



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΩΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ
ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

της

ΦΩΤΕΙΝΗΣ ΛΟΥΣΙΟΥ

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

Ιανουάριος 2020

Η παρούσα εργασία είναι αφιερωμένη στην οικογένειά μου.

Ευχαριστίες

Με την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας περατώνεται μία εποικοδομητική αλλά και σπουδαία περίοδος της ζωής μου. Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλλαν στην προσπάθεια αυτή.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες στον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Δημήτριο Μιχαήλ για την καθοδήγησή του και την μετάδοση των πολύτιμων γνώσεων του, επιτρέποντας μου να ασχοληθώ με το θέμα αυτό και να εμπλουτίσω το γνωστικό μου πεδίο.

Ειδικές ευχαριστίες στην οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράστασή τους και την δύναμη που μου δίνουν όλα αυτά τα χρόνια.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους μου που υπήρξαν συνοδοιπόροι μου σε όλη αυτή την προσπάθεια.

Abstract

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της αξιοποίησης της εργασιακής δέσμευσης ως πρακτική ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση των επιχειρήσεων. Αρχικά επισημαίνεται η σημασία και η συμβολή της δέσμευσης, και στη συνέχεια εξετάζονται οι μέθοδοι για την δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασιακής δέσμευσης σε τρεις διαστάσεις. Οι διαστάσεις αναλύονται σε ατομικό, ομαδικό και σε οργανωσιακό επίπεδο. Απαντάει στα ερωτήματα, ποιοι είναι οι ηγέτες που χρειαζόμαστε, αν οι υπάλληλοι εργάζονται μαζί ως ομάδα και αν η εμπειρία των εργαζομένων προάγει τα αποτελέσματα μιας επιχείρησης. Έπειτα προσδιορίζονται στρατηγικές εργασιακής δέσμευσης και προτείνονται εργαλεία και τεχνικές για την εξασφάλιση της δέσμευσης των εργαζομένων. Γίνεται αναφορά και αναλύονται τόσο τα κοινωνικά μέσα ενημέρωσης όσο και η εταιρική κοινωνική ευθύνη, ως μέσα ανάπτυξης και βελτίωσης της εργασιακής δέσμευσης. Επιπλέον, προσδιορίζεται ένα μοντέλο μέτρησης και αξιολόγησης του επιπέδου της δέσμευσης των εργαζομένων με σκοπό την βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Τέλος, παρουσιάζονται δύο μελέτες περιπτώσεων και εξετάζεται πως η εργασιακή δέσμευση ενίσχυσε την απόδοση των επιχειρήσεων. Στην περίπτωση της Dhl ερευνάται πως κατάφερε να αυξήσει την δέσμευση των εργαζομένων και στην περίπτωση της Air Kenya ερευνώνται οι στρατηγικές δέσμευσης που ακολούθησε.

Key words: Εργασιακή δέσμευση, οργανωσιακή δέσμευση, ηγεσία, στρατηγικές δέσμευσης εργαζομένων, απόδοση επιχειρήσεων, κοινωνικά μέσα ενημέρωσης, εταιρική κοινωνική ευθύνη, Dhl , Air Kenya.

Πίνακας περιεχομένων

Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΩΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	i
Ευχαριστίες.....	iii
Abstract.....	iv
1. Εργασιακή δέσμευση.....	1
1.1 Τι είναι η εργασιακή δέσμευση – Ορισμός.....	1
1.2 Τι είναι εργασιακή δέσμευση ως εργαζόμενος;	2
1.3 Τι είναι εργασιακή δέσμευση ως εργοδότης ;.....	3
1.4 Τι δεν είναι εργασιακή δέσμευση;	3
1.5 Η σημασία της εργασιακής δέσμευσης.....	4
2. Δημιουργία περιβάλλοντος δέσμευσης - Σχεδιασμός μεθόδων	7
2.1 Στυλ ηγεσίας και δέσμευση των εργαζομένων/ Ποιοι είναι “οι ηγέτες που χρειαζόμαστε”? (ατομικό επίπεδο).....	7
2.2 Οι υπάλληλοι εργάζονται μαζί ως ομάδα ? (ομαδικό επίπεδο).....	10
Εικόνα 1: Διευθυντικές προσεγγίσεις στην δημιουργία δεσμευτικών χώρων εργασίας	14
2.3 Η εμπειρία των εργαζομένων προάγει αποτελεσματικές επιχειρηματικές αποδόσεις; (οργανωσιακό επίπεδο)	15
3. Στρατηγικές δέσμευσης των εργαζομένων	20
3.1 Απλές στρατηγικές	20
Εικόνα 2: Η επίδραση πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στην δέσμευση των εργαζομένων.....	23
3.2 Άλλες στρατηγικές	25
3.2.1 Μέσα κοινωνικής δικτύωσης.....	25
3.2.2 Εταιρική κοινωνική ευθύνη.....	27
3.3 Είναι μετρήσιμη η εργασιακή δέσμευση ?.....	28

4.	Μελέτες Περίπτωσης.....	30
4.1	Πώς η Dhl κατάφερε να αυξήσει την δέσμευση των εργαζομένων – Dhl Group Case study.....	30
	Εικόνα 3: Τι θα έκανε τους ανθρώπους πιο ευτυχισμένους στην εργασία;	31
	Εικόνα 4: Συσχετισμός μεταξύ παραγόντων δέσμευσης εργαζομένων και της πελατοκεντρικής εστίασης	32
4.2	Στρατηγικές δέσμευσης απασχολουμένων και απόδοση – Kenya Airways Limited case study	38
5.	Συμπεράσματα και προτάσεις.....	42
	Βιβλιογραφικές αναφορές.....	44

Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΩΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ i

	Εικόνα 1: Διευθυντικές προσεγγίσεις στην δημιουργία δεσμευτικών χώρων εργασίας.....	14
	Εικόνα 2: Η επίδραση πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στην δέσμευση των εργαζομένων.....	23
	Εικόνα 3: Τι θα έκανε τους ανθρώπους πιο ευτυχισμένους στην εργασία;.....	31
	Εικόνα 4: Συσχετισμός μεταξύ παραγόντων δέσμευσης εργαζομένων και της πελατοκεντρικής εστίασης	32

1. Εργασιακή δέσμευση

1.1 Τι είναι η εργασιακή δέσμευση – Ορισμός

Οι περισσότεροι έχουν ακούσει τον όρο εργασιακή δέσμευση και γνωρίζουν ότι είναι αρκετά σημαντικός. Αλλά τι ακριβώς σημαίνει ; και που εξυπηρετεί; Δυστυχώς, δεν είναι εύκολο να διευκρινιστεί η έννοια του όρου και αυτός είναι ο λόγος που υπάρχουν αρκετοί ορισμοί, τόσο από ακαδημαϊκούς ερευνητές όσο και επαγγελματίες στον χώρο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Παρακάτω θα δούμε μερικούς από αυτούς .

Ο William Kahn (1990, p.694) παρείχε τον πρώτο επίσημο ορισμό της εργασιακής δέσμευσης ως την αξιοποίηση των μελών ενός οργανισμού στους εργασιακούς τους ρόλους, ως προς την δέσμευση, την απασχόληση τους και την σωματική, νοητική και συναισθηματική έκφρασή τους κατά την επίδοση του ρόλου τους. Ο ορισμός αυτός προσανατολίζεται περισσότερο σε προσωπική δέσμευση.

“Personal engagement is the simultaneous employment and expression of a person’s ‘preferred self’ in task behaviors that promote connections to work and to others, personal presence, and active full role performances” (Kahn, 1990, p. 700).

Οι Harter, Schmidt και Hayes (2002) ορίζουν την δέσμευση των εργαζομένων ως "εμπλοκή και ικανοποίηση του ατόμου μαζί με ενθουσιασμό για εργασία".

Η δέσμευση των εργαζομένων ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία και μια συναισθηματική σχέση με την επιτυχία της επιχείρησής τους, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της παραγωγικότητας, της καινοτομίας και της διατήρησης.

“Employee engagement refers to the individual’s involvement and satisfaction with as well as enthusiasm for work” (Harter et al., 2002, p. 269)

Και το 2010 οι Shuck and Wollard εντοπίζουν τέσσερις βασικές προσεγγίσεις μέσα στον όρο. Η πρώτη προσέγγιση είναι η ικανοποίηση των αναγκών “Needs satisfying” όπου διαπιστώνεται η θετική σχέση της ψυχολογικής κατάστασης και της ενίσχυσης της δέσμευσης. Η δεύτερη προσέγγιση ήταν το “Burnout Inventory” όπου παρουσιάζεται η αρνητική σχέση της αποτελεσματικότητας και της εμπλοκής με την εξάντληση. Η τρίτη προσέγγιση ήταν η δέσμευση ικανοποίησης “Satisfaction Engagement” στην οποία αποδεικνύεται η δέσμευση στην εταιρία μέσα από την

ικανοποίηση της εργασίας και η τελευταία πολυδιάστατη προσέγγιση όπου στην εργασιακή δέσμευση συμμετέχει η αφοσίωση στην απασχόληση και στον ίδιο τον οργανισμό.(N. Gupta V. Sharma (2018) The comparative analysis of employee engagement measures a theoretical perspective).

1.2 Τι είναι εργασιακή δέσμευση ως εργαζόμενος;

Στο άρθρο του Gerard H. Seijts and Dan Crim (2006) που δημοσιεύτηκε στην Ivey Business Journal, αναφέρεται ότι ο "engaged" εργαζόμενος είναι ένας αφοσιωμένος εργαζόμενος που συμμετέχει πλήρως στην εταιρία και είναι ενθουσιασμένος με την εργασία του. Οι αληθινά αφοσιωμένοι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για το μέλλον της εταιρίας, εμπνέονται από το έργο τους και είναι διατεθειμένοι να επενδύσουν ώστε ο οργανισμός να επιτύχει. Αξιοσημείωτο είναι ότι υπάρχει μία ευρεία συμφωνία μεταξύ ακαδημαϊκών και επαγγελματιών ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι συνδέονται συναισθηματικά με τον οργανισμό. Επίσης, σύμφωνα με το άρθρο, η εργασιακή δέσμευση επηρεάζει την νοοτροπία των εργαζομένων. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να κάνουν τη διαφορά στους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται, με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που κατέχουν.

