιράζονται ένα κοινό μέρος στην κοινωνικο-ιστορική διαδικασία, η οποία τις οριοθετεί σε μία προσδιορισμένη κλίμακα δυνητικών εμπειριών, προδιαθέτοντάς τους για σαφείς δράσεις» (Mannheim, 1952, p.291). Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε σε ένα χρονικό σημείο που οι νεότερες γενιές θεωρούνταν διεκδικητές του status quo και οι μεγαλύτερες σε ηλικία γενιές ως προασπιστές του παραδοσιακού (Wohl, 1979). Η κεντρική ιδέα λοιπόν είναι ότι κάθε γενιά έρχεται συλλογικά αντιμέτωπη κατά τα πρώτα χρόνια της ενήλικης ζωής της με διάφορα γεγονότα τα οποία διαμορφώνουν τις συνειδήσεις τους και τους ξεχωρίζουν από νεότερες και παλιότερες γενιές (Burnett, 2010 ; Scott & Zac, 1993). Σύμφωνα λοιπόν με τους θεωρητικούς (Joshi et al., 2011 ; Schuman & Scott, 1989), η ταυτότητα μίας γενιάς αναδύεται από τις ηλικίες 17 – 25 ετών και οι συλλογικές μνήμες από τα διαμορφούμενα γεγονότα της νεαρής τους ηλικίας, αποκρυσταλλώνονται ως στάσεις και συμπεριφορές. Η θεωρία του Mannheim δεν ασχολείται με τις επιδράσεις της γενιάς στις ατομικές στάσεις και συμπεριφορές αλλά στην δυναμική αλληλεπίδραση των γενεών ως ένας μηχανισμός για κοινωνική αλλαγή (Lyons & Kuron, 2013).

Η θεωρία του Mannheim έχει δεχτεί διάφορες κριτικές. Οι Blossfeld, Hamerle και Mayer (1989) αναφέρονται στο πρόβλημα ηλικίας-ιστορικής περιόδου-κατηγοριοποίησης. Ο καθένας από τους τρεις αυτούς παράγοντες έχει διαφορετική αιτία. Η ηλικία είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας γήρανσης, τα αποτελέσματα των ιστορικών περιόδων προέρχονται από εξωτερικές επιρροές που ποικίλουν ανά κάθε ιστορική στιγμή και τα αποτελέσματα της κατηγοριοποίησης προέρχονται ανάλογα με την χρονική στιγμή της γέννησης. Οι τρεις αυτοί παράγοντες, δεν μπορούν να εξεταστούν ξεχωριστά καθώς και οι τρεις παράγοντες είναι αλληλένδετοι για να παραχθούν συνεκτικά αποτελέσματα. Μία άλλη κριτική των Giljeard and Higgs (2005), κοινωνικών γεροντολόγων, αναφέρει ότι η οικονομική ευημερία, οι καλύτερες συνθήκες στον τομέα της υγείας και η πρόσβαση στην τεχνολογία κάνουν δυσδιάκριτα τα όρια μεταξύ των γενιών βάση της ηλικίας. Παρόλα αυτά, η θεωρία του Mannheim, παραμένει μία από τις επικρατέστερες στο πεδίο της έρευνας των γενιών (Joshi, Dencker, Franz, 2011).

1.5.3. Η θεωρία των Γενεών (Strauss & Howe, 1991)

Η θεωρία των Γενεών παρουσιάζει μία συμπληρωματική εξήγηση των γενεών, απεικονίζοντας τις στάσεις τους ως μία κυκλική διαδικασία αξιών και συμπεριφορών. Στην έρευνά τους οι Strauss & Howe (1991), ανάλυσαν τις γενιές των τελευταίων 400 ετών στις ΗΠΑ και κατέληξαν σε τέσσερα επαναλαμβανόμενα πρότυπα γενεών: Τους Ήρωες (Hero ή Civics), τους Καλλιτέχνες (Artist ή Adaptives), τους Προφήτες (Prophet ή Idealists) και τους Νομάδες (Nomads ή Reactives).

Πίνακας 2 : Πρόσφατες Γενεές και τα Αρχέτυπά τους (Life-Course Associates)

	Recent Generations and Their Archetypes				
	ERA				
	1908–1929 (Unraveling)	1929–1946 (Crisis)	1946–1964 (High)	1964–1984 (Awakening)	1984–2008 (Unraveling)
KEY EVENTS	Four Freedoms World War I Prohibition Scopes Trial	Crash of 1929 New Deal Pearl Harbor D-Day	McCarthyism Levittown Affluent Society Little Rock	Kent State Woodstock Watergate Tax Revolt	Perestroika National Debt Culture Wars Simpson Trial
ENTERING ELDERHOOD (AGES 63–83)	Progressive (Artist) <i>empathic</i>	Missionary (Prophet) <i>wise</i>	Lost (Nomad) <i>tough</i>	G.I. (Hero) <i>hubristic</i>	Silent (Artist) <i>empathic</i>
ENTERING MIDLIFE (AGES 42–62)	Missionary (Prophet) <i>moralistic</i>	Lost (Nomad) <i>pragmatic</i>	G.I. (Hero) <i>powerful</i>	Silent (Artist) <i>indecisive</i>	Boom (Prophet) <i>moralistic</i>
ENTERING YOUNG ADULTHOOD (AGES 21–41)	Lost (Nomad) <i>alienated</i>	G.I. (Hero) <i>heroic</i>	Silent (Artist) <i>sensitive</i>	Boom (Prophet) <i>narcissistic</i>	Gen X (Nomad) <i>alienated</i>
ENTERING CHILDHOOD (AGES 0–20)	G.I. (Hero) <i>protected</i>	Silent (Artist) <i>suffocated</i>	Boom (Prophet) <i>indulged</i>	Gen X (Nomad) <i>abandoned</i>	Millennial (Hero) <i>protected</i>

Στον παραπάνω πίνακα φαίνονται οι διαστρωματώσεις των τελευταίων γενεών, σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία. Το πλάτος της κάθε γενιάς είναι περίπου 20 έτη οριζόντια αλλά και κάθετα κάτι που σημαίνει ότι η κάθε γενιά αρχίζοντας από τα πρώτα χρόνια της ενήλικης ζωής της δεν παραμένει σταθερή σε ένα αρχέτυπο αλλά και στο εσωτερικό της συνεχίζει την κυκλική διαδικασία ανά 20 έτη περίπου καθώς η επόμενη γενιά έρχεται στο προσκήνιο σε 20 έτη. Ένας λόγος γιατί ο κύκλος των αρχέτυπων επανέρχεται είναι ότι η κάθε νέα γενιά προσπαθεί να διορθώσει ή να αποζημιωθεί για το τι αντιλαμβάνεται ως ακρότητα της γενιάς που βρίσκεται στην εξουσία (Life-Course Associates). Τα αρχέτυπα δεν δημιουργούν τα ίδια αρχέτυπα με τους εαυτούς τους;

δημιουργούν τα αντίθετα αρχέτυπα. Η γενιά σου δεν είναι σαν την γενιά που σε δημιούργησε; είναι σαν την γενιά που δημιούργησε την γενιά που σε δημιούργησε (Life-Course Associates).

Ο κύκλος αρχίζει με μία γενιά σε κρίση. Κατά την διάρκεια του κύκλου, η κοινωνία εργάζεται για να καταπολεμήσει αυτό το πολιτικό ή κοινωνικό ή οικονομικό θέμα που την απασχολεί (Περίοδος Ηρώων). Το τέλος της κρίσης θα φέρει μία εποχή αισιοδοξίας και ευημερίας (Περίοδος Καλλιτεχνών). Η επόμενη περίοδος, είναι μία περίοδος οικονομικής ταλαιπωρίας και απογοήτευσης για τις κοινωνικές δομές και τους θεσμούς (Περίοδος των Προφητών). Το κλείσιμο του κύκλου έρχεται με μία περίοδο πνευματικής ανάτασης, μία περίοδο με κοινωνικά ιδεώδη όπου η νέα γενιά στρέφεται ενάντια στο υπάρχον θεσμικό πλαίσιο (Περίοδος Νομάδων).

1.5.4. Οι διαφορές των γενιών στο οργανωσιακό πλαίσιο

Έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες για τις διαφορές των γενεών στον εργασιακό χώρο. Η έρευνα του Joshi και των συνεργατών του (Dencker et al., 2008; Joshi, Dencker, Franz & Martocchio, 2010; Joshi et al., 2011), οι οποίοι έχουν προσφέρει μία συνεκτική θεωρητική εξήγηση για τις γενεές ως ένα οργανωσιακό φαινόμενο, εστιάζει στην έννοια της γενεολογικής ταυτότητας η οποία περιγράφεται από τον Joshi (2010) ως « η ατομική επίγνωση ότι ο καθένας/καθεμία ανήκει σε μία γενιά/ρόλο, μαζί με κάποια συναισθηματική και αξιακή σημασία για αυτόν/αυτήν για την συμμετοχή σε αυτή την ομάδα/γενιά». Όπως αναφέρει ο Dencker et al., (2008), οι ταυτότητες αυτές αναδύονται στον εργασιακό χώρο στην βάση συλλογικών αναμνήσεων κοινών γεγονότων που συμβαίνουν μέσα στα έτη που διαμορφώνουν μία γενιά. Η βαρύτητα της κάθε τέτοιας ταυτότητας μπορεί να διαφέρει από την ηλικία, το γένος, την φυλή και την εκπαίδευση και δεν έχει να κάνει αυστηρά με την ηλικιακή κατηγοριοποίηση. Η κοινή αυτή γενεολογική ταυτότητα, θα έχει ως αποτέλεσμα κοινές προσδοκίες που σχετίζονται με την εργασία και θα εκφραστούν σαν ψυχολογικά συμβόλαια. Η παραβίαση αυτών των συμβολαίων οδηγεί σε αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις, έπειτα μη ικανοποίηση, έλλειψη αφοσίωσης και πρόθεση παραίτησης. Ο Joshi et al., (2011) παρατηρεί ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ των γενεών είναι ιδιαίτερα σημαντική για την μεταφορά αξιών, ικανοτήτων και πόρων ανάμεσα στις γενεές και οι αλληλεπιδράσεις κατά την μεταφορά θα κλιμακωθούν από μη δεκτικές ως και πηγές περαιτέρω διάδοσης.

1.5.5. Παράγοντες διαφορών μεταξύ των γενιών στον εργασιακό χώρο

1.5.5.1. Προσωπικότητα – Αλλαγές μεταξύ των γενιών

Η προσωπικότητα αναφέρεται στις διαρκείς ατομικές διαφορές οι οποίες επηρεάζουν τα συναισθήματα, τις γνωστικές διαδικασίες και την συμπεριφορά (Costa & McCrae, 2008), οι οποίες θεωρείται ότι σταθεροποιούνται στην ηλικία των περίπου 30 ετών και οι οποίες δείχνουν μικρή διαφοροποίηση κατά την διάρκεια της υπόλοιπης ενήλικης ζωής (Terraciano, McCrae & Costa, 2010). Οι κατηγορίες των διαφόρων προσωπικοτήτων σε συνδυασμό με τον τρόπο που βιώνει ο καθένας τις διαφορετικές κοινωνικο-πολιτιστικές επιδράσεις κατά την διάρκεια των 30 πρώτων ετών της ζωής του οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι κατηγορίες αυτές διαφέρουν ανάμεσα στις γενιές. Έρευνες δείχνουν ότι πλησιάζοντας στις νεότερες γενιές, διαφαίνεται μία αύξηση του νευρωτισμού (Twenge, 2000), της εξωστρέφειας (Twenge, 2001), του ναρκισσισμού (Twenge et al., 2008), της αυτοεκτίμησης (Twenge & Campbell, 2001), της αυτοπεποίθησης (Twenge et al., 2012) και της δημιουργικότητας (Kim, 2011). Μείωση αντίθετα παρατηρείται στην ανάγκη για κοινωνική αποδοχή (Twenge & Im, 2007) και στην προσηλωμένη ανησυχία όπως και στην λαμβανόμενη προοπτική (Konrath et al., 2011). Τα στοιχεία καταδεικνύονται στα επαγγελματικά ενδιαφέροντα των νεότερων γενιών. Σε μία διαχρονική έρευνα από το 1976 ως το 2004 (Spokane & Gruza-Guet, 2005), ανάμεσα σε φοιτητές αμερικανικών κολλεγίων, τα αποτελέσματα έδειξαν αυξήσεις στο ενδιαφέρον για επιχειρηματικές καριέρες (ακόμα περισσότερο για τις γυναίκες) όπως επίσης και στις καριέρες κοινωνικών επαγγελμάτων (τα οποία συμπεριλαμβάνουν βοήθεια στους συνανθρώπους). Αντίθετα, τα αποτελέσματα έδειξαν μείωση στο ενδιαφέρον για μελλοντικές καριέρες σε τεχνικά και θετικού προσανατολισμού επαγγέλματα.