Κατά τον (Baumruk and Gorman, 2006) ο αφοσιωμένος εργαζόμενος έχει τρεις γενικές συμπεριφορές:

Stay, Πείτε - ο εργαζόμενος υποστηρίζει την οργάνωση στους συναδέλφους και αναφέρεται στους δυνητικούς εργαζόμενους και τους πελάτες.

Stay, Μείνετε - ο εργαζόμενος έχει έντονη επιθυμία να είναι μέλος του οργανισμού παρά τις ευκαιρίες να εργαστεί αλλού

Strive, Προσπάθεια -ο εργαζόμενος ασκεί επιπλέον χρόνο, προσπάθεια και πρωτοβουλία για να συμβάλει στην επιτυχία της επιχείρησης

Τέλος, σημειώνεται ότι επαγγελματίες και ακαδημαϊκοί υποστηρίζουν ότι μπορεί να επιτευχθεί ένα ανταγωνιστικό επιχειρησιακό πλεονέκτημα δημιουργώντας ένα αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό.

1.3 Τι είναι εργασιακή δέσμευση ως εργοδότης ;

Οι εργοδότες γνωρίζουν ότι οι υπάλληλοί που είναι αφοσιωμένοι, είναι πιο ευτυχισμένοι και πιο παραγωγικοί και συνεπώς η επιχείρηση είναι πιο πιθανό να μεγαλώσει και να αναπτυχθεί. Όπως αποδεικνύεται κατά τον Landes, L. (2014) τα σπουδαία στελέχη είναι το κλειδί για πραγματικά αφοσιωμένους υπαλλήλους. (Landes, L. (2014) Great managers boost employee engagement) .

Ακόμη, σύμφωνα με τα ευρήματα στην μελέτη του Mishra et al. (2014) στελέχη των επιχειρήσεων αναφέρουν ότι η εργασιακή δέσμευση αποτελεί σημαντικό στόχο της ενδοεταιρικής επικοινωνίας. Τα στελέχη εξηγούν ότι η δέσμευση των εργαζομένων είναι ένας σχετικά νέος τρόπος για τις επιχειρήσεις τους να οραματιστούν τον επικοινωνιακό τους ρόλο. Όλοι οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας προκειμένου να είναι "αφοσιωμένοι". Έτσι, η δέσμευση μπορεί να είναι μια διαδικασία που εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν την αποστολή της εταιρείας και πώς "ταιριάζουν" σε αυτήν. Βοηθώντας τους υπαλλήλους να κατανοήσουν ποιοι είναι οι στόχοι και οι σκοποί της εταιρείας, τους βοηθούν να ενταχθούν-συμβάλουν στην στρατηγική της εταιρείας . Η έρευνα δείχνει ότι όταν οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι συνεισφέρουν ή ότι συμμορφώνονται με την στρατηγική της εταιρείας, τόσο πιο παραγωγικοί είναι, και τόσο υψηλότερο είναι το ηθικό τους και μικρότερη η ανανέωση του προσωπικού.

1.4 Τι δεν είναι εργασιακή δέσμευση;

Είναι εξίσου σημαντικό να διευκρινιστεί τι δεν είναι δέσμευση των εργαζομένων. Σε αντίθεση με δημοφιλή πεποίθηση, η δέσμευση των εργαζομένων δεν είναι το ίδιο με την ικανοποίηση των εργαζομένων, ούτε σημαίνει ευτυχία ή/και χαρά στην εργασία. Οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους αλλά να μην είναι αφοσιωμένοι. Ποια είναι η διαφορά; Οι Maylett και Riboldi (2008) έχουν δηλώσει ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα στοιχείο που κάνει έναν υπάλληλο να αισθάνεται αφοσιωμένος. Οι άλλες δύο συνιστώσες της δέσμευσης είναι τα κίνητρα και η αποτελεσματικότητα. Οι εργαζόμενοι είναι "engaged" όταν είναι ικανοποιημένοι, παρακινούνται και είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους,

χρειάζεται επομένως να είναι παρόν και τα τρία αυτά στοιχεία για να επιτευχθεί η δέσμευση.

Ο Susan Abraham (2012) κατόπιν σχετικής έρευνας συμπεραίνει ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι προγενέστερη της δέσμευσης στην εργασία. Η έρευνα του αποκάλυψε ότι παράγοντες όπως οφέλη από την εργασία, αναγνώριση, συνεργασία, δίκαιη μεταχείριση, υγιείς εταιρικές πολιτικές, ομαδικό πνεύμα και σύστημα απόδοσης μπορούν να ενισχύσουν την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων, γεγονός που θα οδηγήσει στην δέσμευση των εργαζομένων.

Τέλος, οι Bellani, Ramadhani και Tamar (2018) αναφέρουν ότι ο αφοσιωμένος υπάλληλος ασχολείται ιδιαίτερα με την εταιρία που εργάζεται και είναι πρόθυμος να αγωνιστεί για αυτήν. Σύμφωνα με την μελέτη τους η ικανοποίηση από την εργασία είναι σημαντική μεταβλητή πρόβλεψης για την δέσμευση των εργαζομένων. Ωστόσο, μόνο οι πτυχές που σχετίζονται με την ίδια την εργασία συμβάλλουν σημαντικά στην δέσμευση των εργαζομένων, σε αντίθεση με τις πτυχές που ανταμείβονται ως συνέπειες από την εργασία. Πιο συγκεκριμένα, οι συνθήκες λειτουργίας, η φύση της δουλειάς και η επικοινωνία οδηγούν στην αφοσίωση των εργαζομένων. Αντίθετα, η αμοιβή, η εποπτεία, τα οφέλη, οι συνεργάτες, η προώθηση και η ανταμοιβή δεν συμβάλλουν σημαντικά στην αφοσίωση των εργαζομένων.

Συνεπώς, η δέσμευση των εργαζομένων είναι ένας συνδυασμός πολλών μεταβλητών που κάνει τους εργαζόμενους να νιώθουν παθιασμένοι με το έργο τους και αυτό τους οδηγεί να νοιάζονται και κατ' επέκταση να συμβάλλουν περισσότερο στις επιχειρήσεις που εργάζονται. Είναι ένα σύνολο ιδιοτήτων και θετικών συναισθημάτων που θέλουν οι εταιρείες για τους εργαζόμενους τους, καθώς μέσα από αυτό ενισχύεται η ίδια η εταιρία.

1.5 Η σημασία της εργασιακής δέσμευσης

Τονίζεται συνεχώς πόσο σημαντική και επωφελής είναι η δέσμευση των εργαζομένων για κάθε χώρο εργασίας. Αλλά γιατί είναι τόσο σημαντική ; Πώς συμβάλλει στην επιχείρηση ; και γιατί είναι απαραίτητη σε κάθε εργασιακό τομέα ; Παρακάτω θα δείτε τέσσερις λόγους που απαντάνε στα παραπάνω ερωτήματα :

- **Αύξηση της παραγωγικότητας**

Οι εργαζόμενοι που επιτυγχάνουν και αισθάνονται καλά για την συνεισφορά τους στην εταιρεία σας είναι φυσικά πιο πιθανό να είναι ευτυχείς να εργάζονται καθημερινά και να αισθάνονται πολύτιμοι. Με αποτέλεσμα να γίνονται πιο παραγωγικοί και να αυξάνουν την παραγωγικότητα της εταιρίας. Ένα από τα βασικά σημεία της έρευνας του Ray Baumruk (2006) είναι ότι οι οργανισμοί με υψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης, έχουν υψηλότερη παραγωγικότητα και καλύτερα αποτελέσματα.

- **Διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων**

Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι επενδύουν στους ρόλους τους και συνεπώς είναι λιγότερο πιθανό να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους. Αν δεν είναι αφοσιωμένοι, η εταιρία διακινδυνεύει να τους χάσει. Σύμφωνα με τον Charles Woodruffe (2006) ενώ ο βασικότερος λόγος που οι περισσότεροι άνθρωποι εργάζονται είναι να κερδίσουν τα προς το ζην, δεν σημαίνει πάντα ότι τα χρήματα είναι ο κύριος παράγοντας που οι άνθρωποι αποφασίζουν να εργαστούν για μία εταιρία παρά για μία άλλη. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τους ταλαντούχους ανθρώπους που τείνουν να αναζητούν έναν μελλοντικό εργοδότη ο οποίος είναι σε θέση να προσφέρει και άλλα πλεονεκτήματα. Στη σημερινή αγορά εργασίας, οι άνθρωποι επιζητούν περισσότερο την ανάγκη μεγιστοποίησης της απασχόλησης τους και αναμένουν συνεχιζόμενη ανάπτυξη.

- **Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη**

Οι εργαζόμενοι που είναι παθιασμένοι με την εργασία τους είναι συχνά οι καλύτεροι άνθρωποι για να αλληλεπιδράσουν με τους πελάτες σας. Γιατί; Επειδή το πάθος τους είναι μεταδοτικό και οι πελάτες θα το αντιληφθούν. Όπως αναφέρει και ο Darryl Roberts (2002), η εργασιακή δέσμευση συμβάλλει σημαντικά στην απόδοση. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι, τείνουν να εργάζονται σκληρότερα και αποτελεσματικότερα, να λαμβάνουν μέτρα που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών και να συμβάλλουν στα οικονομικά αποτελέσματα. (Coffman, 2000; Ellis and Sorensen, 2007; Towers Perrin Talent Report, 2003; Hewitt Associates, 2004; Heintzman and Marson, 2005; Coffman and Gonzalez-Molina, 2002).