1.5.5.2. Αξίες στον εργασιακό χώρο

Οι αξίες στον εργασιακό χώρο εκλαμβάνονται ως οι γενικευμένες πεποιθήσεις για το πόσο επιθυμητά είναι διάφορες πτυχές της εργασίας (μισθός, αυτονομία, εργασιακές συνθήκες) και αποτελέσματα σχετιζόμενα με την εργασία (κύρος, αυτό-ολοκλήρωση) (Lyons, Higgins & Duxbury, 2010). Τα αποτελέσματα των ερευνών έχουν δείξει ότι οι αξίες που σχετίζονται με τον ελεύθερο χρόνο αυξάνονται διαχρονικά (Wray-Lake et al., 2011) ενώ μειώνεται η κεντρική θέση της εργασίας. Η έρευνα των Hansen & Leuty (2012) ανέλυσε δεδομένα εργασιακών αξιών σε μία περίοδο 30 ετών

σε μία διαγνωστική κλινική στις ΗΠΑ. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η άνεση (μισθοί, ασφάλεια και εργασιακές συνθήκες) και η αυτονομία (δημιουργικότητα και ευθύνη) ήταν ολόένα και πιο σημαντικές αξίες με το πέρασμα των γενιών ενώ το status (εξέλιξη, αναγνώριση και εξουσία) βρέθηκαν λιγότερα σημαντικά. Γενικά, τα αποτελέσματα των ερευνών καταδεικνύουν ότι χρειάζεται περισσότερη ερευνητική δραστηριότητα σε αυτό τον χώρο καθώς δείγματα από διάφορες χώρες, κλάδους και κουλτούρες δεν βοηθούν στο να βρεθούν οι κοινές εργασιακές διαφορές στις αξίες στον χώρο της εργασίας.

1.5.5.3.Στάσεις στον χώρο εργασίας

Οι συνηθέστερες στάσεις των εργαζόμενων στον χώρο εργασίας είναι η οργανωσιακή δέσμευση, η εργασιακή ικανοποίηση και η πρόθεση υποβολής παραίτησης (ITQ) (Constanza et al., 2012). Οι περισσότερες έρευνες έχουν δείξει ότι με την πάροδο των νεότερων γενιών, η οργανωσιακή δέσμευση μειώνεται (Constanza et al., 2012, D’Amato & Herzfeldt, 2008, Solnet & Kralj, 2011, Lub et al., 2012).Στις σχετικές έρευνες με την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης, η τάση δείχνει ότι και αυτή έχει μειούμενη τροχιά με την πάροδο των νεότερων γενιών (Benson & Brown, 2011; Beutell & Wittig-Berman, 2008). Και τέλος, στις έρευνες για την πρόθεση υποβολής παραίτησης (ITQ), οι έρευνες δείχνουν σημαντικά στοιχεία αύξησης της πιθανότητας αυτής με την πάροδο νέων γενιών στον εργασιακό χώρο (Cennamo & Gardner, 2008; Ferres et al., 2003;Solnet & Kralj, 2011).

1.5.5.4.Ισορροπία Επαγγελματικής – Προσωπικής ζωής

Υπάρχουν στοιχεία από τις έρευνες ότι με την πάροδο των νέων γενιών, δίνεται ιδιαίτερη προτεραιότητα στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής όχι μόνο σε επίπεδο στάσεων αλλά και συμπεριφορών (Twenge et al., 2010; Wray-Lake et al., 2011). Η έρευνα των Beutell & Wittig-Berman (2008) βρήκε ότι το “work interfering with family” (WIF) και το “family interfering with work” (FIW) ήταν σε ψηλότερο επίπεδο για τους Baby Boomers από τις προηγούμενες και επόμενες γενιές κάτι που υποστηρίζει τις προηγούμενες έρευνες για τον διαχωρισμό μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής από τις νεότερες γενιές.

1.5.5.5.Ομαδική εργασία - Μοτίβο καριέρας

Μία δημοφιλής αντίληψη είναι ότι οι νεότερες γενιές έχουν μικρότερη προτίμηση για ομαδική εργασία σε σχέση με τις παλιότερες γενιές, δημιουργώντας έτσι το βασικό αίτιο για σύγκρουση σε μία ομάδα με πολλές γενιές (Lancaster & Stillman, 2002; Zemker et al., 1999). Όμως στις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί (π.χ. Jurkiewicz, 2000; Yrle, Hartman & Payne, 2005), δεν έχουν έχει εξεταστεί η προτίμηση για την ομαδική εργασία ή οι συμπεριφορές πολλών γενιών.

Ο όρος καριέρα αναφέρεται σε διαφορετικούς ρόλους στους οποίους τα άτομα απασχολούνται κατά την διάρκεια του εργασιακού τους βίου (Maanen & Schein, 1977). Νέοι σχηματισμοί καριέρων έχουν προκύψει εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, της τεχνολογίας, των οργανωσιακών δομών και της αλλαγής των αξιών (Sullivan & Baruch, 2009). Οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι νεότερες γενιές δεν επιθυμούν να ακολουθούν το παραδοσιακό γραμμικό μονοπάτι για να ανέλθουν επαγγελματικά και αντιθέτως επιθυμούν μεγαλύτερη κινητικότητα στην επαγγελματική τους ζωή παρά το γεγονός ότι υπάρχει έντονη η επιθυμία για σταθερότητα (Dries et al., 2008). Αυξανόμενη επαγγελματική κινητικότητα παρατηρείται και σε άλλες έρευνες (Lyons et al., 2012; Chudzikowski, 2012). Το γεγονός ότι ο Dries et al, ανακάλυψε ότι οι εργαζόμενοι πάρα την ολοένα αυξανόμενη κινητικότητα που επιδιώκουν, στον πυρήνα των προσδοκιών τους αναζητείται η σταθερότητα, καταδεικνύει ότι οι διαφορές ανάμεσα στις γενιές στο «τώρα», διαχρονικά μπορεί να μην διαφέρουν ανάμεσα στις γενιές και μόνο περαιτέρω έρευνα μπορεί να προσφέρει ασφαλέστερα συμπεράσματα

1.5.5.6.Προτιμήσεις Ηγεσίας και Συμπεριφορών

Οι διαφορές μεταξύ των γενιών στον εργασιακό χώρο σε σχέση με τις αξίες και τις στάσεις, θα πρέπει να αντανακλώνται και στις προτιμήσεις για διαφορετικούς τύπους ηγετών και διαφορετικές συμπεριφορές ηγεσίας (Arsenault, 2004). Ένα από τα πολύ δημοφιλή θέματα στην βιβλιογραφία. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι νεότερες γενιές επιζητούν από τους ηγέτες τους να είναι αφοσιωμένοι, αξιόπιστοι, συγκεντρωμένοι στον στόχο, αισιόδοξοι, υποστηρικτικοί και να αποπνέουν εμπιστοσύνη (Sessa, Kabacoff, Deal & Brown, 2007), να είναι φιλόδοξοι, να έχουν φαντασία και αποφασιστικότητα (Arsenault, 2004). Οι νεότερες γενιές εμφανίζονται να αποζητούν ηγέτες οι οποίοι προσφέρουν ένα εργασιακό περιβάλλον που βοηθά ατομικά τον κάθε εργαζόμενο να ολοκληρωθεί παρά ηγέτες που έχουν ως στόχο τους την επιτυχία του οργανισμού ή την απόδοση επιμέρους ομάδων (Lyons & Kuron, 2013).

1.6. Η δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας

1.6.1.Θεωρία της ισότητας

Ο Adams (1965) ήταν αυτός που διατύπωσε την θεωρία της ισότητας στον εργασιακό χώρο. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι τα άτομα συγκρίνουν τις εισροές και τα αποτελέσματα της εργασίας τους με τα αντίστοιχα άλλων και στην συνέχεια αποκρίνονται για να εξαλείψουν τυχόν ανισότητες (Robbins, Judge, 2013). Η θεωρία αυτή αποτέλεσε τον πρόδρομο για την μελέτη της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης.

1.6.2.Είδη Οργανωσιακής δικαιοσύνης

Τα κυριότερα είδη της Οργανωσιακής δικαιοσύνης, δηλαδή της συνολικής αντίληψης για το τι είναι δίκαιο στον εργασιακό χώρο, όπως έχουν διατυπωθεί στην βιβλιογραφία είναι τα εξής :

1.6.2.1.Διανεμητική Δικαιοσύνη

Η Διανεμητική Δικαιοσύνη σχετίζεται με την αντίληψη των εργαζόμενων κατά πόσο οι αμοιβές και ο καταμερισμός τους γίνονται αντιληπτά από αυτούς ως δίκαια. Αν αυτό δεν συμβαίνει, τότε δημιουργούνται δυσάρεστα συναισθήματα τα οποία παρακινούν τους εργαζόμενους να επαναφέρουν την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη αλλάζοντας τις συμπεριφορές, τις στάσεις τους ή και τα δύο μαζί (Greenberg, 1990).

1.6.2.2.Διαδικαστική Δικαιοσύνη

Ενώ η διανεμητική δικαιοσύνη εξετάζει ποια αποτελέσματα καταμερίζονται, η διαδικαστική δικαιοσύνη εξετάζει το πώς (Robbins, Judge, 2013). Δηλαδή, οι εργαζόμενοι εξετάζουν κατά πόσο η διαδικασία που χρησιμοποιήθηκε για να προσδιοριστεί ο καταμερισμός των ανταμοιβών θεωρείται δίκαιος. Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι το πώς γίνεται ο καταμερισμός των ανταμοιβών ίσως να είναι και το ίδιο σημαντικό για τους εργαζόμενους όσο και οι ίδιες οι ανταμοιβές (Alexander & Ruderman, 1987; Greenberg, 1986).

1.6.2.3. Διεπιδραστική Δικαιοσύνη

Διεπιδραστική Δικαιοσύνη είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με αξιοπρέπεια και σεβασμό. Παρουσιάστηκε στην βιβλιογραφία για πρώτη φορά το 1986 από τους Bies & Moag. Τέσσερα κριτήρια προσδιορίζουν την έννοια της : Η αιτιολόγηση (justification), η φιλαλήθεια (truthfulness), ο σεβασμός (respect) και η ορθότητα (propriety). Η εκδήλωση αρνητικών συναισθημάτων και θυμού μπορεί να λειτουργήσει σε κάποιες περιπτώσεις παρακινητικά αλλά χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή όταν αυτό συμβαίνει (Kleef et al., 2009).

Κεφάλαιο 2^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS v.23 (Superior Performance Software System) για την διεξαγωγή της διερευνητικής ανάλυσης παραγόντων (Exploratory Factor Analysis). Για τον εμπειρικό έλεγχο του υποδείγματος χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο δομικών εξισώσεων (SEM) μερικών ελαχίστων τετραγώνων (PLS) με την βοήθεια του προγράμματος SmartPLS 3.2.7.

2.1. Διαμόρφωση ερωτηματολογίου

Για την διαμόρφωση του ερωτηματολογίου και την κάλυψη των 4 βασικών παραγόντων του, χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω πηγές :

Διαδικασία Πρόσληψης : Charman et al., 2005

Προσδοκία απόδοσης : Campbell, 1970; Graen, 1969; Porter & Lawler, 1968

Προσδοκία εσωτερικής και εξωτερικής ανταμοιβής : Gavin, 1970; Matsui and Ohtsuka, 1978; Reinharth & Wahba, 1975

Εξωτερικό και εσωτερικό σθένος : Gavin, 1970; Mobley, 1971; Galbraith & Cummings, 1967

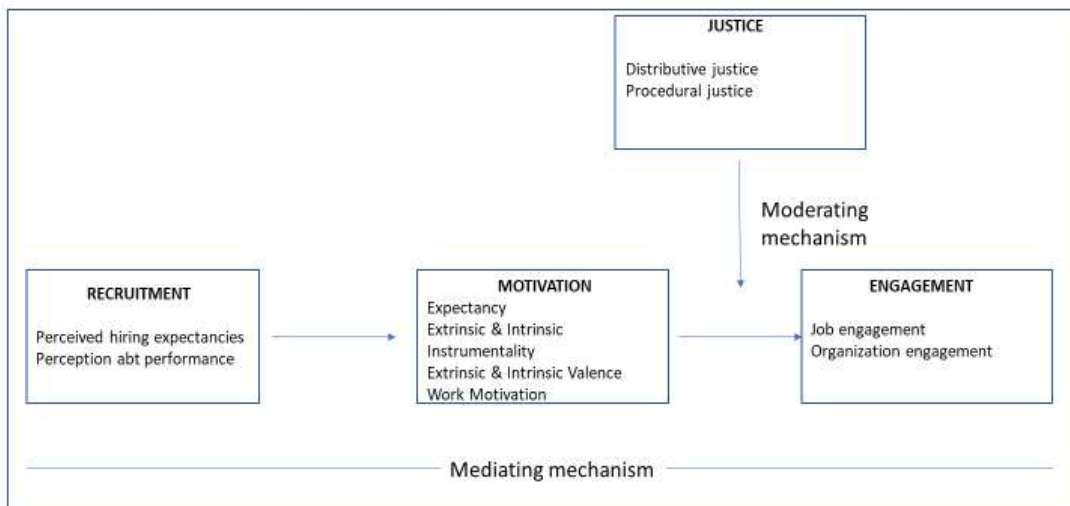
Εργασιακή παρακίνηση : Arvey & Mursio, 1973; Ivannceovich, 1976; Kopelman, 1979; Landy & Guion, 1970

Εργασιακή δέσμευση : Saks, 2006

Διανεμητική και Διαδικαστική δικαιοσύνη : Saks, 2006

2.2. Το Υπόδειγμα

Στο διάγραμμα 5 παρουσιάζεται το υπόδειγμα της παρούσας έρευνας.



Διάγραμμα 5 : Το υπόδειγμα της έρευνας

Στο υπόδειγμα υπάρχουν δύο μηχανισμοί. Ο μηχανισμός της μεσολάβησης (mediating mechanism) θα προσπαθήσει να εξηγήσει πως κατά την διαδικασία της πρόσληψης, οι δημιουργούμενες προσδοκίες από τους υποψήφιους θα συμβάλουν σε αυξημένη παρακίνηση (στάσεις) και κατόπιν, πώς η παρακίνηση με την σειρά της, θα συμβάλει στην δέσμευση του εργαζόμενου στον οργανισμό (συμπεριφορές). Με τον μηχανισμό μετριασμού (moderating mechanism), θα ερευνηθεί αν η διανεμητική και διαδικαστική δικαιοσύνη επηρεάζουν την σχέση παρακίνησης και δέσμευσης.

2.3.Υποθέσεις του Υποδείγματος

H1 : Οι αντιλήψεις του υποψήφιου για την πιθανότητα να λάβει προσφορά εργασίας και για την απόδοσή του κατά την διάρκεια της διαδικασίας πρόσληψης, οδηγούν τον υποψήφιο σε θετικές προσδοκίες.

Η υπόθεση βασίζεται στην θεωρία προσδοκιών του Vroom (1966). Οι προσδοκίες πρόσληψης στην εργασία του Charman et al., (2005) αποτελούν έναν από τους δείκτες πρόβλεψης για την ελκυστικότητα υποψήφιων εργαζόμενων και ειδικότερα στις προθέσεις αποδοχής τους.

H2 : Οι εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές, το εσωτερικό και εξωτερικό σθένος καθώς και η προσδοκία της απόδοσης σχετίζονται θετικά με την παρακίνηση.

Στην εργασία των Chiang & Jang (2008) μόνο η προσδοκία των εξωτερικών ανταμοιβών δεν υποστηρίχθηκε στο παραπάνω μοντέλο. Τον κυρίαρχο ρόλο στο μοντέλο , για την συσχέτιση με την παρακίνηση , είχε η προσδοκία της εσωτερικής ανταμοιβής και του εσωτερικού σθένους.

H3 : Η Διανεμητική και η Διαδικαστική Δικαιοσύνη θα επηρεάζουν θετικά την σχέση μεταξύ παρακίνησης και δέσμευσης.

Όταν οι εργαζόμενοι έχουν υψηλή αντίληψη για την δικαιοσύνη στον οργανισμό που εργάζονται, είναι πιο πιθανό να είναι υποχρεωμένοι από την μεριά τους να είναι πιο ευσυνείδητοι στο πως να εκπληρώσουν τους εργασιακούς τους ρόλους οδηγώντας τους σε μεγαλύτερα επίπεδα δέσμευσης με τον οργανισμό που εργάζονται (Saks, 2006). Η θετική συσχέτιση και των δύο ειδών δικαιοσύνης με την δέσμευση είναι αντικείμενο διαφόρων εργασιών (π.χ. Ghosh, Rai, Sinha, 2014 ; Alvi, Abbasi, 2012).

H4 : Η παρακίνηση μεσολαβεί θετικά στην σχέση μεταξύ διαδικασίας πρόσληψης και δέσμευσης.

Στην έρευνα των Adeola, Adbiyi (2016), υπάρχει θετική σχέση μεταξύ παρακίνησης και διαδικασίας πρόσληψης οι οποίοι δύο αυτοί παράγοντες επηρεάζουν θετικά την απόδοση των εργαζόμενων. «Η παρακίνηση των εργαζόμενων ξεκινάει από την πρώτη αίτηση για εργασία και από το πώς οι υποψήφιοι θα εκλάβουν την όλη διαδικασία πρόσληψης» (Adeola, Adbiyi, 2016). Όπως αναφέρει και ο Moshan et al., 2012, « για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι, τα ελάχιστα τα οποία θα πρέπει να πρέπει να επιβεβαιώνονται κατά την διαδικασία πρόσληψης είναι ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας και η ασφάλεια. Χωρίς αυτά τα βασικά, ακόμα και να προσληφθούν οι καλύτεροι δεν θα έχει θετικά αποτελέσματα στην απόδοση». Στην συγκεκριμένη εργασία, έγινε η προσπάθεια να συνδεθεί η διαδικασία πρόσληψης και η παρακίνηση μέσω της θεωρίας προσδοκιών του Vroom. Μελέτες έχουν δείξει ότι υψηλά παρακινημένοι εργαζόμενοι τείνουν να έχουν υψηλά επίπεδα δέσμευσης, παραγωγικότητας και απόδοσης (Georgellis et al., 2011) και τείνουν να δεσμεύονται περισσότερο στην εργασία τους (Van Beek et al., 2012; Putra, Cho, Liu, 2017). Ο Kahn (1990) πρώτος ανέφερε την εργασιακή δέσμευση ως μία έννοια της παρακίνησης που προσφέρει στους εργαζόμενους θετική ενέργεια την οποία μπορούν να αφιερώσουν στις εργασίες τους.

2.4.Στοιχεία δείγματος

120 ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε μαθητές και φοιτητές από την Αθήνα και την Θεσσαλονίκη σε έγγραφη μορφή. Αποφεύχθηκε το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο καθώς το δείγμα θα έπρεπε να είχε ηλικία από 16 – 24 ετών (γεννημένοι από το 1995 και έπειτα) καθώς η εργασία καλύπτει μόνο

την γενιά Z .Το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 84% (100 ερωτηματολόγια). Στους πίνακες 2 και 3 βλέπουμε τα στοιχεία για το φύλο και την ηλικία των συμμετεχόντων.

Πίνακας 3 : Σύνθεση Φύλου δείγματος

		Φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	43	43,0	43,0	43,0
	Γυναίκα	57	57,0	57,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

Πίνακας 4 : Ηλικιακή σύνθεση δείγματος

		Ηλικία			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	16,00	32	32,0	32,0	32,0
	17,00	41	41,0	41,0	73,0
	18,00	3	3,0	3,0	76,0
	19,00	1	1,0	1,0	77,0
	20,00	1	1,0	1,0	78,0
	21,00	11	11,0	11,0	89,0
	22,00	6	6,0	6,0	95,0
	23,00	1	1,0	1,0	96,0
	24,00	4	4,0	4,0	100,0
	Total		100	100,0	100,0

2.5.Στατιστική Ανάλυση

Στον πίνακα 5 παρατηρούμε το συνολικό μέγεθος του δείγματος (100), το εύρος της κάθε μεταβλητής, την ελάχιστη και την μέγιστη τιμή της, τον μέσο και την τυπική απόκλιση της.

Πίνακας 5 : Αναλυτικά στατιστικά στοιχεία έρευνας

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Προσδοκία πρόσληψης1	100	1,00	5,00	3,5000	,83485
Προσδοκία πρόσληψης2	100	1,00	5,00	3,7700	,82701
Προσδοκία απόδοσης1	100	1,00	5,00	4,3900	,80271
Προσδοκία απόδοσης2	100	1,00	5,00	3,7100	,97747
Προσδοκία εξ ανταμοιβής1	100	1,00	5,00	3,1800	1,03845
Προσδοκία εξ ανταμοιβής2	100	1,00	5,00	3,5700	,99752
Προσδοκία εσ ανταμοιβής 1	100	1,00	5,00	3,9100	,94383
Προσδοκία εσ ανταμοιβής2	100	1,00	5,00	4,4400	,89126
Εξωτερικό σθένος 1	100	2,00	5,00	4,1100	,87496
Εξωτερικό σθένος 2	100	2,00	5,00	3,9400	,88557
Εξωτερικό σθένος 3	100	2,00	5,00	4,5000	,78496
Εξωτερικό σθένος 4	100	2,00	5,00	3,9600	,87525
Εσωτερικό σθένος 1	100	1,00	5,00	4,1100	,91998
Εσωτερικό σθένος 2	100	1,00	5,00	4,0800	,97110
Εσωτερικό σθένος 3	100	1,00	5,00	4,2600	,94943
Παρακίνηση 1	100	1,00	5,00	4,0400	1,01424
Παρακίνηση 2	100	1,00	5,00	4,0800	,90654
Παρακίνηση 3	100	1,00	5,00	3,8500	1,00880
Εργασιακή δέσμευση 1	100	1,00	5,00	3,1700	1,05462
Εργασιακή δέσμευση 2	100	1,00	5,00	3,1700	1,08297
Εργασιακή δέσμευση 3	100	1,00	5,00	3,3700	,93911
Οργανωσιακή δέσμευση 1	100	1,00	5,00	3,0500	1,08595
Οργανωσιακή δέσμευση 2	100	1,00	5,00	3,1200	1,06629
Χαρακτηριστικά εργασίας 1	100	1,00	5,00	3,7300	,95193
Χαρακτηριστικά εργασίας 2	100	1,00	5,00	3,9700	,90403
Χαρακτηριστικά εργασίας 3	100	1,00	5,00	3,9300	,91293
Οργανωσιακή υποστήριξη 1	100	1,00	5,00	4,1600	1,04175
Οργανωσιακή υποστήριξη 2	100	1,00	5,00	4,4100	,85393
Οργανωσιακή υποστήριξη 3	100	1,00	5,00	4,2500	,99874
Διανεμητική δικαιοσύνη 1	100	2,00	5,00	4,3200	,83943
Διανεμητική δικαιοσύνη 2	100	2,00	5,00	4,1700	,87681
Διανεμητική δικαιοσύνη 3	100	2,00	5,00	4,1000	,88192
Διανεμητική δικαιοσύνη 4	100	2,00	5,00	4,3000	,77198
Διαδικαστική δικαιοσύνη 1	100	1,00	5,00	4,0700	1,07548
Διαδικαστική δικαιοσύνη 2	100	1,00	5,00	3,6200	1,01285
Διαδικαστική δικαιοσύνη 3	100	2,00	5,00	4,1600	,90699