- **Συμβολή στην επιτυχία της εταιρίας**

Σύμφωνα με την μελέτη Rodrigues da Costa & Correia Loureiro (2019) η δέσμευση των εργαζομένων επιδρά θετικά στην επιτυχία των επιχειρήσεων. Συνεπώς, οι

επιχειρήσεις, αρχίζουν να δημιουργούν μια εσωτερική εμπειρία ευτυχίας για το εργατικό τους δυναμικό. Όταν οι εργαζόμενοι είναι πιο ευτυχισμένοι με την εργασία τους, τείνουν να συμβάλλουν περισσότερο. Έτσι, οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται περισσότερο στην αξία που μπορούν να προσθέσουν στα προϊόντα που έχουν σχεδιαστεί, δημιουργηθεί και παραδοθεί από τους ίδιους. Όλη αυτή η αλληλουχία τροφοδοτεί μια καλύτερη εμπειρία των καταναλωτών καθώς τα πρότυπα ποιότητας γίνονται όλο και πιο ψηλά με αποτέλεσμα να ενισχύεται η επιτυχία της επιχείρησης.

2. Δημιουργία περιβάλλοντος δέσμευσης - Σχεδιασμός μεθόδων

2.1 Στυλ ηγεσίας και δέσμευση των εργαζομένων/ Ποιοι είναι “οι ηγέτες που χρειαζόμαστε”? (ατομικό επίπεδο)

Aon Hewitt's (2014) Trends in Global Employee Engagement Report δηλώνει ότι οι ηγέτες κρατούν το κλειδί για την αφοσίωση των εργαζομένων:

Leaders play an important role in employee engagement and becoming a best employer company. They do this in direct and indirect ways. First, leaders have an indirect ‘multiplier effect’ on all the top engagement drivers and other best employer indices. Ultimately, leaders make the decisions on brands, performance goals, pay and recognition, communication to employees, work process and innovation.

Στις περισσότερες πρόσφατες αναφορές από Aon Hewitt (2014) και Popli & Rizvi (2016), Romans & Tobaben (2016), Gallup (2017) επισημαίνεται ο ρόλος της αποτελεσματικής ηγεσίας στην δημιουργία της δέσμευσης των εργαζομένων. Στην ακαδημαϊκή έρευνα επίσης, ο αντίκτυπος της ηγεσίας στην δέσμευση των εργαζομένων είναι καλά τεκμηριωμένος. Ο Kahn (1990) πρότεινε ότι η ηγεσία έχει τη μεγαλύτερη δυνατότητα να επηρεάσει τα συναισθήματα, παρέχοντας ένα υποστηρικτικό περιβάλλον στον οποίο κάποιος αισθάνεται ασφαλής να δεσμευτεί πλήρως σε μια εργασία. Οι Luthans και ο Peterson (2002, σελ. 376) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι «οι πιο κερδοφόρες μονάδες εργασίας των εταιρειών, βάζουν τους ανθρώπους να κάνουν, αυτό που κάνουν καλύτερα μαζί με ανθρώπους που συμπαθούν και με έντονη την αίσθηση ψυχολογικής ιδιοκτησίας». Ο Hay (2002, ‘Strategies for Survival in the War for Talent σελ. 53) αναφέρει ότι πολλοί εργαζόμενοι αφήνουν την εργασία τους επειδή είναι δυσαρεστημένοι με το αφεντικό τους, με τον οποίο συμφωνούν και οι Whittington & Galpin με αναφορά στο άρθρο τους (2010, The engagement factor: building a high-commitment organization in a low-commitment world) . Οι Attridge, 2009, Harter, Schmidt & Hayes, 2002, May, Gibson & Harter, 2004, Macey & Schneider (2008) και Wang & Walumbwa, 2007, Xu & Thomas, 2011, Romans & Tobaben 2016, Popli & Rizvi 2016 έχουν υπογραμμίσει ότι η ηγεσία είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη μιας κουλτούρας γύρω από την εργασιακή δέσμευση.

Είναι λοιπόν σημαντικό, οι επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στην ικανότητα των ηγετών να προωθήσουν την δέσμευση. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις πρέπει να επιλέξουν ηγέτες που εμφανίζουν την ικανότητα να σταθούν μαζί και δίπλα στις ομάδες τους, και είναι σε θέση να παρακινήσουν τα άτομα για υψηλότερες αποδόσεις. Ένα πρόσωπο που κατέχει ηγετικό ρόλο αναμένεται να ενεργήσει αντίστοιχα, εάν δεν το κάνει θα έχει αρνητική επίδραση στους υπαλλήλους και κατ' επέκταση στις συμπεριφορές τους. (Popli & Rizvi, 2017). Έρευνες έχουν επίσης δείξει, ότι οι ιδιότητες της ηγεσίας μετασχηματισμού έχουν ως αποτέλεσμα, την μικρότερη πρόθεση της ανακύκλωσης προσωπικού και μεγαλύτερη παραγωγικότητα, που είναι παρόμοια με αυτά που προκύπτουν από την δέσμευση των εργαζομένων (Macey & Schneider, 2008, Walumbwa & Hartnell, 2011). Η αυθεντική και υποστηρικτική ηγεσία θεωρείται επίσης ότι επηρεάζει την δέσμευση των υπαλλήλων μέσω της αύξησης της συμμετοχής, της ικανοποίησης και του ενθουσιασμού τους για εργασία (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, Macey, Schneider, Barbera & Young 2009) . Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, μερικές μελέτες έχουν αρχίσει να αξιολογούν και να προτείνουν ένα στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιεί τόσο την ηγεσία μετασχηματισμού όσο και την ηγεσία διαδραστικού στην αποτελεσματική ενεργοποίηση της δέσμευσης (Deichmann & Stam, 2015, Shuck & Herd 2012, Popli & Rizvi 2016).

Γι αυτό λοιπόν, δεν αρκεί οι επιχειρήσεις να προσλαμβάνουν άτομα με έντονο ηγετικό στυλ, χρειάζεται να τους βοηθούν να αποκτήσουν τέτοιες συμπεριφορές μέσω παρεμβάσεων μάθησης και ανάπτυξης. Πιο συγκεκριμένα, οι συμπεριφορές ηγεσίας που ενθαρρύνουν την δέσμευση πρέπει να εντοπιστούν, να αναπτυχθούν και να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα στο σύστημα διαχείρισης αποδόσεων. (Popli & Rizvi, 2017). Οι Shuck & Herd (2012) υποστήριξαν ότι υπάρχει μία σχέση μεταξύ της ηγετικής συμπεριφοράς και της ανάπτυξης της εργασιακής δέσμευσης, η οποία έχει ως επίπτωση να προσεγγίζει την έννοια της ανάπτυξης της ηγεσίας για οργανισμούς που επιθυμούν να αναπτύξουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων.

Εύκολα, λοιπόν, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι αφενός η δέσμευση του προσωπικού πρέπει να αποτελεί μέρος της επιχειρηματικής στρατηγικής (Romans & Tobaben 2016) και αφετέρου χρειάζεται να είναι ένας βασικός στόχος ηγεσίας, ο οποίος θα περιλαμβάνει όλα τα μέλη του οργανισμού (Robinson et al., 2004), ανεξάρτητα από τα επίπεδα, και να έχει συγκεκριμένα βήματα δράσης για την οικοδόμηση (Shaw, 2005).

Σύμφωνα με τους Shuck & Herd 2012, οι ηγέτες που επιδιώκουν να δημιουργήσουν ένα κλίμα αφοσίωσης, είναι απαραίτητο να ξεκινήσουν με τους ίδιους. Θα πρέπει οι ίδιοι να αναπτυχθούν στους τέσσερις τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης και ειδικότερα στην αυτογνωσία. Οι ηγέτες πρέπει να καταλάβουν ότι αυτά που λένε και το πώς δρουν επηρεάζουν τους γύρω τους και την ικανότητά τους, ή / και την προθυμία τους να εκτελέσουν. Ο δεύτερος τομέας που πρέπει να αναπτυχθούν οι ηγέτες είναι η αυτοδιαχείριση, ειδικότερα επειδή αποτελούν πρότυπο για τους υφισταμένους τους.

Great leaders need other great leaders from which to learn (Wagner & Harter, 2006).

Ο τρίτος τομέας είναι η κοινωνική ευαισθητοποίηση όπου οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να καταλάβουν την κουλτούρα του οργανισμού, να δημιουργήσουν δίκτυα και να κατευθύνουν με επιτυχία τις πολιτικές που επιλέγουν (Goleman , 2000). Ο τελευταίος τομέας που είναι το αποκορύφωμα των τριών προηγούμενων τομέων ορίζεται ως επιτυχής διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων (Goleman et al., 2002).

Δεύτερον, η ηγεσία ξεκινά με τα βασικά. Οι ηγέτες πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες των υφισταμένων τους σε βασικό επίπεδο και να είναι πρόθυμοι να ανταποκριθούν κατάλληλα (Shuck & Herd 2012). Οι Harter et al. (2002). Υποδεικνύεται ότι οι ηγέτες πρέπει να επικοινωνούν με τους εργαζόμενους σε επίπεδο βάσης, να μοιράζονται με σαφήνεια τις προσδοκίες, παρέχοντας ανατροφοδότηση που θα βοηθήσει στην ανάπτυξη. Ακόμη κατά τους Shuck & Herd 2012, οι θεμελιώδεις προϋποθέσεις για την εργασιακή δέσμευση είναι οι σαφείς προσδοκίες, οι δίκαιες αμοιβές και οι εύλογες συνθήκες εργασίας. Ωστόσο, αυτές οι απαιτήσεις είναι μόνο η αρχή. Οι ηγέτες πέρα από την διαδραστική ηγεσία πρέπει να προχωρήσουν και στην ηγεσία μετασχηματισμού.

Το πιο κρίσιμο για την ανάπτυξη της δέσμευσης των εργαζομένων είναι ότι η ηγεσία πρέπει να θεωρηθεί ως μια διαδικασία πρόσκλησης και συνεργασίας και όχι μια αυταρχική πράξη. Η ηγεσία στο πλαίσιο αυτό προϋποθέτει μια αμφίδρομη δυαδική σχέση, δημιουργώντας τον χώρο για την ηγεσία και την ανάπτυξη της δέσμευσης.

Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται υποστήριξη για να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές, την ανεπάρκεια δεξιοτήτων και την έλλειψη προσανατολισμού και κατεύθυνσης, τα στελέχη των εταιριών πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν

αυτές τις προκλήσεις , αποκομίζοντας οφέλη για τον εαυτό τους, την ομάδα τους και τελικώς για την ίδια την επιχείρηση. Υπάρχουν τρεις ρόλοι που χρειάζεται να υιοθετήσουν τα στελέχη των επιχειρήσεων σύμφωνα με τον Tucker ,2017 :

- **Manager as change agent** : Οι εργαζόμενοι αντιστέκονται ενστικτωδώς στις αλλαγές. Τα στελέχη μπορούν να προβλέψουν αυτή την αντίσταση και να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να υιοθετήσουν μία νέα αντίληψη της κατάστασης. Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται να :
 - Να είναι σαφείς σχετικά με την αλλαγή που θα συμβεί.
 - Να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη διαδικασία της αλλαγής.
 - Να είναι υπομονετικοί μέχρι να υιοθετηθεί η αλλαγή.
- **Manager as development guru** : Τα στελέχη διαδραματίζουν βασικό ρόλο στον προσδιορισμό των αναγκών και στην ενθάρρυνση της μάθησης και της ανάπτυξης. Έτσι μπορούν να διαχειριστούν την απογοήτευση των εργαζομένων που οφείλεται στην ανεπάρκεια δεξιοτήτων μέσω τριών ενεργειών :
 - Προσδιορίζουν ευκαιρίες μάθησης.
 - Ευνοούν συνεργασία εργαζομένων με εξειδικευμένους επαγγελματίες.
 - Προωθούν μία συνεχή μάθηση δεξιοτήτων.
- **Manager as communications director** : Τα στελέχη φροντίζουν να καθιερώσουν καλές πρακτικές επικοινωνίας, ενθαρρύνοντας αυτές τις πρακτικές μέσα στις ομάδες, έχοντας ένα σχέδιο ακριβείας.
 - Σχεδιασμός της επικοινωνίας
 - Παροχή εκτενής πληροφόρησης στους εργαζομένους
 - Εκτενής ακρόαση των εργαζομένων

2.2 Οι υπάλληλοι εργάζονται μαζί ως ομάδα ? (ομαδικό επίπεδο)

Έρευνες συμπεραίνουν, ότι πέρα από τον ρόλο ενός διευθυντή για την δημιουργία κατάλληλου κλίματος για την δέσμευση των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, πόρους εργασίας και την υποστήριξη που απαιτείται για να ολοκληρώσουν το έργο τους . (Kahn 1990, Brown & Leigh 1996, Maslach- Schaufeli & Leiter 2001, Schaufeli- Salanova – Gonzalez Romá & Bakker, 2002) .

Επιπλέον, σε σχετικό άρθρο των Romans & Tobalen (2016) υπογραμμίζεται ότι το κλειδί για την ύπαρξη μιας κουλτούρας αφοσίωσης είναι η κορυφαία ομάδα. Οργανισμοί που έχουν ισχυρές τέτοιες κουλτούρες απαρτίζονται από διευθυντές, που ευθυγραμμίζουν την ομάδα τους μέσω της ανάπτυξης ενός αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού, με μια κουλτούρα αφοσίωσης που αναδεικνύει την επιχειρηματική απόδοση και δημιουργεί ένα πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό.

The key to having an engagement culture is the top team.

Μεταξύ άλλων, οι Craig & Silverstone (2010) επισημαίνουν ότι οι εταιρείες που ασχολούνται αποκλειστικά με τη βελτίωση της ατομικής δέσμευσης χάνουν την ευκαιρία να προσδιορίσουν και να προωθήσουν τη συλλογική δέσμευση. Και η συλλογική δέσμευση είναι ένα από τα κλειδιά για την υψηλή απόδοση. Η συλλογική δέσμευση είναι κάτι περισσότερο από το συνολικό άθροισμα των μεμονωμένων επιπέδων αφοσίωσης (Bakker et al., 2006). Έχει δύο βασικά στοιχεία. Πρώτον, οι εργαζόμενοι πρέπει να ευθυγραμμιστούν με κοινούς στόχους και, δεύτερον, πρέπει να δεσμευτούν να υποστηρίξουν τις προσπάθειες του άλλου (Metiu and Rothbard, 2007). Όταν οι αμοιβαία δεσμευμένοι υπάλληλοι επικεντρώνονται στους στόχους του οργανισμού και προσπαθούν να καλλιεργήσουν υποστηρικτικές σχέσεις στο χώρο εργασίας που στηρίζουν τις προσπάθειες των ανθρώπων με την πάροδο του χρόνου, η ενέργεια, ο ενθουσιασμός και η εστίαση πολλαπλασιάζονται - και η απόδοση είναι το τελικό αποτέλεσμα.

Επίσης, ο Morrison (2011) ανέπτυξε ότι ο ρόλος της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι καθοριστικής σημασίας για τη διαμόρφωση των σχέσεων των εργαζομένων χωρίς αποκλεισμούς, με σκοπό την επικοινωνία ιδεών, προτάσεων ή απόψεων σχετικά με θέματα που σχετίζονται με την εργασία με σκοπό τη βελτίωση της οργάνωσης ή της λειτουργίας της μονάδας. Με αυτή την έννοια, η επικοινωνία των εργαζομένων θεωρείται ένας οργανωτικός παράγοντας που συνιστά προηγούμενο της δέσμευσης των εργαζομένων (Mazzei, 2018).

Η επικοινωνία των υπαλλήλων περιλαμβάνει όλα τα είδη επίσημης και ανεπίσημης επικοινωνίας που πραγματοποιούνται εσωτερικά σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού. Είναι μια κεντρική διαδικασία στην οργάνωση μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι μοιράζονται πληροφορίες και συναισθήματα. Βοηθά στη δημιουργία σχέσεων, στην οικοδόμηση της κουλτούρας του οργανισμού, στη συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων

και διευκολύνει στις περισσότερες οργανωτικές δραστηριότητες. (Men and Bowen, 2017).

Η επικοινωνία των εργαζομένων βοηθά στην δημιουργία της αίσθησης ότι οι εργαζόμενοι ανήκουν στον οργανισμό, δημιουργεί μια κουλτούρα διαφάνειας μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων, επιτρέπει στους εργαζόμενους να ανταλλάσσουν πληροφορίες και να δημιουργούν νόημα, ενθαρρύνει τους εργαζομένους να μοιράζονται ιδέες και απόψεις με τους επιβλέποντες, και διευκολύνει τη σύνδεση των στόχων των εργαζομένων με εκείνους του οργανισμού.

Η επικοινωνία των εργαζομένων και η δέσμευση των εργαζομένων αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Η επικοινωνία των εργαζομένων είναι προγενέστερη της δέσμευσης και ένα από τα συστατικά μέρη της: παράγει και είναι προϊόν δέσμευσης (Heide and Simonsson, 2018). Η δέσμευση των εργαζομένων δημιουργεί εργαζόμενους που συμμετέχουν ενεργά σε διαλογικές διαδικασίες λήψης νοήματος, αντί να είναι το αποτέλεσμα της διαδικασίας επικοινωνίας που ελέγχεται από τη διοίκηση. Για το σκοπό αυτό, οι οργανισμοί θα πρέπει να υιοθετήσουν στρατηγικές επικοινωνίας με τους εργαζομένους που δεν έχουν ως κεντρικό στόχο τη στόχευση μηνυμάτων στους υπαλλήλους, αλλά έχουν ως στόχο να υποστηρίξουν τους υπαλλήλους που είναι υπεύθυνοι για την επικοινωνία.

Ο κρίσιμος ρόλος της επικοινωνίας των εργαζομένων για την δέσμευση του εργατικού δυναμικού επιβεβαιώνεται από μια μελέτη του Mazzei et al., 2018. Οι στόχοι της επικοινωνίας των εργαζομένων θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν σε τρεις κύριες κατηγορίες, πρώτον την εταιρική ευθυγράμμιση, συμπεριλαμβανομένης της αποστολής μηνυμάτων για την ευθυγράμμιση των επιχειρήσεων (πολιτισμός, αξίες, επιχειρηματικοί στόχοι) και ανταλλαγή πληροφοριών για οργανωτική λειτουργία. Δεύτερον την ενεργοποίηση των εργαζομένων, η οποία επιτρέπει στους υπαλλήλους να είναι στρατηγικοί υπεύθυνοι επικοινωνίας και να υποστηρίζουν διαδικασίες λήψης νοήματος και τρίτον την δέσμευση των εργαζομένων, δημιουργώντας ένα ανοιχτό πλαίσιο επικοινωνίας που ευνοεί τη φωνή των εργαζομένων, τη συνεχή δέσμευση των εργαζομένων και τις θετικές σχέσεις.