Διαδικαστική δικαιοσύνη 4	100	1,00	5,00	4,4100	,92217
Διαδικαστική δικαιοσύνη 5	100	1,00	5,00	4,2800	,92201
Διαδικαστική δικαιοσύνη 6	100	1,00	5,00	3,9700	,90403
Διαδικαστική δικαιοσύνη 7	100	1,00	5,00	4,2800	1,01583
Valid N (listwise)	100				

Στον πίνακα 6 παρουσιάζονται οι τιμές των παραγόντων του υποδείγματος με το κριτήριο Cronbach Alpha οι οποίες για να είναι το ερωτηματολόγιο αξιόπιστο (internal consistency) θα πρέπει να έχουν τιμές πάνω από 0,70.

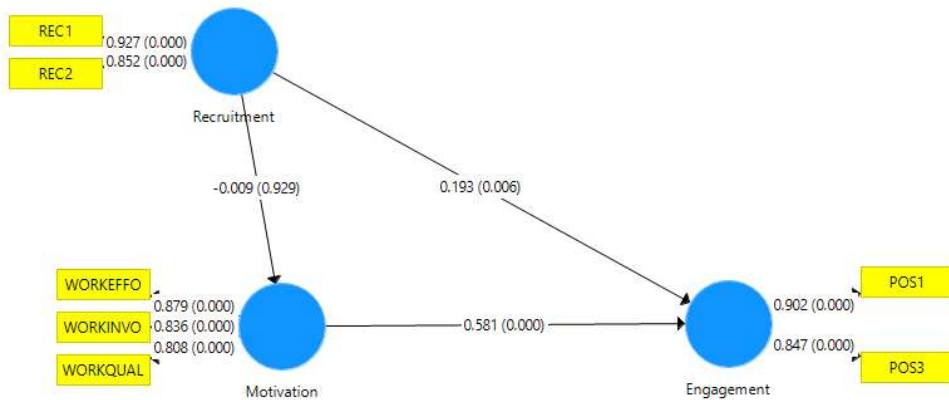
Πίνακας 6 : Εσωτερική αξιοπιστία ερωτηματολογίου

	Cronbach Alpha
Προσδοκία πρόσληψης	0,744
Παρακίνηση	0,879
Προσδοκία απόδοσης	0,652
Προσδοκία εξωτερικής ανταμοιβής	0,687
Προσδοκία εσωτερικής ανταμοιβής	0,529
Εξωτερικό σθένος	0,768
Εσωτερικό σθένος	0,785
Εργασιακή παρακίνηση	0,796
Δέσμευση	0,787
Εργασιακή δέσμευση	0,819
Οργανωσιακή δέσμευση	0,602
Χαρακτηριστικά εργασίας	0,472
Οργανωσιακή υποστήριξη	0,773
Διανεμητική δικαιοσύνη	0,84
Διαδικαστική δικαιοσύνη	0,768

Οι παράγοντες της προσδοκίας απόδοσης, προσδοκίας εσωτερικής ανταμοιβής, οργανωσιακής δέσμευσης και χαρακτηριστικά εργασίας αποδεσμεύονται από την συνέχεια της έρευνας καθώς ο δείκτης Cronbach A βρίσκεται σε επίπεδα χαμηλότερα του 0,70. Ο παράγοντας της προσδοκίας της εξωτερικής βρίσκεται αρκετά κοντά στο όριο αυτό (αν και χαμηλότερα από αυτό) και θα παραμείνει στην έρευνα καθώς η μελέτη του αποτελεί σημαντικό κομμάτι της. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι οι παράγοντες που απορρίφθηκαν, και κατά την διερευνητική παραγοντική ανάλυση δεν βρέθηκαν να είναι σημαντικοί.

2.6.Βασικό υπόδειγμα μεσολάβησης

Στο παρακάτω διάγραμμα μπορούμε να παρατηρήσουμε το υπόδειγμα της μεσολάβησης (mediation) της παρακίνησης μεταξύ της διαδικασίας πρόσληψης και της εργασιακής δέσμευσης μετά την διερευνητική παραγοντική ανάλυση.



Διάγραμμα 6 : Μεσολάβηση Παρακίνησης μεταξύ Διαδικασίας πρόσληψης και εργασιακής δέσμευσης

Παρακάτω μπορούμε να παρατηρήσουμε τους δείκτες καλής προσαρμογής του υποδείματος.

Πίνακας 7 : Δείκτες SRMR και NFI (Good Fit) του υποδείματος

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,045	0,045
NFI	0,919	0,919

Στον πίνακα 7 παρατηρούμε ότι η τιμή του εκτιμώμενου υποδείματος (estimated model) έχει τιμή 0,045 η οποία κρίνεται αποδεκτή καθώς ο δείκτης αυτός δεν μπορεί να υπερβαίνει το όριο 0,08 βάση της βιβλιογραφίας που αναφέρονται στο SmartPLS. Η τιμή του δείκτη NFI έχει τιμή 0,919 η οποία και αυτή είναι αποδεκτή βάση βιβλιογραφίας καθώς το αποδεκτό όριο είναι πάνω από 0,90.

Πίνακας 8 : Εσωτερική αξιοπιστία και εγκυρότητας δομής υποδείγματος

	Cronbach's Alpha	Average Variance Extracted (AVE)
Engagement	0,696	0,545
Motivation	0,798	0,575
Recruitment	0,744	0,626

Στον πίνακα 8 παρατηρούμε αρχικά τον δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας (internal consistency) του υποδείγματος (Cronbach A). Για να είναι ένα υπόδειγμα αξιόπιστο θα πρέπει ο δείκτης αυτός να βρίσκεται πάνω από το όριο του 0,70. Ο παράγοντας της παρακίνησης βρίσκεται λίγο χαμηλότερα από αυτό το όριο και σε σχέση με το ότι ο δείκτης εγκυρότητας του υποδείγματος AVE (construct validity) είναι για όλους τους παράγοντες πάνω από 50% , κρίνεται αποδεκτός άρα το υπόδειγμα έχει εγκυρότητα δομής.

Πίνακας 9 : Εγκυρότητα διακριτότητας δομών υποδείγματος

	Engagement	Motivation	Recruitment
Engagement	0,739		
Motivation	0,752	0,758	
Recruitment	0,248	-0,010	0,791

Στον πίνακα 9 παρατηρούμε τα στοιχεία για την εγκυρότητα διακριτότητας των δομών του υποδείγματος σύμφωνα με το κριτήριο Fornell-Larcker. Καθώς οι τιμές των συντελεστών συσχέτισης είναι διάφοροι της μονάδας, αποδεικνύεται ότι όλες οι δομές του υποδείγματος είναι διακριτές μεταξύ τους.

Πίνακας 10 : Συντελεστές Διαδρομών μεταβλητών ελέγχου

	Path coefficients	Sample Mean (M)	Standard Deviation	P Values
Motivation -> Engagement	0,581	0,582	0,072	0,000
Recruitment -> Engagement	0,193	0,200	0,072	0,007
Recruitment -> Motivation	-0,009	0,001	0,097	0,930

Στον πίνακα 10 παρατηρούμε , όπως και στο διάγραμμα 6, τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών ελέγχου :

Η Παρακίνηση (Motivation) επηρεάζει απευθείας θετικά και σημαντικά ($B=0,581$ και P Value=0,000) την Εργασιακή Δέσμευση (Engagement).

Η Διαδικασία Πρόσληψης (Recruitment) επηρεάζει απευθείας θετικά και σημαντικά ($B=0,193$ και P Value=0,007) την Εργασιακή Δέσμευση (Engagement).

Η Διαδικασία Πρόσληψης (Recruitment) επηρεάζει ελάχιστα αρνητικά και μη σημαντικά ($B=-0,009$ και P Value=0,930) την Παρακίνηση (Motivation).

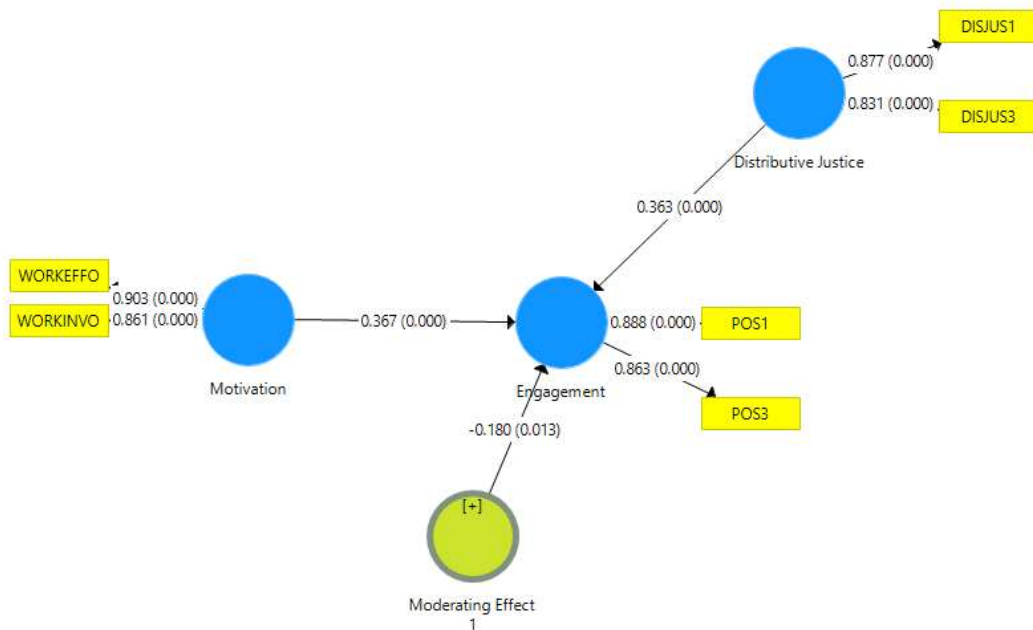
Το συμπέρασμα είναι ότι η Παρακίνηση δεν μεσολαβεί μεταξύ Διαδικασίας Πρόσληψης και Εργασιακής Δέσμευσης καθώς η διαδικασία πρόσληψης δεν έχει σημαντική σχέση με την Παρακίνηση.

2.7. Η επίδραση της Διανεμητικής Δικαιοσύνης στην σχέση μεταξύ Παρακίνησης και Εργασιακής Δέσμευσης

Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε την επίδραση που έχει η διανεμητική δικαιοσύνη στην σχέση μεταξύ παρακίνησης και εργασιακής δέσμευσης (moderating effect). Η ανάλυση μετριασμού (moderation) χρησιμοποιείται για να αποφασίσουμε αν η σχέση δύο μεταβλητών εξαρτάται (ή μετριάζεται) από την τιμή μίας τρίτης μεταβλητής. Στην έρευνα μας, η παρακίνηση είναι η ανεξάρτητη μεταβλητή και η εργασιακή δέσμευση είναι η εξαρτημένη. Σε αυτή την ενότητα, θα εξετάσουμε την επίδραση που θα έχει η διανεμητική δικαιοσύνη. Στον πίνακα 10 καθώς και στο διάγραμμα 8 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

Πίνακας 10 : Έλεγχος Μετριασμού Συνεργασίας Διανεμητικής Δικαιοσύνης

	Path coefficients	P Values
Distributive Justice -> Engagement	0,363	0,000
Moderating Effect 1 -> Engagement	-0,180	0,013
Motivation -> Engagement	0,367	0,000



Διάγραμμα 8 : Η επίδραση της Διανεμητικής Δικαιοσύνης στην σχέση μεταξύ Παρακίνησης και Εργασιακής Δέσμευσης

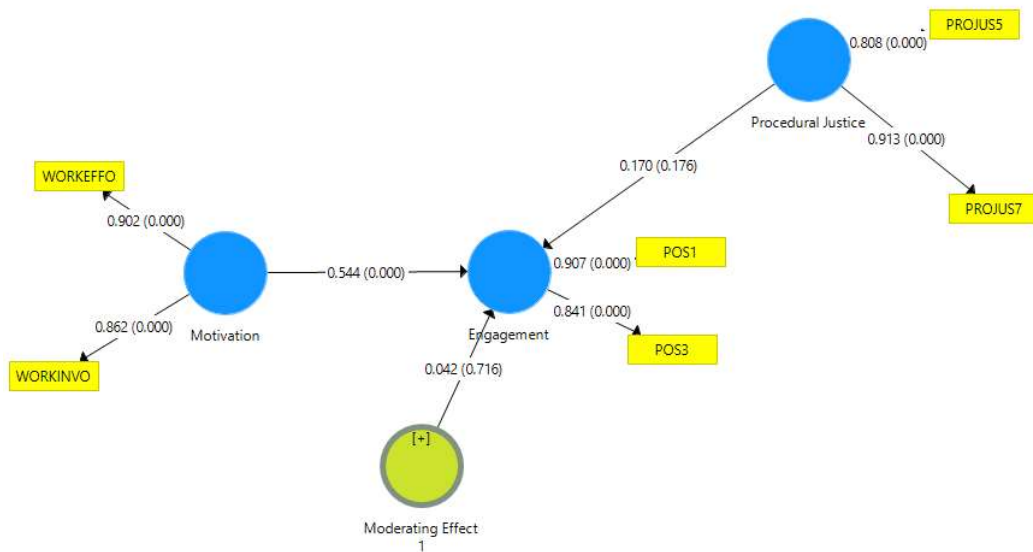
Ο συντελεστής διαδρομής (path coefficient) του μετριασμού συνεργασίας (moderating effect) της διανεμητικής δικαιοσύνης έχει ελαφρά αρνητική τιμή (-0,180) αλλά σημαντική καθώς το $p\text{-value}=0,013 < 0,05$. Το συμπέρασμα είναι ότι η Διανεμητική Δικαιοσύνη επηρεάζει αρνητικά την σχέση μεταξύ παρακίνησης και εργασιακής δέσμευσης.

2.8. Η επίδραση της Διαδικαστική Δικαιοσύνης στην σχέση μεταξύ Παρακίνησης και Εργασιακής Δέσμευσης

Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε την επίδραση που έχει η διαδικαστική δικαιοσύνη στην σχέση μεταξύ παρακίνησης και εργασιακής δέσμευσης (moderating effect). Στον πίνακα 11 καθώς και στο διάγραμμα 9 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

Πίνακας 11 : Έλεγχος Μετριασμού Συνεργασίας Διαδικαστικής Δικαιοσύνης

	Path coefficient	P Values
Moderating Effect 1 -> Engagement	0,042	0,716
Motivation -> Engagement	0,544	0,000
Procedural Justice -> Engagement	0,170	0,176



Διάγραμμα 9 : Η επίδραση της Διαδικαστικής Δικαιοσύνης στην σχέση μεταξύ Παρακίνησης και Εργασιακής Δέσμευσης

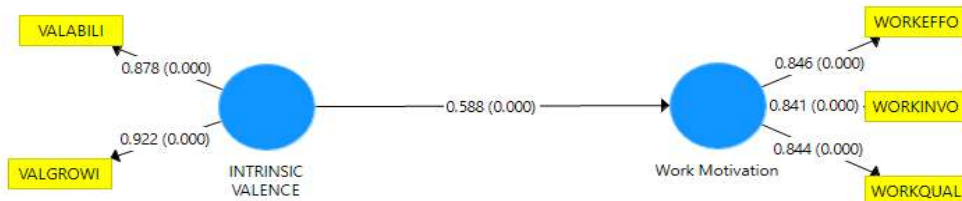
Ο συντελεστής διαδρομής (path coefficient) του μετριασμού συνεργασίας (moderating effect) της διανεμητικής δικαιοσύνης έχει ελαφρά θετική τιμή (0,042) αλλά μη σημαντική καθώς το $p\text{-value}=0,716 > 0,05$. Το συμπέρασμα είναι ότι η Διαδικαστική Δικαιοσύνη δεν αλληλοεπιδρά καθόλου στην σχέση μεταξύ παρακίνησης και εργασιακής δέσμευσης.

2.9. Τι προκαλεί την Παρακίνηση

Στην ενότητα αυτή θα μελετηθεί αν οι εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές, το εσωτερικό και εξωτερικό σθένος καθώς και η προσδοκία της απόδοσης σχετίζονται θετικά με την Παρακίνηση. Καθώς στον έλεγχο της εσωτερικής αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου αποκλείστηκαν (λόγω χαμηλού Cronbach A) οι παράγοντες της προσδοκίας απόδοσης και προσδοκίας εσωτερικής ανταμοιβής, η έρευνα θα συνεχιστεί με τους υπόλοιπους παράγοντες.

Στο υπόδειγμα που προκύπτει, μόνο το εσωτερικό σθένος εμφανίζεται με θετική και σημαντική σχέση με την Παρακίνηση. Προχωρήσαμε στην μέθοδο Bootstrapping με 1000 επαναλήψεις μέχρι να φθάσουμε σε ένα αξιόπιστο υπόδειγμα. Το αποτέλεσμα δεν άλλαξε και το εσωτερικό σθένος είναι αυτό που σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την Παρακίνηση ($B=0,588$ και $P\text{-Value } 0,000$)

όπως φαίνεται στο διάγραμμα 10.



Διάγραμμα 10 : Η θετική συσχέτιση του εσωτερικού σθένους στην παρακίνηση

Το υπόδειγμα έχει $SRMR=0,037 < 0,080$ και $NFI=0,940 > 0,900$ οπότε επιβεβαιώνεται η καλή του προσαρμογή.

Στον πίνακα 12 παρατηρούμε αρχικά τον δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας (internal consistency) του υποδείγματος (Cronbach A). Το υπόδειγμα κρίνεται αξιόπιστο καθώς και οι δύο τιμές υπερβαίνουν το 0,70 (0,768 , 0,798). Ο δείκτης εγκυρότητας του υποδείγματος AVE (construct validity) είναι και για τους δύο παράγοντες πάνω από 50% (0,638 , 0,567), οπότε κρίνεται αποδεκτός άρα το υπόδειγμα έχει εγκυρότητα δομής.

Πίνακας 12: Εσωτερική αξιοπιστία και εγκυρότητα δομής υποδείγματος

	Cronbach's Alpha	Average Variance Extracted (AVE)
INTRINSIC VALENCE	0,768	0,638
Work Motivation	0,798	0,567

Στον πίνακα 13 παρατηρούμε τα στοιχεία για την εγκυρότητα διακριτότητας των δομών του υποδείγματος σύμφωνα με το κριτήριο Fornell-Larcker. Καθώς οι τιμές των συντελεστών συσχέτισης είναι διάφοροι της μονάδας, αποδεικνύεται ότι όλες οι δομές του υποδείγματος είναι διακριτές μεταξύ τους.

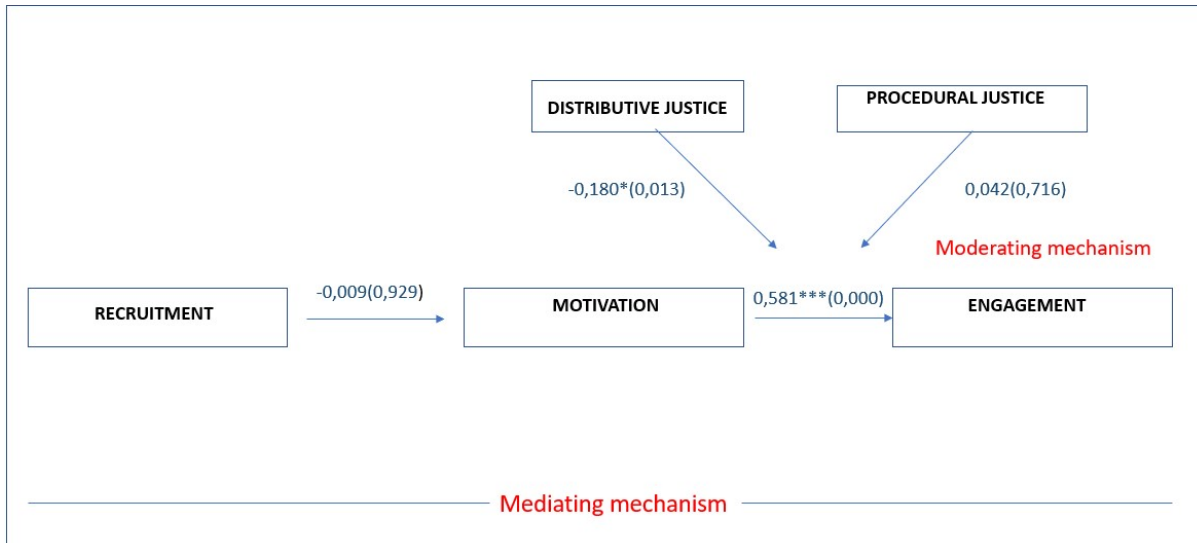
Πίνακας 13 : Εγκυρότητα διακριτότητας δομών υποδείγματος

	INTRINSIC VALENCE	Work Motivation
INTRINSIC VALENCE	0,798	
Work Motivation	0,739	0,753

2.10 Το τελικό υπόδειγμα

Τελειώνοντας την στατιστική ανάλυση, στο διάγραμμα 11 παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα τελικά αποτελέσματα του βασικού υποδείγματος της παρούσας έρευνας.

Διάγραμμα 11 : Το βασικό υπόδειγμα



Τα συμπεράσματα και οι αιτιάσεις θα παρουσιαστούν λεπτομερώς στο επόμενο κεφάλαιο.

Κεφάλαιο 3ο

3.1. Έλεγχος Υποθέσεων

Η πρώτη υπόθεση για την αντίληψη των νέων για τις προσδοκίες τους για την απόδοσή τους κατά την διαδικασία της συνέντευξης στην μελλοντική τους εργασία επαληθεύτηκε παρά το γεγονός ότι για να δημιουργηθεί ένας παράγοντας, πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον τρεις ερωτήσεις για να τον διαμορφώσουν. Το factor loading για την αναμενόμενη προσδοκία τους να δεχθούν πρόταση συνεργασίας μετά από μία επιτυχημένη , για αυτούς , συνέντευξη ήταν ιδιαίτερο υψηλό (0,927 & 0,852 αντίστοιχα). Παρά το ότι η γενιά Z εμφανίζει μειωμένες προσδοκίες για το μέλλον, είναι πιο ρεαλιστές (Twenge, 2017) με αποτέλεσμα να μην τρέφουν μεγάλες προσδοκίες για το μέλλον, θεωρούν ότι μία καλή τους απόδοση στην διαδικασία της συνέντευξης για την πρόσληψη σε έναν οργανισμό, θα τους οδηγήσει τελικά στο να κατακτήσουν την θέση αυτή. Αυτό αποδεικνύεται και στην μετα-μελέτη των Charman et al., (2005) όπου από όλους τους συντελεστές που προέβλεπαν την επιλογή εργασίας, ο συντελεστής με την μεγαλύτερη σημαντικότητα (αν και με μόλις $B=0.17$) ήταν αυτός της προσδοκίας πρόσληψης.