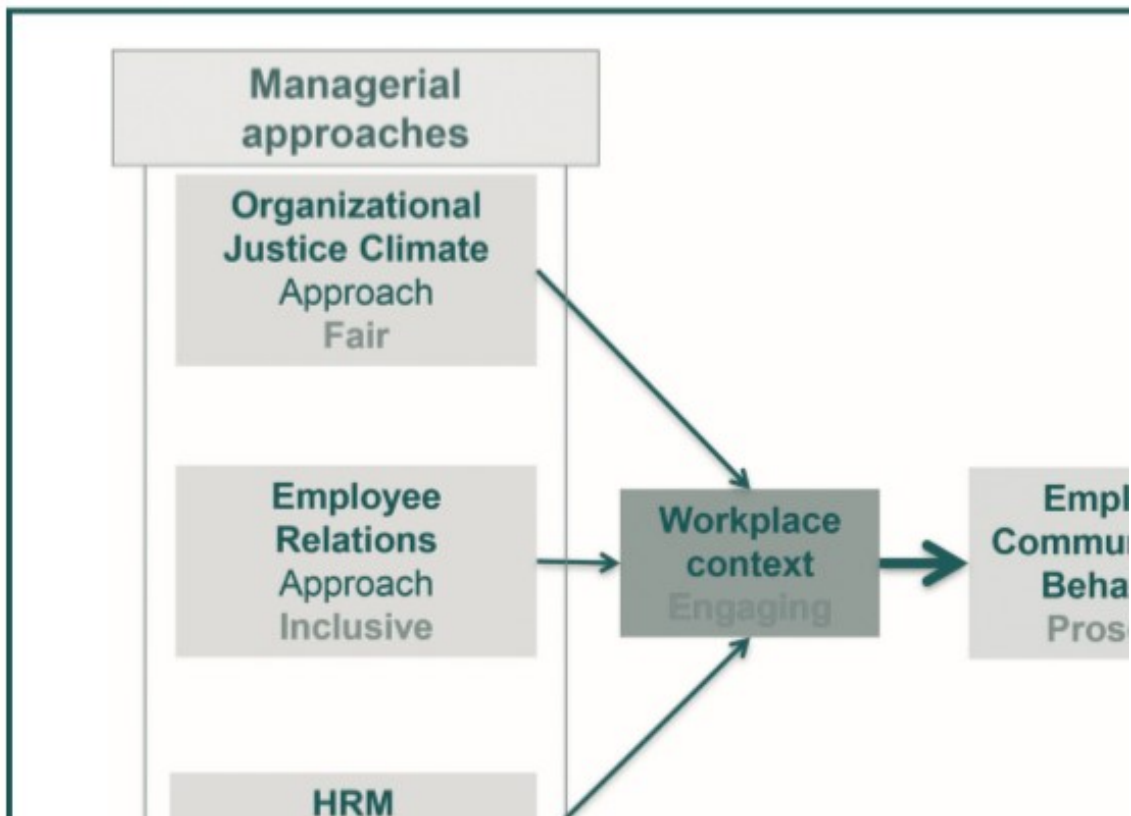
Η μελέτη των Mazzei, Butera & Quaratino (2019) ήρθε και επιβεβαίωσε το ρόλο της επικοινωνίας των εργαζομένων ως παράγοντα που συμβάλλει στη δημιουργία ενός οργανωτικού πλαισίου που ευνοεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων ως εταιρική υπεράσπιση και προώθηση της εμπορικής επωνυμίας. Παρ'όλα αυτά, η μελέτη έδειξε

ότι συχνά υπάρχει απόκλιση μεταξύ εταιρειών και εργαζομένων, για παράδειγμα, σε πολλές περιπτώσεις τα εργαλεία επικοινωνίας των εργαζομένων που θεωρούνται τα πιο σημαντικά από τους διαχειριστές δεν αντιστοιχούν σε αυτά που προτιμούν οι εργαζόμενοι. Για να είναι πιο αποτελεσματική η επικοινωνία, θα πρέπει οι διαχειριστές να επικεντρωθούν σε εκείνα τα εργαλεία επικοινωνίας που θεωρούνται πιο σημαντικά από τους εργαζόμενους. Επίσης σημαντικά ευρήματα της μελέτης αυτής είναι :

- ✓ η δέσμευση των εργαζομένων συνίσταται σε συμπεριφορές και αποτελεί την αιτία των συμπεριφορών υποστήριξης των εργαζομένων, όπως η υπεράσπιση της εταιρείας, η προστασία των πληροφοριών, η προώθηση προϊόντων και η οικοδόμηση φήμης.
- ✓ η δέσμευση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα διαχειριστικών επιλογών όσον αφορά την ενσωμάτωση των σχέσεων των εργαζομένων, την οργανωσιακή δικαιοσύνη και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- ✓ αρκετοί αναστολείς δέσμευσης λειτουργούν παράλληλα με τους παράγοντες δέσμευσης. Ανάμεσά τους, ο πιο σημαντικός είναι η ασυνέπεια των διαχειριστών μεταξύ του τι κηρύττουν και του τι κάνουν , και
- ✓ η επικοινωνία των εργαζομένων είναι καθοριστική για την δέσμευση του εργατικού δυναμικού, συμπεριλαμβανομένου του διαλόγου μεταξύ διαχειριστών και συναδέλφων.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετήσουν προσεγγίσεις που συμβάλλουν στη δημιουργία δεσμευτικών χώρων εργασίας, ευνοώντας τις συμπεριφορές επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων. Σύμφωνα με την έρευνα Mazzei, Butera & Quaratino (2019), οι διευθυντικές προσεγγίσεις που συμβάλλουν στη δημιουργία ενός τέτοιου χώρου εργασίας είναι οι ακόλουθες (Εικόνα 1):

Figure 1 Managerial approaches for an engaging workplace context



Πηγή : Alessandra Mazzei, Alfons Butera and Luca Quaratino (2019) Employee communication for engaging workplace .

Εικόνα 1: Διευθυντικές προσεγγίσεις στην δημιουργία δεσμευτικών χώρων εργασίας

- Μια προσέγγιση σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων που χαρακτηρίζεται από προγραμματισμένες επικοινωνιακές και διοικητικές πρακτικές των εργαζομένων που εστιάζονται στην ενθάρρυνση της φωνής των εργαζομένων (Morrison και Milliken 2000, Lavelle et al. 2010, Klaas et al. 2012, Morrison 2014).
- Μια προσέγγιση για την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, η οποία ξεπερνά την απλή και ευνοϊκή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και επικεντρώνεται στην αποτίμηση των ανθρώπων, (Arthur 1994, Bal et al. 2013, Anitha 2014) και
- Μια προσέγγιση οργανωτικής δικαιοσύνης, η οποία εξαρτάται από την εκτίμηση της αμεροληψίας και της συνέπειας των διαδικασιών, όπως η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, η πειθαρχία, καθώς και οι

προαγωγές, και οι αυξήσεις των αποδοχών (Aquino et al. 2006, Klaas κ.ά. 2012).

Πέραν των ανωτέρω, έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Uddin, Mahmood & Fan το 2019 προσέφερε εμπειρικές αποδείξεις ότι η δέσμευση των εργαζομένων δεν συμβάλει μόνο στην απόδοση ατομικού και οργανωτικού επιπέδου, αλλά συμβάλλει επίσης στην απόδοση σε επίπεδο ομάδας. Επιπρόσθετα, έρευνα των Xu & Thomas (2011) συμπεραίνει ότι η ομάδα είναι ο ισχυρότερος παράγοντας της δέσμευσης. Συγκεκριμένα, η έρευνα επιβεβαίωσε ότι οι ηγετικές συμπεριφορές (δηλ. να υποστηρίζει την ομάδα, να εκτελεί αποτελεσματικά και να επιδεικνύει ακεραιότητα) επικεντρωμένες στην υποστήριξη και ανάπτυξη της ομάδας, συνδέονται θετικά με την δέσμευση των εργαζομένων.

Άλλωστε, όπως δίνεται έμφαση σε άρθρο του Fork (2014) η δέσμευση της ομάδας θα καθορίσει πόσο γρήγορα θα επιτευχθούν αποτελέσματα και την ποιότητα αυτών των αποτελεσμάτων του οργανισμού . Τα αποτελέσματα, όπως αναφέρει, είναι σε άμεση αναλογία με το επίπεδο της δέσμευσης.

2.3 Η εμπειρία των εργαζομένων προάγει αποτελεσματικές επιχειρηματικές αποδόσεις; (οργανωσιακό επίπεδο)

Η ίδρυση μιας εταιρίας υψηλών επιδόσεων με αφοσιωμένους υπαλλήλους, όπως επιβεβαιώνεται και από τον Romans & Tobaben (2016) ξεκινά με την επιλογή σωστών ηγετών και συνεχίζει με την ανάπτυξη της ομάδας. Για να δημιουργηθεί όμως η κατάλληλη κουλτούρα, οι ηγέτες πρέπει να απαιτούν η ανάπτυξη των ομάδων εργασίας να αποτελεί μέρος της επιχειρηματικής στρατηγικής. Αυτό σημαίνει ότι η δέσμευση γίνεται τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης, και όχι κάτι που συμβαίνει συμπληρωματικά με το έργο της εταιρείας. Πως μπορεί να γίνει σημαντική η δέσμευση μέσα στον οργανισμό ; Μπορεί, και γίνεται με διάφορους τρόπους :

- ✓ Γίνεται μέρος του λειτουργικού συστήματος της εταιρίας
- ✓ Γίνεται θέμα συζήτησης συνεχώς και με κάθε ευκαιρία. Πολλές εταιρίες διεξάγουν μικρής διάρκειας συναντήσεις που επικεντρώνονται στην βελτίωση της δέσμευσης.

- ✓ Γίνεται επανεξέταση των δεδομένων δέσμευσης καθ' όλη τη διάρκεια του έτους για τον προσδιορισμό των περιοχών στις οποίες οι ομάδες μπορούν να αξιοποιήσουν ότι κάνουν καλά ή να διαχειριστούν περιοχές όπου αντιμετωπίζουν προβλήματα. Αυτό επιτρέπει στους ηγέτες να «στοχεύουν» στη δέσμευσή για την επίλυση επιχειρηματικών προβλημάτων, την έναρξη νέων έργων ή την ολοκλήρωση άλλων στόχων της εταιρείας.
- ✓ Το κριτήριο της δέσμευσης αποτελεί σημείο εξέτασης στον σχεδιασμό διαδοχής (εάν ένα άτομο δυσκολεύεται να δημιουργήσει δέσμευση σε μικρές ομάδες, δεν θα προαχθεί σε κάποιο ρόλο που επιβλέπει μεγαλύτερη ομάδα).
- ✓ Παρέχοντας στους υπευθύνους και στους υπαλλήλους την κατάλληλη κατάρτιση σχετικά με την αξία της δέσμευσης. Οι περισσότεροι οργανισμοί δυστυχώς αποτυγχάνουν σε αυτόν τον τομέα - τα δεδομένα που συλλέγονται σπάνια έχουν πραγματική χρησιμότητα στην καθημερινή επιχειρηματική δραστηριότητα, διότι οι υπεύθυνοι δεν καταλαβαίνουν τη σημασία και την σχέση για τις καθημερινές δραστηριότητες της ομάδας τους.