Στην δεύτερη υπόθεση μόνο το εσωτερικό σθένος είχε θετική σχέση με την παρακίνηση ($B=0,588$). Οι νέοι δεν αρκούνται μόνο στις εσωτερικές ανταμοιβές αλλά τις εξετάζουν κάτω από το πρίσμα της σχέσης με τους προσωπικούς τους στόχους. Οι εσωτερικές ανταμοιβές φαίνεται ότι τους παρακινούν περισσότερο (Wahba και House, 1974) σε αντίθεση με άλλες έρευνες (βλ. Twenge, 2017) όπου οι εξωτερικές ανταμοιβές φαίνεται να είναι το πρώτο κριτήριο της γενιάς Z για να προσφέρουν περισσότερα στην εργασία τους. Οι νέοι θέλουν να χρησιμοποιήσουν στην εργασία τους όλα όσα έμαθαν στην διάρκεια της εκπαίδευσης τους και να αναπτυχθούν οι ίδιοι ως οντότητες μέσα από τον οργανισμό που θα παρέχουν τις υπηρεσίες τους.

Στην τρίτη διττή υπόθεση του μοντέλου , η Διανεμητική Δικαιοσύνη μετριάζει αρνητικά και σημαντικά την σχέση μεταξύ Παρακίνησης και Εργασιακής Δέσμευσης ($p=-0,18^*$) ενώ η Διαδικαστική Δικαιοσύνη δεν επηρεάζει καθόλου την σχέση αυτή. Αυτό το γεγονός μπορεί να έχει πολλαπλές αναγνώσεις. Η διανεμητική δικαιοσύνη εμφανίζεται όταν η διανομή των εκροών ενός οργανισμού (όπως οι αμοιβές , οι ανταμοιβές κάθε είδους συναντούν τις προσδοκίες των εργαζόμενων , δηλαδή αντιστοιχούν στις εισροές τους (Clay-Warner et al., 2005; Chou, 2009). Η διαδικαστική δικαιοσύνη αναφέρεται στις αντιλήψεις των ανθρώπων για την τιμιότητα των κανόνων

και των διαδικασιών που χρησιμοποιηθήκαν για να αποφασιστούν οι εκροές των οργανισμών προς τους εργαζόμενους (Thibaut & Walker, 1975; Suliman & Kathairi, 2013). Η θετική συσχέτιση και των δύο ειδών δικαιοσύνης με την δέσμευση είναι αντικείμενο διαφόρων εργασιών (π.χ. Ghosh, Rai, Sinha, 2014; Alvi, Abbasi, 2012). Για να εξηγηθεί αυτό το εύρημα ενδεχομένως να πρέπει να ανατρέξουμε στην ελληνική πραγματικότητα των τελευταίων δεκαετιών και ειδικότερα στην οικονομική κρίση που μαστίζει την χώρα μας από το 2008 με υψηλά επίπεδα ανεργίας. Όπως έλεγε ο Ισοκράτης αρκετούς αιώνες πριν : « Σύμφωνα με την αξία του πρέπει να πράττει και να τιμάται ο κάθε άνθρωπος». Στην έρευνα της ICAP (2019) για το φαινόμενο της μετανάστευσης του ανθρώπινου κεφαλαίου (brain drain) η αναξιοκρατία αποτελεί βασικό παράγοντα του διαρκώς αυξανόμενου αυτού φαινομένου και οι νέοι μας , η ελληνική γενιά Z , είναι πολύ καλά πληροφορημένοι για αυτό μέσα από τα κοινωνικά δίκτυα , τους φίλους και γνωστούς τους αλλά και από τους γονείς τους, γνωρίζοντας ότι οι δημόσιοι αλλά και οι ιδιωτικοί οργανισμοί στην Ελλάδα δεν διακατέχονται επαρκώς από το αίσθημα της δικαιοσύνης στις αξιακές σχέσεις με τους εργαζόμενους τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα , πριν ακόμα εισέλθουν στους εργασιακούς χώρους, να είναι ήδη προκατειλημμένοι για την έλλειψη της δικαιοσύνης. Ειδικότερα όμως το αρνητικό πρόσημο της Διανεμητικής Δικαιοσύνης χρήζει περισσότερης έρευνας καθώς δεν διαπιστώθηκε αντίστοιχη έρευνα με αυτό το αποτέλεσμα.

Στην τέταρτη υπόθεση , τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η παρακίνηση δεν διαμεσολαβεί μεταξύ της διαδικασίας πρόσληψης και της δέσμευσης. Παρά όμως την μη ύπαρξη μεσολάβησης, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει θετική και σημαντική συσχέτιση μεταξύ της παρακίνησης και της δέσμευσης ($B=0,581^{***}$) επαληθεύοντας την βιβλιογραφία αν και τα αποτελέσματα της παρακίνησης στην δέσμευση των εργαζόμενων δεν είναι σταθερά και δεν έχουν ακόμα συμφωνηθεί σε θεωρητικό επίπεδο (Putra, Cho, Liu, 2017).. Επίσης (αν και δεν εξετάζεται στο βασικό υπόδειγμα της παρούσας εργασίας) βρέθηκε θετική και σημαντική συσχέτιση της διαδικασίας πρόσληψης με την δέσμευση ($B=0,193^{**}$). Καθώς οι οργανισμοί με υπαλλήλους έμπειρους και επαγγελματίες έχουν ένα τεράστιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Hawkins, 2007), το εύρημα αυτό αποτελεί ένα κομβικό σημείο για τις επιχειρήσεις

3.2. Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα προσπαθεί να αποτυπώσει τα πιστεύω και τους προβληματισμούς των μελών της Γενιάς Z καθώς προετοιμάζονται να εισέλθουν στην αγορά εργασίας. Οι νέοι αυτής της γενιάς θεωρούν σημαντικές τις προσδοκίες που δημιουργούνται από το αποτέλεσμα της συνέντευξης τους

στον μελλοντικό τους εργοδότη. Δύο πολύ σημαντικές τεχνικές των Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού, ανάμεσα σε πολλές άλλες, κατά την διαδικασία πρόσληψης βοηθούν τους οργανισμούς από την πρώτη στιγμή της επαφής των υποψηφίων μαζί τους να δημιουργήσουν την αίσθηση της εργασιακής δέσμευσης: Οι ρεαλιστικές προεπισκοπήσεις των θέσεων εργασίας (Realistic Job Previews – RJP) και η αξιολόγησή τους σε παιχνίδια ρόλων (Role Play Assesments-RPA).

Οι νέοι θεωρούν ότι η πλήρης χρησιμοποίηση των ικανοτήτων τους και η προσωπική τους ανάπτυξη θα είναι οι παράγοντες που θα τους παρακινήσουν για να νοιώσουν ικανοποιημένοι στην εργασία τους και όχι οι χρηματικές απολαβές. Αρκετές έρευνες (Benabou and Tirole, 2003;Gagne and Deci, 2005; Pink, 2009) δείχνουν μία μεταστροφή στην εσωτερική παρακίνηση ως παράγοντα πρόβλεψης της δέσμευσης.

Θα στηρίξουν με όλες τους τις δυνάμεις εταιρίες που θα λαμβάνουν υπόψιν τους τις αξίες και τους προσωπικούς τους στόχους και θα τους προσφέρουν βοήθεια όταν αντιμετωπίζουν οποιοδήποτε πρόβλημα. Το υπερ-προστατευτικό περιβάλλον στο οποίο μεγαλώνουν, το γεγονός ότι η πραγματική τους ηλικία (λόγω του υπερ-προστατευτικού αυτού οικογενειακού περιβάλλοντος) είναι δύο περίπου χρόνια μικρότερη από την πραγματική, στηρίζει το αποτέλεσμα της παρούσας έρευνας για την σημαντικότητα της υποστήριξης για αυτή την γενιά και στους εργασιακούς χώρους ως συνέχεια του οικογενειακού περιβάλλοντος.

Τέλος, η διαδικασία μέσω της οποίας γίνεται η διανομή των αποτελεσμάτων (εκροών) των οργανισμών δεν φαίνεται να έχει επίδραση στο να δεσμευτούν σε έναν οργανισμό ενώ το πως γίνεται αυτή η διανομή φαίνεται ότι μετριάζει το μονοπάτι τους από την ικανοποίηση στην δέσμευση τους.

3.3.Περαιτέρω έρευνα – Περιορισμοί

Το μικρό δείγμα της έρευνας δεν επιτρέπει την γενίκευση των αποτελεσμάτων της παρά το ότι αρκετά στοιχεία της Ελληνικής πραγματικότητας αποτυπώνονται σε αυτήν. Περαιτέρω μελέτη απαιτείται στο κρίσιμο θέμα της διαδικασίας πρόσληψης, καθώς κρίνεται επιτακτική η θετική της σύνδεση με την παρακίνηση και κατόπιν την δέσμευση των μελλοντικών εργαζόμενων. Ο ρόλος της έννοιας της Δικαιοσύνης στην σχέση μεταξύ Παρακίνησης και Δέσμευσης, και στις τρεις εκδοχές της (Διανεμητική, Διαδικαστική και Διεπιδραστική), θα φώτιζε περισσότερο την σχέση των νέων μαζί της. Σε μία μελλοντική έρευνα, μεγαλύτερης εμβέλειας, θα ήταν επίσης πολύ χρήσιμο να εξεταστούν και οι τρεις παράγοντες (πρόσληψη-παρακίνηση-δέσμευση) και από την σκοπιά των οργανισμών για να μελετηθεί και η ζήτηση εργασίας. Επίσης, μία έρευνα στους νέους που έχουν

μεταναστεύσει στο εξωτερικό αμέσως μετά το τέλος των σπουδών τους στα Ελληνικά πανεπιστήμια , θα μας πρόσφερε πολύ χρήσιμο υλικό για να κατανοήσουμε ακόμα καλύτερα τι είναι αυτό που τους απομακρύνει από την ελληνική αγορά εργασίας και τι ακριβώς είναι αυτό που θα πρέπει να προσέξουν οι ελληνικές επιχειρήσεις για να διατηρήσουν τα ταλέντα στην χώρα μας . Τέλος, θα ήταν σημαντικό να εξεταστεί η επίδραση που ασκούν οι υπόλοιπες γενιές στον εργασιακό χώρο στα μέλη της Γενιάς Z και πιο συγκεκριμένα στον τομέα της εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης.

Κεφάλαιο 4ο

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abbasi, A. S., & Alvi, A. K. (2012). Impact of organizational justice on employee engagement in banking sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(5), 643-649.
- Adams, J. S. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Vol. 2. New York: Academic Press, 1965, 267-299
- Adams, J. S. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, 67, 422-436
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social justice research*, 1(2), 177-198.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124-141.
- Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives* (Vol. 8). Sage Publications.
- Barber, A. E., & Roehling, M. V. (1993). Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of applied psychology*, 78(5), 845.
- Bates, S. (2004, February). Getting engaged. *HR Magazine*, 49(2), 44-51.
- Baumruk, R. (2004). —The missing link: the role of employee engagement in business success, *Workspan*, 47, 48-52.
- Benabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The review of economic studies*, 70(3), 489-520.
- Bencsik, A., Juhász, T., & Machova, R. (2017). The Problems Created by the Arrival of Generations Z and Y in the Workplace. In *Proceedings of the 5th International conference on management, leadership and governance* (pp. 46-53).