Αναφορά στην σημασία του οργανισμού γίνεται και από τους Popli & Rizvi (2017) όπου σε σχετική έρευνα αναφέρουν ότι απαιτείται να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή από τους οργανισμούς και σε άλλους οδηγούς δέσμευσης. Εκτός από τις μορφές ηγεσίας, καταλυτική επίδραση έχουν η κουλτούρα του οργανισμού ,η ανατροφοδότηση, η εμπιστοσύνη, οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και οι αποτελεσματικές πρακτικές ανθρωπίνων πόρων. Αυτά τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού πρέπει να επικεντρωθούν μέσω κατάλληλων πολιτικών ανθρωπίνων πόρων, συστημάτων αξιολόγησης και κατάρτισης των εποπτικών και ηγετικών στελεχών του ανθρώπινου δυναμικού. (Robinson κ.ά., 2004, Wollard and Shuck, 2011 , Aon-Hewitt, 2014, Popli και Rizvi, 2016).

Όπως περιγράφουν οι Barista-Taran & Shuck & Gutierrez & Baralt (2009) σε σχετικό τους άρθρο η δέσμευση είναι μια πολύπλοκη διαδικασία και οι οργανισμοί πρέπει να πάρουν χρόνο για να την αναπτύξουν πλήρως. Προϋποθέτει να αρχίσουν να χρησιμοποιούν όλα τα εργαλεία που διαθέτουν, προκειμένου να αυξήσουν το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων τους.

Η βέλτιστη κατάσταση είναι η δέσμευση σε ολόκληρο τον οργανισμό, αυτή αρχίζει με τη συμμετοχή μιας ομάδας εργασίας και συνεχίζει ευθυγραμμίζοντας τα συμφέροντα και τις προσπάθειες των εργαζομένων με τις επιχειρηματικές επιδόσεις. (Craig &

Silverston ,2010). Εύκολα συμπεραίνει κανείς ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι εργάζονται για να βελτιώσουν τη συνολική απόδοση του οργανισμού και να διατηρήσουν τις αξίες του. Παράλληλα παρατηρείται ότι οι οργανισμοί δεν έχουν σύνορα. Ως εκ τούτου, είναι όλο και πιο σημαντικό οι οργανισμοί να προσελκύουν, να εμπλέκουν, να αναπτύσσουν πίστη μεταξύ των υπαλλήλων τους για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη σημερινή παγκόσμια αγορά. Οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βελτιώνοντας αποτελεσματικά τη στρατηγική τους για την δέσμευση των εργαζομένων. Επομένως, οι οργανισμοί πρέπει να επικεντρωθούν στην επιχειρησιακή στρατηγική που μπορεί να αυξήσει το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων και, συνεπώς, να αυξήσει το επίπεδο κινητοποίησης για τη συνολική επιτυχία του οργανισμού. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι συνεχείς προσπάθειες των οργανισμών να επιτύχουν υψηλά επίπεδα αφοσίωσης των εργαζομένων σε εγχώριες και παγκόσμιες επιχειρήσεις όχι μόνο συμβάλλουν στην προώθηση της διατήρησης του ταλέντου αλλά και προάγουν την εμπιστοσύνη των πελατών και βελτιώνουν την οργανωτική τους απόδοση. (Taneja, Sewell & Odom, 2015).

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομικής δραστηριότητας τα τελευταία χρόνια έχει επιδεινώσει την ανάγκη προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων υψηλής απόδοσης . Δεδομένης αυτής της νέας πραγματικότητας, οι άνθρωποι μπορεί να είναι η μόνη παραμένουσα πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι λοιπόν, οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας που να παρέχει μια αίσθηση πρόκλησης και ουσιαστικής σημασίας για τους εργαζομένους. Προκειμένου λοιπόν να δημιουργηθεί ένα ανταγωνιστικό εργατικό δυναμικό, οι επιτυχείς οργανισμοί πρέπει να καταρτίσουν πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που υποστηρίζουν την επιθυμητή στρατηγική και τις βασικές αξίες τους. Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα ολοκληρωμένο σύνολο από την πρόσληψη , την ανάπτυξη ,την δέσμευση έως και την αποχώρηση των εργαζομένων, που τους εμπλέκει σε μια επιδίωξη μιας επιλεγμένης στρατηγικής και ενός συνόλου βασικών αξιών. (Whittington & Galpin ,2010).

Η μεγαλύτερη πρόκληση για τους οργανισμούς είναι η ευθυγράμμιση των αξιών, των στόχων και των φιλοδοξιών των εργαζομένων με αυτές του οργανισμού, ώστε να επιτευχθεί βιώσιμη δέσμευση των εργαζομένων σε παγκόσμιο επίπεδο. Γι αυτό το λόγο οι οργανισμοί πρέπει να επενδύσουν στρατηγικά στην εμπλοκή των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για τους ηγέτες να δημιουργήσουν μια σύνδεση μεταξύ της

επιχειρησιακής στρατηγικής του οργανισμού και της διαχείρισης των ταλέντων, προκειμένου προκειμένου να επιτευχθεί η δέσμευση των εργαζομένων και να ανταποκριθούν στους οργανωτικούς στόχους.

Πέραν των ανωτέρω, η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της δέσμευσης των εργαζομένων παραμένει επίσης μια πρόκληση για τον οργανισμό. Είναι δύσκολο να δημιουργηθεί μια σαφής σύνδεση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και των επιδόσεων, επειδή οι ηγέτες είναι αναγκαίο να έχουν καλύτερη αίσθηση εντοπισμού των κενών μεταξύ της απόδοσης και της δέσμευσης των εργαζομένων.

Επιπροσθέτως, πρόκληση για τον οργανισμό είναι να κατανοήσουν οι ηγέτες την ανάγκη για αλλαγή δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Είναι κρίσιμο για τους ηγέτες των επιχειρήσεων να διατηρούν τις μεταβαλλόμενες δεξιότητες και ικανότητες τους σε παγκόσμιο επίπεδο, ειδικά σε διαφορετικούς πολιτισμούς. Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόσουν την οργανωτική τους στρατηγική έτσι ώστε να μπορούν να εντοπίσουν καλύτερα τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που είναι κρίσιμα για την επιχειρηματική ηγεσία. Τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν παράγοντες όπως οι διαπροσωπικές δεξιότητες για να συνεργαστούν με τους συναδέλφους, η ικανότητα να εμπλέκονται αποτελεσματικά με τους πελάτες, η διαχείριση και καθοδήγηση των εργαζομένων σε παγκόσμιο επίπεδο .

Παράλληλα, πολλοί οργανισμοί δεν έχουν επαρκή σχέδια διαδοχής για να διατηρήσουν τους αφοσιωμένους εργαζόμενους σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι προσπάθειες των οργανισμών θα πρέπει να εστιάσουν τη σταδιοδρομία τους ως έναν τρόπο ευθυγράμμισης των μακροπρόθεσμων φιλοδοξιών των εργαζομένων με τις ανάγκες οργανωτικών ταλέντων του αύριο. Πρέπει να υπάρχουν ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να απασχοληθούν σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο οργανισμός θα πρέπει να έχει τις κατάλληλες διαδικασίες για να καθορίσει νέους ηγέτες και να παρακινήσει τους υπαλλήλους να αναλάβουν προκλήσεις για θέσεις εργασίας σε παγκόσμιο επίπεδο.

Συν τοις άλλοις, οι προσεγγίσεις στη διεθνή κινητικότητα και την επανένταξη μεταβάλλονται συνεχώς. Καθώς οι οργανισμοί έχουν όλο και λιγότερα όρια, καθίσταται όλο και πιο σημαντικό να απασχολούν τους υπαλλήλους με τέτοιον τρόπο ώστε να έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις των διεθνών αγορών. Οι ηγέτες πρέπει να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να συμμετέχουν περισσότερο στα ηγετικά προγράμματα σε παγκόσμιο επίπεδο, δημιουργώντας μια πολυκατευθυντική ροή ταλέντων μεταξύ των

ομογενών και του οργανισμού. Οι εταιρείες θα πρέπει να υιοθετήσουν μια στρατηγική προσέγγιση της κινητικότητας για να επικεντρωθούν στην αποδημία για να τοποθετήσουν τους σωστούς ανθρώπους στη σωστή δουλειά. Οι ηγέτες της θα πρέπει επίσης να εξετάζουν τις θέσεις εργασίας και τα άτομα που χρειάζονται διεθνή εμπειρία, σε ποιες θέσεις σε διαφορετικές αγορές, πότε, για πόσο χρονικό διάστημα, και να καθορίσουν μελλοντικούς ρόλους. Πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό βήμα στον προγραμματισμό διαδοχής για τους εργαζόμενους που προχωρούν στο επόμενο στάδιο της καριέρας τους.

Μεταξύ άλλων, δυσκολίες προκύπτουν όταν υπάρχει αναντιστοιχία μεταξύ της παγκόσμιας και της τοπικής διαχείρισης ταλέντων. Τα ηγετικά στελέχη πρέπει να προσπαθήσουν να επιτύχουν μια ισορροπία μεταξύ της παγκοσμιοποίησης και της τοπικής προσαρμογής για να αντιμετωπίσουν τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους. Θα πρέπει ακόμη να προσπαθήσουν να τυποποιήσουν και να παγκοσμιοποιήσουν το σύστημα διαχείρισης των επιδόσεων ώστε τα ταλέντα να ανταγωνιστούν αποτελεσματικότερα σε διεθνή βάση. Θα πρέπει να προσπαθήσουν να αποκτήσουν τυποποιημένη κεντρική διαχείριση ταλέντων, η οποία να μπορεί να τροποποιηθεί για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του τοπικού περιβάλλοντος, δηλ. να έχει σταθερές και ευέλικτες στρατηγικές. Οι σταθερές στρατηγικές δεν είναι διαπραγματεύσιμες και αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμορφώνονται με αυτούς, ανεξάρτητα από τον τόπο στον οποίο βρίσκονται. Οι ευέλικτες στρατηγικές, από την άλλη πλευρά, μπορούν να τροποποιηθούν από τα στελέχη σύμφωνα με την τις τοπικές συνθήκες. Οι ηγέτες της οργάνωσης πρέπει να δημιουργήσουν ένα όραμα για το μέλλον και να καλλιεργήσουν μια σκόπιμη κουλτούρα που καθιστά τη δέσμευση βασική κινητήρια δύναμη των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. (Taneja, Sewell & Odom, 2015).