- Bennett, S. E., & Rademacher, E. W. (1997). The age of indifference revisited: Patterns of political interest, media exposure, and knowledge among Generation X. *After the boom: The politics of Generation X*, 21-42.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter?. *The international journal of human resource management*, 22(9), 1843-1865.
- Berk, R. A. (2013). Multigenerational diversity in the academic workplace: Implications for practice. *Journal of Higher Education Management*, 28(1), 10-23.
- Beu, D., & Buckley, M. R. (2001). The hypothesized relationship between accountability and ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 34(1), 57-73.
- Beutell, N. J., & Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 507-523.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional communication criteria of fairness. *Research in organizational behavior*, 9, 289-319.
- Bittner, A., & Baker, J. T. E. (2013). Building an inclusive society: Post-secondary youth perspectives on immigration, multiculturalism and racism in Newfoundland and Labrador. Harris Centre Reports.
- Blossfeld, H., & Hamerle, A. Mayer, 1989. Event history analysis.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434
- Bridger, E. (2015). *The Positive Psychology of Employee Engagement. Voice. Engage for Success.*
- Buahene, A. K., & Kovary, G. (2003). *The road to performance success: Understanding and managing the generational divide.* Toronto, ON: n-gen People Performance Inc
- Burnett, J. (2010), *Generations. The Time Machine in Theory and Practice*, Farnham: Ashgate.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel psychology*, 47(2), 317-348.
- Campbell, J. J., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). Managerial behavior, performance, and effectiveness.
- Chapman, D., & Webster, J. (2006). Toward an integrated model of applicant reactions and job choice. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1032-1057.
- Chou, R. J. A. (2009). Organizational justice and turnover intention: a study of direct care workers in assisted living facilities for older adults in the United States. *Social Development Issues*, 31(1), 69-85
- Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the 'new' career era. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 298-306.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J., & Roman, P. (2005). Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models. *Social Justice Research*, 18(4), 391-409.

- Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Cober, A. B., & Keeping, L. M. (2003). Organizational web sites: Web site content and style as determinants of organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2-3), 158-169.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
- Connell, J., Ferres, N., & Travaglione, T. (2003). Engendering trust in manager-subordinate relationships: Predictors and outcomes. *Personnel Review*, 32(5), 569-587.
- Constanza, D. et al. (2012). Generational differences in work-related attitudes: a meta-analysis, *Journal of Business Psychology*, 27, 375-294
- Cowan, M. (2014). Generation Z: the new kids on the block have arrived.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953.
- De Meuse, K. P., Bergmann, T. J., & Lester, S. W. (2001). An investigation of the relational component of the psychological contract across time, generation, and employment status. *Journal of Managerial Issues*, 102-118.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2008). Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 18(3), 180-187.
- Dries, N., Pepermans, R., & Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 254-267.
- Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4.
- Erhart, K., & Ziegert, J. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, 31, 901-919.
- Foster, K. (2013). Generation and discourse in working life stories. *The British journal of sociology*, 64(2), 195-215.
- Freud, S. (1913). Further recommendations in the technique of psychoanalysis. *Collected papers*, 2, 342-365.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management journal*, 36(2), 414-427.

- Gentile, B., Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2010). Birth cohort differences in self-esteem, 1988–2008: A cross-temporal meta-analysis. *Review of General Psychology*, 14(3), 261-268.
- Gentile, B., Twenge, J. M., Freeman, E. C., & Campbell, W. K. (2012). The effect of social networking websites on positive self-views: An experimental investigation. *Computers in Human Behavior*, 28(5), 1929-1933.
- Ghosh, P., Rai, A., & Sinha, A. (2014). Organizational justice and employee engagement: Exploring the linkage in public sector banks in India. *Personnel Review*, 43(4), 628-652.
- Gilleard, C., & Higgs, P. (2005). Contexts of ageing: Class, cohort and community. Polity.
- Graen, G.B., 1969. Instrumentality theory of work motivation: some experimental results and suggested modifications. *Journal of Applied Psychology* 53, 1–25.
- Greenberg, J. (1990). Looking fair vs. being fair: Managing impressions of organizational justice. *Research in Organizational Behavior*, 12, 111-157.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of applied psychology*, 71(2), 340.
- Harris, M. M., & Fink, L. S. (1987). A field study of applicant reactions to employment opportunities: Does the recruiter make a difference?. *Personnel Psychology*, 40(4), 765-784.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hawkins, J., & Blakeslee, S. (2007). *On intelligence: How a new understanding of the brain will lead to the creation of truly intelligent machines*. Macmillan.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*.
- Hodgkinson, G. P., & Sparrow, P. R. (2002). *The competent organization: A psychological analysis of the strategic management process*. Open University Press.
- House, R. J., Shapiro, H. J., & Wahba, M. A. (1974). Expectancy theory as a predictor of work behavior and attitude: A re-evaluation of empirical evidence. *Decision Sciences*, 5(3), 481-506.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. (2001). *Organizational Behaviour*, FT Prentice Hall.
- Inglehart, R., & Norris, P. (2003). The true clash of civilizations. *Foreign policy*, 63-70.
- Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177–205
- Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392-414.

- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74.
- Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). Generational comparisons of public employee motivation. *Review of public personnel administration*, 18(4), 18-37.
- Kahn, W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement atwork", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 692-724
- Karp, H., Fuller, C., & Sirias, D. (2002). Bridging the boomer generational gap.
- Kim, J. S., Kim, S. C., Yoo, S. K., & Shin, A. W. (2011). Factors influencing stress levels of adolescents: With a focus on the impact of positive self-concept and self-confidence. *Korean J Youth Stud*, 18(3), 103-126.
- Konrath, S. H., O'Brien, E. H., & Hsing, C. (2011). Changes in dispositional empathy in American college students over time: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 15(2), 180–198
- Kralj, A. L., & Solnet, D. J. (2011). The influence of perceived organizational support on engagement: A cross-generational investigation in the hospitality industry.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2003). *When generations collide: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work*. New York, NY: Harper Business.
- Latham, G. P. (2007). A speculative perspective on the transfer of behavioral science findings to the workplace: "The times they are a-changin'". *Academy of Management Journal*, 50(5), 1027-1032.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 212-247.
- Laufer, R. S., & Bengtson, V. L. (1974). Generations, Aging, and Social Stratification: on the Development of Generational Units 1. *Journal of Social Issues*, 30(3), 181-205.
- Lawler, E.E., III., 1971. *Pay and Organizational Effectiveness*. McGraw-Hill, New York
- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2005). *Goal setting theory: Theory building by induction*.
- Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553-573.
- Lyons, S. T., Higgins, C. A., & Duxbury, L. (2010). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 969-1002.

- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157.
- Lyons, S.T., Ng, E.S. and Schweitzer, L. (2012), "Generational career shift: millennials and the changing nature of careers in Canada", in Lyons, S.T. and Schweitzer, L. (Eds), *Managing the New Workforce: International Perspectives in the Millennial Generation*, Edward Elgar, Northampton, MA, pp. 64-85.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: tools for analysis, practice and competitive advantage*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Macky, K., Gardner, D., Forsyth, S., & Cennamo, L. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of managerial psychology*.
- Maier, N. R. F. (1955). *Psychology in industry*.
- Mannheim, K. (1928). 1952. The problem of generations. K. Mannheim essays in the sociology of Knowledge. London: Routledge & Keegan Paul, 276-320.
- Mannheim, K., 1952. The problem of generations. In: Kecskemeti, D. (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge*. Routledge & Kegan Paul, London, pp. 276-322
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- May, D.R., Gilson, R.L. and Harter, L.M. (2004), "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 77, pp. 11-37.
- McCrinkle, M., & Wolfinger, E. (2010). Generations defined. *Ethos*, 18(1), 8.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358, 374.
- Mihelich, M. (2013). Another generation rises. *Workforce Management*, 92(5), 34-38.
- Miller, R., and K. Washington. 2011. *Consumer behavior*. Loganville, GA: Richard K Miller & Associates, Inc
- Mitchell, S. (1998). American generations. *American generations series*.
- Mitchell, T. R., & Albright, D. (1971). *Expectancy theory predictions of job satisfaction, job effort, job performance, and retention of naval aviation officers* (No. TR-71-17). WASHINGTON UNIV SEATTLE DEPT OF PSYCHOLOGY
- Mutte, J-L. 2004. Managing workers of the next decade. *Expatica HR* [online] 15 September. Available at <http://www.expatica.com/hr/story/managing-workers-of-the-next-decade-11866.html?ppager=1>
- Neuborne, E., & Kerwin, K. (1999). Generation y. *Business Week*, 46-50.
- Oblinger, D. G., & Oblinger, J. L. (2005). *Educating the net generation*. Boulder, CO: Educause.

- Patterson, G. R. (2005). The next generation of PMTO models. *The Behavior Therapist*, 28(2), 25-32.
- Penna (2007). Meaning at Work Research Report. [Online] Available: [http:// www. e-penna.com/ news opinion/research.aspx](http://www.e-penna.com/news/opinion/research.aspx) (November10, 2008)
- Pilcher, J. (1994). Mannheim's sociology of generations: an undervalued legacy. *British Journal of Sociology*, 481-495.
- Pinder, C. C. (1998). Motivation in work organizations.
- Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228-241.
- Reeves, T. C., & Oh, E. (2008). Generational differences. *Handbook of research on educational communications and technology*, 3, 295-303.
- Richman, A. (2006), "Everyone wants an engaged workforce how can you create it?", *Workspan*, Vol. 49, pp. 36-9.
- Riva, G., Banos, R. M., Botella, C., Wiederhold, B. K., & Gaggioli, A. (2012). Positive technology: using interactive technologies to promote positive functioning. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 15(2), 69-77.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Report-Institute for Employment Studies*.
- Ryan, A. M., Horvath, M., & Kriska, S. D. (2005). The role of recruiting source informativeness and organizational perceptions in decisions to apply. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(4), 235-249.
- Ryder, N. (1965) The cohort as a concept in the study of social change, *American Sociological Review* 30:843-61.
- Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of management review*, 15(2), 286-310.
- Rynes, S. L., & Cable, D. M. (2003). Recruitment research in the twenty-first century. *Handbook of psychology*, 55-76
- Rynes, S. L., Bretz Jr, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel psychology*, 44(3), 487-521.
- Saileela Kothapalli, Thiruchanuru Swetha, (2018). *International Journal of Advance Research and Development* (Vol. 2, Issue 11, pp. 95-104)
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.

- Saks, A. M. (2008). The meaning and bleeding of employee engagement: How muddy is the water?. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 40-43.
- Saks, A. M., & McCarthy, J. M. (2006). Effects of discriminatory interview questions and gender on applicant reactions. *Journal of Business and Psychology*, 21(2), 175-191.
- Salleh, M. S. M., Mahbob, N. N., & Baharudin, N. S. (2017). OVERVIEW OF “GENERATION Z” BEHAVIOURAL CHARACTERISTIC AND ITS EFFECT TOWARDS HOSTEL FACILITY. *International Journal of Real Estate Studies*, 11 (2), 59, 67.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schuman, H., & Scott, J. (1989). Generations and collective memories. *American sociological review*, 359-381.
- Scott, J., & Zac, L. (1993). Collective memories in Britain and the United States. *Public Opinion Quarterly*, 57(3), 315-331.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74.
- Spokane, A. R., & Cruza-Guet, M. C. (2005). Holland’s theory of vocational personalities in work environments. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling. Putting theory and research to work* (pp. 24-41). New York: Wiley.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management review*, 29(3), 379-387.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow & Co.
- Suliman, A., & Al Kathairi, M. (2013). Organizational justice. *Commitment and*.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, 35(6), 1542-1571.
- Swanbrow, D. (2012). *The Generation X Report: How many Gen Xers know their cosmic address?* Michigan News: University of Michigan.
- Tari, A. (2010). *Y generáció*. Budapest: Jaffa Kiadó.
- Terracciano, A., McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (2010). Intra-individual change in personality stability and age. *Journal of research in personality*, 44(1), 31-37.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Timmermann, S. (2007). What a difference a generation makes: How our life experiences shape our viewpoints and behaviors. *Journal of Financial Service Professionals*, 61(3), 25.
- Tulgan, B. (1995). *Managing generation x: How to bring out the best in young talent*. Santa Monica.

- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3), 658-672.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103-113.
- Twenge, J. M. (2000). The age of anxiety? The birth cohort change in anxiety and neuroticism, 1952–1993. *Journal of personality and social psychology*, 79(6), 1007.
- Twenge, J. M. (2001). Changes in women's assertiveness in response to status and roles: A cross-temporal meta-analysis, 1931–1993. *Journal of personality and social psychology*, 81(1), 133.
- Twenge, J. M. (2017). *IGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy--and completely unprepared for adulthood--and what that means for the rest of us*. Simon and Schuster.
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2001). Age and birth cohort differences in self-esteem: A cross-temporal meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 5(4), 321-344.
- Twenge, J. M., & Im, C. (2007). Changes in the need for social approval, 1958–2001. *Journal of Research in Personality*, 41(1), 171-189.
- Twenge, J. M., Konrath, S., Foster, J. D., Keith Campbell, W., & Bushman, B. J. (2008). Egos inflating over time: A cross-temporal meta-analysis of the Narcissistic Personality Inventory. *Journal of personality*, 76(4), 875-902.
- Van Kleef, G. A., Homan, A. C., Beersma, B., Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., & Damen, F. (2009). Searing sentiment or cold calculation? The effects of leader emotional displays on team performance depend on follower epistemic motivation. *Academy of Management Journal*, 52(3), 562-580.
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). *Toward a theory of organizational socialization*.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* (Vol. 54). New York: Wiley.
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382.
- Wohl, R. (1979). *The generation of 1914* (p. 160). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wray-Lake, L., & Syvertsen, A. K. (2011). The developmental roots of social responsibility in childhood and adolescence. *New directions for child and adolescent development*, 2011(134), 11-25.
- Wray-Lake, L., Syvertsen, A. K., Briddell, L., Osgood, D. W., & Flanagan, C. A. (2011). Exploring the changing meaning of work for American high school seniors from 1976 to 2005. *Youth & society*, 43(3), 1110-1135
- Yrle, A. C., Hartman, S. J., & Payne, D. M. (2005). Generation X: Acceptance of others and teamwork implications. *Team Performance Management: An International Journal*, 11(5/6), 188-199.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (1999). Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. Amacom.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά. Εκδόσεις Rosili.

Twenge J.M. (2019). iGen: Η γενιά του Internet. Εκδόσεις Κλειδάριθμος

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Bascha.(2011). Z: The open source generation. Retrieved from <http://opensource.com/business/11/9/z-open-source-generation>

<https://www.ipsos.com/en/future-work>

<https://www.lifecourse.com/>

ICAP BRAIN DRAIN STUDY

<https://www.icap.gr/Default.aspx?id=11242&nt=146&lang=1>

Knoll.(2014). What comes after Y? Generation Z: Arriving to the office soon. Retrieved from http://www.knoll.com/media/340/742/Infographic_Generation_Z_3pgs.pdf

Nicola Middlemiss. (2015). Why Gen Z will change the way you lead Robert Half. (2015). Get ready for generation. Retrieved from <http://www.roberthalf.com/workplace-research/get-ready-for-generation-z>.

Robert Half (2015). Get ready for generation Z. available at https://www.roberthalf.com/sites/default/files/Media_Root/images/rh-pdfs/rh_0715_wp_genz_nam_eng_sec.pdf

Schwabel, D. (2014), Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study. [Online], [Retrieved March 20, 2018], <http://millennialbranding.com/2014/geny-genz-global-workplace-expectations-study/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



Αθήνα 11.11.2019

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αφορά την διπλωματική μου εργασία η οποία είναι μέρος του μεταπτυχιακού προγράμματος MBA το οποίο παρακολουθώ στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Σκοπός αυτής της έρευνας είναι να εξετάσει πώς η Γενιά Z (γεννημένοι από το 1995 ως το 2010) , μία γενιά που έχει μεγαλώσει «μέσα» στην τεχνολογία , θα αλληλοεπιδράσει με τους μελλοντικούς της εργοδότες από την πρώτη στιγμή της πρόσληψής τους . Η έρευνα αυτή εστιάζει αυτή την αλληλοεπίδραση στην μεριά της Γενιάς Z και επιζητεί με αυτό τον τρόπο να δώσει «φωνή» στα θέλω των νέων και να προετοιμάσει ανάλογα τους μελλοντικούς της εργοδότες . Η έρευνά μου αφορά νέους ηλικίας 16-24 ετών .

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων .

ΜΦΧ

Βασίλης Κολοκούτσας

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΤΜΗΜΑ 1: Στοιχεία ερωτώμενου

1. Φύλο: Άνδρας ₁ Γυναίκα ₂
2. Ηλικία (σε χρόνια):

ΤΜΗΜΑ 2: Η αντίληψη σας ως υποψήφιοι-ες στην μελλοντική σας εργασία για το τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας πρόσληψης

1. Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις.

No.	Χαρακτηριστικά	Απόλυτα διαφωνώ (1)	(2)	(3)	(4)	Απόλυτα συμφωνώ (5)
Προσδοκία Πρόσληψης						
1	Ως αποτέλεσμα της απόδοσής μου στην διαδικασία της συνέντευξης για την πρόσληψή μου σε μία εταιρία, αναμένω να δεχθώ πρόταση συνεργασίας					
2	Έχω υψηλές προσδοκίες για το αποτέλεσμα της συνέντευξης πρόσληψης μου					

ΤΜΗΜΑ 3: Η αντίληψη σας για την Παρακίνηση στην μελλοντική σας εργασία

1. Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην Διαδικασία Παρακίνησης στην μελλοντική σας εργασία

No.	Διαστάσεις / Χαρακτηριστικά	Απόλυτα διαφωνώ (1)	(2)	(3)	(4)	Απόλυτα συμφωνώ (5)
Προσδοκία απόδοσης						
1	Εάν εργαστώ σκληρά, η απόδοσή στην εργασία μου, θα βελτιωθεί σημαντικά					
2	Εάν καταβάλω περισσότερη προσπάθεια στην εργασία μου, θα θεωρηθώ σίγουρα ένας αποτελεσματικός υπάλληλος					
Προσδοκία Εξωτερικής Ανταμοιβής						
5	Εάν αποδίδω καλά στην εργασία μου, το αποτέλεσμα θα είναι να έχω καλύτερο μισθό					
6	Εάν αποδίδω καλά στην εργασία μου, το αποτέλεσμα θα είναι να έχω περισσότερες πιθανότητες προαγωγής					
Προσδοκία Εσωτερικής Ανταμοιβής						
8	Εάν αποδίδω καλά στην εργασία μου, το αποτέλεσμα θα είναι να είμαι πιο υπεύθυνος/η και να ελέγχω καλύτερα την εργασία μου					
9	Εάν αποδίδω καλά στην εργασία μου, το αποτέλεσμα θα είναι να νοιώθω καλύτερα με τον εαυτό μου					
Εξωτερικό Σθένος						
10	Καλός μισθός					
11	Αυξήσεις μισθού					

12	Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας					
13	Ευκαιρίες προαγωγής					
Εσωτερικό Σθένος						
14	Περισσότερη υπευθυνότητα/έλεγχος στην εργασία μου					
15	Πλήρης χρησιμοποίηση των ικανοτήτων μου					
16	Προσωπική ανάπτυξη					
Παρακίνηση						
17	Όταν νοιώθω ικανοποιημένος(η) θα καταβάλω περισσότερη προσπάθεια στην εργασία μου					
18	Όταν νοιώθω ικανοποιημένος(η) θα αυξάνεται η ποιότητα στην απόδοσή μου					
19	Όταν νοιώθω ικανοποιημένος(η) θα εμπλακώ περισσότερο στην εργασία μου					

ΤΜΗΜΑ 4: Η αντίληψη σας για την Εργασιακή Δέσμευση στην μελλοντική σας εργασία

1. Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στα Είδη Δέσμευσης στην μελλοντική σας εργασία

No.	Διαστάσεις / Χαρακτηριστικά	Απόλυτα διαφωνώ (1)	(2)	(3)	(4)	Απόλυτα συμφωνώ (5)
Εργασιακή Δέσμευση						
1	Η εργασία μου με απορροφά πλήρως					
2	Μερικές φορές είμαι τόσο πολύ συνεπαρμένος/η με την εργασία μου, που χάνω την αίσθηση του χρόνου					
3	Η εργασία μου απαιτεί απόλυτη προσοχή. Με απορροφά πλήρως					
Οργανωσιακή Δέσμευση						
3	Ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα για μένα είναι η ανάμειξή μου με πράγματα που συμβαίνουν στην εταιρία που εργάζομαι					
4	Το να είμαι μέλος της εταιρίας με αναζωογονεί					

2. Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στα Χαρακτηριστικά της Εργασίας στην μελλοντική σας εργασία

No.	Χαρακτηριστικά	Πολύ λίγο (1)	(2)	(3)	(4)	Πάρα πολύ (5)
1	Η αυτονομία στην εργασία μου δηλαδή ο τρόπος να αποφασίζω εγώ για την πρόοδο της εργασίας μου					
2	Η ποικιλία των θεμάτων χρησιμοποιώντας όλες τις ικανότητές μου					
3	Η σημαντικότητα της φύση της εργασίας μου					

3. Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στο Οργανωσιακή Υποστήριξη στην μελλοντική σας εργασία

No.	Χαρακτηριστικά	Απόλυτα διαφωνώ (1)	(2)	(3)	(4)	Απόλυτα συμφωνώ (5)
1	Η εταιρία που θα εργάζομαι να παίρνει υπόψη τις τις αξίες και τους προσωπικούς μου στόχους					
2	Η εταιρία που θα εργάζομαι να ενδιαφέρεται για την γνώμη μου					
3	Η εταιρία που θα εργάζομαι να μου προσφέρει βοήθεια όταν έχω κάποιο πρόβλημα					

ΤΜΗΜΑ 5: Η αντίληψη σας για την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη στην μελλοντική σας εργασία

1. Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην Οργανωσιακή Δικαιοσύνη στην επιχείρησή σας.

No.	Διαστάσεις/Χαρακτηριστικά	Απόλυτα διαφωνώ (1)	(2)	(3)	(4)	Απόλυτα συμφωνώ (5)
Διανεμητική Δικαιοσύνη						
1	Οι ανταμοιβές που θα λαμβάνω να αντανακλούν την προσπάθεια που έχω καταβάλει					
2	Οι ανταμοιβές που θα λαμβάνω να είναι οι κατάλληλες για την εργασία που έχω ολοκληρώσει					
3	Οι ανταμοιβές να αντανακλούν την συνεισφορά μου στον οργανισμό					
4	Οι ανταμοιβές να είναι ικανοποιητικές για την απόδοσή μου					
Διαδικαστική Δικαιοσύνη						
5	Να είμαι ικανός(η) να εκφράζω τις απόψεις μου και τα συναισθήματά μου κατά την διάρκεια των εταιρικών διαδικασιών					
6	Να έχω επιρροή στα αποτελέσματα που προήλθαν από τις εταιρικές διαδικασίες					
7	Οι εταιρικές διαδικασίες να έχουν εφαρμοστεί με συνέπεια					
8	Οι εταιρικές διαδικασίες να μην είναι προκατειλημμένες					
9	Οι εταιρικές διαδικασίες να βασίζονται σε ακριβή πληροφόρηση					
10	Να μπορώ να προσφύγω στα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις εταιρικές διαδικασίες					
11	Οι εταιρικές διαδικασίες να έχουν τηρήσει τα δεοντολογικά και ηθικά πρότυπα					