3. Στρατηγικές δέσμευσης των εργαζομένων

3.1 Απλές στρατηγικές

Η δέσμευση των εργαζομένων, σύμφωνα με τον Rao (2017) μπορεί να δημιουργήσει αλλά και να γκρεμίσει έναν οργανισμό. Ορισμένες εταιρείες επιλέγονται ως καλύτερες θέσεις εργασίας, επειδή οι υπάλληλοί τους εργάζονται αποτελεσματικά και ενσωματώνονται συναισθηματικά στους οργανισμούς. Έρευνες όπως αναφέρει ο Rao (2017) σε σχετικό του άρθρο δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν τρεις πρωταρχικές ανάγκες: ενδιαφέρουσα εργασία, αναγνώριση ως προς την δουλειά τους και την παραμονή τους σε γεγονότα που συμβαίνουν στην εταιρεία. Συνοψίζοντας, η εμπλοκή των εργαζομένων είναι αμφίδρομη. Είναι κερδοφόρα τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους εργοδότες. Άλλωστε όπως αναφέρουν οι Burlacu & Mura (2019), η συμπεριφορά και η απόδοση των ατόμων καθορίζουν την απόδοση της επιχείρησης, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε οικονομικές επιδόσεις. Ως εκ τούτου, τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργαζόμενοι πρέπει να αναλάβουν την ευθύνη των ρόλων και των αρμοδιοτήτων τους για την επίτευξη της οργανωτικής αριστείας και της αποτελεσματικότητας. Για το λόγο αυτό υπάρχουν μερικά εργαλεία και τεχνικές στρατηγικών για την αποτελεσματική δέσμευση των εργαζομένων.

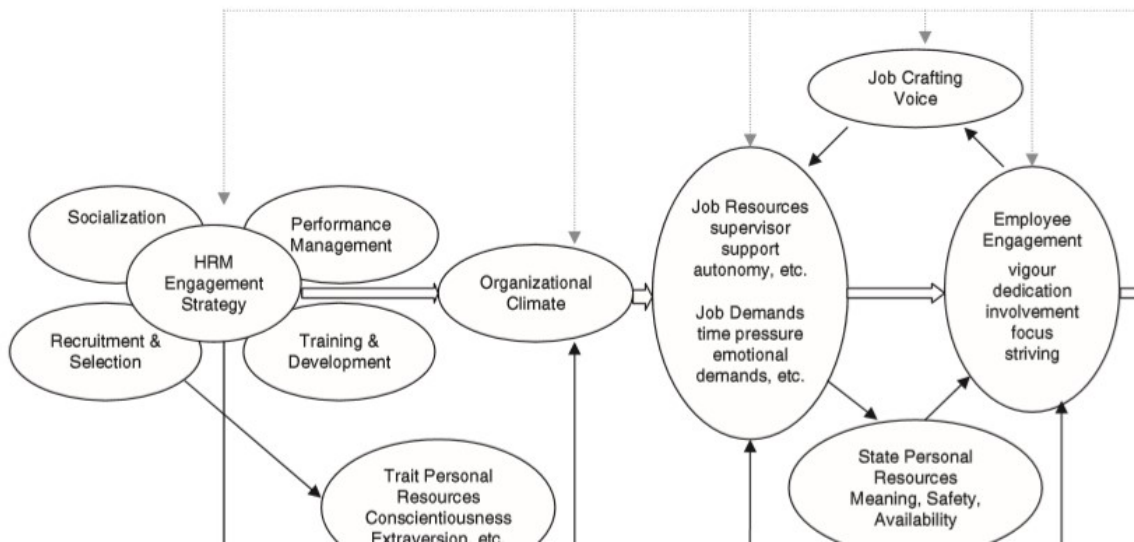
Ο Rao (2017) προσέφερε καινοτόμα εργαλεία και τεχνικές για την εξασφάλιση της αφοσίωσης των εργαζομένων σε οποιαδήποτε κλάδο και μέγεθος οργανισμού. Όπως θα δούμε παρακάτω αυτά είναι :

- Δημιουργήστε κλίμα εμπιστοσύνης : Όταν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη, δεν έχει σημασία κάτι άλλο. Χωρίς αυτήν, οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στην απόδοση ευθυνών, αντί του αποτελέσματος. Συνεπώς, είναι σημαντική η οικοδόμηση της εμπιστοσύνης.
- Βεβαιωθείτε ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται θετικά για την εργασία τους και μπορούν να δουν με σαφήνεια πώς η εργασία τους μπορεί να συμβάλει άμεσα στους στόχους και το όραμα του οργανισμού.
- Ακούστε από όλες τις πηγές για να αποκτήσετε ιδέες για την αποτελεσματική συμμετοχή των εργαζομένων σας.

- Ανακαλύψτε τις φιλοδοξίες και τις προσδοκίες των υπαλλήλων σας και αναθέστε τους εργασίες ανάλογα. Για την εξασφάλιση αποτελεσματικής δέσμευσης των εργαζομένων είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί εάν οι εργαζόμενοι προσελκύονται από οικονομικά ή μη οικονομικά κίνητρα.
- Διανέμετε ρόλους και ευθύνες με βάση τις δυνάμεις των εργαζομένων. Δώστε τους προκλήσεις για να μπορέσουν να βγουν από τις ζώνες ασφαλείας τους και να εκτελέσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους.
- Τονίστε τους στόχους πρόκλησης. Όταν οι εργαζόμενοι προσπαθούν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις, ξεκλειδώνουν το κρυμμένο δυναμικό τους.
- Ενθαρρύνετε τις εναλλαγές θέσεων εργασίας. Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας βοηθά τους υπαλλήλους να μάθουν κάτι για τα υπόλοιπα θέματα της εταιρίας και να καταστούν πιο ικανοί, να αναπτυχθούν ως ηγέτες.
- Βελτιώστε τη στάση των εργαζομένων, καθώς βοηθάει στη βελτίωση της συμπεριφοράς και της απόδοσής τους, ώστε να αποδίδουν αποτελεσματικότερα.
- Δημιουργήστε μια υγιή οργανωσιακή νοοτροπία ώστε οι εργαζόμενοι να προσφέρουν το καλύτερο τους.
- Βεβαιωθείτε ότι κάθε εργαζόμενος ακούγεται, εκτιμάται και αξιολογείται για τα επιτεύγματά του.
- Ενδυναμώστε τους υπαλλήλους. Δώστε τους την ελευθερία να λαμβάνουν αποφάσεις. Σεβαστείτε τις αποτυχίες τους. Επιτρέψουν να μάθουν από τις αποτυχίες τους και να αναπτυχθούν σε επιτυχημένους ηγέτες.
- Βεβαιωθείτε ότι οι εργαζόμενοι έχουν αρκετό χρόνο να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για να είναι εφικτό να αντλήσουν ιδέες και να μάθουν ο ένας από τον άλλο.
- Ενθαρρύνετε τη δημιουργικότητα. Όταν οι εργαζόμενοι έρχονται σε σας με τις καινοτόμες ιδέες τους, ακούστε τους προσεκτικά και υποστηρίξε τους ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα.
- Προσφέρετε τις αναθέσεις και τον κατάλληλο χρόνο για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους. Δώστε τους την ελευθερία να δουλεύουν καθώς θα σας εκπλήξουν με την απόδοσή τους και τις δημιουργικές τους λύσεις.
- Αντιμετωπίστε τους εργαζόμενους αντίστοιχα. Εφαρμόστε διαφορετικές προσεγγίσεις σε διαφορετικούς ανθρώπους, καθώς οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί με μοναδικά χαρακτηριστικά και συναισθήματα.

- Αναλάβετε πρωτοβουλία για να εμπνεύσετε τους υπαλλήλους σας, καθώς προτιμούν να εργάζονται με καλούς ηγέτες παρά με κακά αφεντικά.
- Παρέχετε προγράμματα ευεξίας στους υπαλλήλους σας για να εξασφαλίσετε την συναισθηματική ευεξία με επακόλουθο την αφοσίωση τους.
- Ενθαρρύνετε τους υπαλλήλους σας εάν απολαμβάνουν τις κοινωφελείς υπηρεσίες δίνοντάς τους χρόνο από την εργασία τους. Τους βοηθάει να αναπτυχθούν ολιστικά ως άτομα και θα χτίσουν αντίστοιχα την εικόνα του οργανισμού σας.
- Παρέχετε στους εργαζόμενους ανατροφοδότηση που θα τους επιτρέψει να αξιολογήσουν τα πλεονεκτήματα και τις ανησυχίες τους. Τους βοηθά να ξεπεράσουν τις ανησυχίες τους για να αναπτυχθούν ως καλύτεροι ηγέτες.
- Αξιοποιήστε τους υπαλλήλους σας ως ανθρώπους, όχι ως εργαζόμενους. Επιπλέον, να τους σέβεστε ως αξιόλογους ανθρώπους με δεξιότητες και όχι ως ανθρώπους με πολύτιμες δεξιότητες.

Αξιοσημείωτη είναι η αναφορά στους Albrecht S., Bakker A., Gruman J., Macey W., Saks A. (2015), οι οποίοι επικεντρώθηκαν σε τέσσερις βασικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διευκόλυνση και τη βελτίωση της δέσμευσης των εργαζομένων και την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων ώστε οι οργανισμοί να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι τέσσερις αυτές πρακτικές – επιλογή προσωπικού, κοινωνικοποίηση, διαχείριση απόδοσης και εκπαίδευση- είναι το επίκεντρο καθώς αποτελούν βασικές λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού που πρέπει να παρακολουθήσουν οι οργανώσεις. Το παρακάτω σχήμα εξηγεί το πώς οι τέσσερις αυτές πρακτικές οδηγούν στην δέσμευση των εργαζομένων και κατ' επέκταση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας.



Πηγή: Albrecht S., Bakker A., Gruman J., Macey W., Saks A. (2015) Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage

Εικόνα 2: Η επίδραση πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στην δέσμευση των εργαζομένων

Συν τοις άλλοις, Οι Seijts & Crim (2006) απαντούν στο ερώτημα πως μπορούν οι ηγέτες να δεσμεύσουν το προσωπικό τους με τα δέκα C's.

i. Connect , Σύνδεση : Ο ηγέτης πρέπει να δείχνει ότι εκτιμάει στους εργαζόμενους του. Αυτό είναι το πρώτο βήμα σύνδεσης με τους ανθρώπους που συνεργάζεται. Η εργασιακή δέσμευση αντανakλά την σχέση του ηγέτη με τον υπάλληλο. Όταν ο οργανισμός θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι είναι πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία, πρέπει να συμπεριφέρεται προς αυτήν την κατεύθυνση.

ii. Career, Καριέρα : Οι ηγέτες θα πρέπει να παρέχουν στους εργαζόμενους εργασιακές προκλήσεις, δίνοντας τους έτσι ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη και εξέλιξη. Ακόμη πρέπει να εκτιμώνται οι νέες ιδέες που έχουν οι εργαζόμενοι και να τους δίνεται ευκαιρία αλλά και η δυνατότητα να τις υλοποιήσουν.

iii. Clarity, Σαφήνεια : Οι ηγέτες χρειάζεται να επικοινωνούν το όραμα του οργανισμού με σαφήνεια. Η επιτυχία στους οργανισμούς εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο έχουν κατανοήσει οι εργαζόμενοι τους στόχους που πρέπει να επιτύχουν. Έχει μεγάλη σημασία λοιπόν να κατανοήσουν το όραμα της ηγεσίας, τους στόχους του οργανισμού, γιατί είναι σημαντικοί και ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος επίτευξης αυτών.

iv. Convey, Απόδοση : Οι καλοί ηγέτες καθιερώνουν διαδικασίες εντός του οργανισμού, βοηθώντας τους εργαζόμενους να ανταπεξέλθουν σε σημαντικά καθήκοντα και εργασίες, διευκολύνοντας έτσι την επίτευξη στόχων τόσο σε επίπεδο μονάδας όσο και σε επίπεδο ομάδας και κατ' επέκταση του οργανισμού.

v. Congratulation , Επιβράβευση : Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι λαμβάνουν άμεση κριτική όταν η απόδοσή τους είναι χαμηλή ή κάτω των προσδοκιών. Αντίθετα, οι ίδιοι υπάλληλοι αναφέρουν ότι η επιβράβευση και η αναγνώριση για καλές επιδόσεις είναι λιγότερο συνήθεις. Οι καλοί ηγέτες επιβραβεύουν και το κάνουν συχνά.

vi. Contribution , Συνεισφορά : Οι εργαζόμενοι θέλουν να αισθάνονται ότι συμβάλλουν ουσιαστικά στην επιτυχία του οργανισμού και η συμβολή τους έχει σημασία. Οι καλοί ηγέτες βοηθούν τους εργαζόμενους να δουν και να αισθανθούν ότι συμβάλλουν στην επιτυχία και το μέλλον του οργανισμού.

vii. Control , Έλεγχος : Οι εργαζόμενοι μπορούν, να έχουν τον έλεγχο της ροής και του ρυθμού των εργασιών τους και οι ηγέτες μπορούν, να δημιουργήσουν ευκαιρίες για τους εργαζόμενους ώστε να ασκήσουν αυτόν τον έλεγχο. Το αίσθημα της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων συχνά μειώνει το άγχος, δημιουργεί εμπιστοσύνη και μία κουλτούρα όπου οι εργαζόμενοι θέλουν να αναλάβουν την ευθύνη για τα προβλήματα και τις λύσεις τους.

viii. Collaborate, Συνεργασία : Οι μελέτες δείχνουν ότι όταν οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε ομάδες που εμπιστεύονται λειτουργούν πολύ καλύτερα από ότι σε ομάδες που στερούνται καλών σχέσεων. Έτσι, οι μεγάλοι ηγέτες είναι αυτοί που μπορούν να δημιουργήσουν μία ομάδα. Είναι αυτοί που μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Σύμφωνα με το άρθρο , έρευνες δείχνουν ότι το να νοιάζεσαι για τους συναδέλφους σου, είναι ένας ισχυρός παράγοντας της εργασιακής δέσμευσης. Αναφέρεται επίσης ότι μία συνεχής πρόκληση για τους ηγέτες να συγκεντρώνουν άτομα σε ομάδες με κοινό στόχο και να εξαιρούν άτομα που επιδιώκουν το ατομικό τους συμφέρον.

ix. Credibility, Αξιοπιστία : Οι ηγέτες πρέπει να προσπαθούν να διατηρήσουν τη φήμη μιας εταιρείας και να επιδείξουν υψηλά δεοντολογικά πρότυπα. Οι εργαζόμενοι θέλουν να είναι υπερήφανοι για τις δουλειές τους, τις επιδόσεις τους και τον οργανισμό τους.

x. Confidence, Εμπιστοσύνη : Οι καλοί ηγέτες συμβάλλουν στη δημιουργία εμπιστοσύνης σε μια εταιρεία, δείχνοντας υψηλά πρότυπα δεοντολογίας και επιδόσεων.

3.2 Άλλες στρατηγικές

3.2.1 Μέσα κοινωνικής δικτύωσης

Δεδομένου της ανάπτυξης των κοινωνικών μέσων αξίζει να αναφερθούμε στην σημασία των ενδοεταιρικών κοινωνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης με έμφαση στην δέσμευση των εργαζομένων. Πρόσφατες έρευνες για τα ενδοεταιρικά κοινωνικά μέσα δείχνουν ότι οι οργανισμοί μπορούν να επωφεληθούν με πολλούς τρόπους όταν χρησιμοποιούν τα μέσα αυτά ως μέρος της εσωτερικής επικοινωνιακής στρατηγικής (Doherty R., 2010, Development and learning organizations, 2014). Τα κοινωνικά μέσα μπορούν να διευκολύνουν τις συνομιλίες μεταξύ εταιρικών τμημάτων (A. El Ouiridi, M. El Ouiridi, Segers & Henderickx, 2015, Huang et al., 2013, Huang, Singh & Ghose, 2015), ενισχύοντας την υπάρχουσα επικοινωνία και βοηθώντας τους εργαζομένους να αναπτύξουν νέους δεσμούς μέσα στον οργανισμό (Fulk & Yuan 2013, Robertson & Kee 2017, Weber & Shi, 2016). Λόγω της δυνατότητας των κοινωνικών μέσων να διευκολύνουν την ανταλλαγή γνώσεων, τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, τα ενδοεταιρικά κοινωνικά μέσα μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων (Ali-Hassan, Nevo & Wade 2015, Huang κ.α. 2015, Leftheriotis & Giannakos 2014) και την καινοτομία (Leonardi, 2014), και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Ο Madsen (2016) διαπίστωσε ότι η ταυτότητα ενός οργανισμού είναι κοινωνικά δομημένη με βάση την επικοινωνία των εργαζομένων μέσω των κοινωνικών μέσων. Εξάλλου, τα κοινωνικά μέσα ενημέρωσης είναι γνωστά για την ικανότητά τους να επιτρέπουν μεγαλύτερη επικοινωνία, συνεργασία και οικοδόμηση σχέσεων.(Development and learning organizations, 2014).

Οι Ewing, Men & O'Neil (2019) με σχετική τους έρευνα προσδιόρισαν τον τρόπο με τον οποίο τα κοινωνικά μέσα μπορούν να χρησιμοποιηθούν στρατηγικά για να βελτιώσουν την επικοινωνία και τη δέσμευση των εργαζομένων. Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαίωσαν το ρόλο των κοινωνικών μέσων ενημέρωσης στην δέσμευση των εργαζομένων, παρά τους αναγνωρισμένους κινδύνους, όπως ο φόβος της διαχείρισης για απώλεια ελέγχου και διείσδυση μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών γενεών και φύσης εργασίας. Προκειμένου οι εργαζόμενοι να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τα εσωτερικά μέσα κοινωνικής δικτύωσης, η μελέτη τους τόνισε τη σημασία της παροχής σαφών πολιτικών και κατευθυντήριων γραμμών αναφορικά με τα κοινωνικά μέσα ενημέρωσης και της κατάρτισης των εργαζομένων. Ακόμα, υπογράμμισαν τη σημασία της ευθυγράμμισης της αξίας της δέσμευσης των εργαζομένων και του ρόλου της στρατηγικής επικοινωνίας. Για να προωθήσουν την δέσμευση των εργαζομένων, οι οργανώσεις χρησιμοποιούν μια ποικιλία καναλιών, όπως το intranet, τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τις προσωπικές συναντήσεις, τις τηλεδιασκέψεις, και τα ηλεκτρονικά ενημερωτικά δελτία, καθώς και τα εσωτερικά κοινωνικά μέσα, τα οποία ολοένα αυξάνονται. Οι οργανισμοί έχουν υιοθετήσει διάφορες πλατφόρμες κοινωνικών μέσων επικοινωνίας, όπως blogs, ανοικτούς ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, YouTube κ.λπ.) και οργανωτικές ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης που αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται αποκλειστικά από την εταιρεία. Τα εσωτερικά κοινωνικά μέσα ενημέρωσης γενικά θεωρούνται αποτελεσματικοί οδηγοί της δέσμευσης των εργαζομένων επειδή τα αμφίδρομα, αλληλεπιδραστικά χαρακτηριστικά τους δημιουργούν εργασιακές σχέσεις που ενθαρρύνουν τη συνεργασία, την αμοιβαία κατανόηση και διευκολύνουν τη διαχείριση της ακρόασης. Πιο συγκεκριμένα, αυτή την διαδικασία βοηθά τους εργαζόμενους να χτίζουν σχέσεις με άλλους υπαλλήλους του οργανισμού και να αυτοπροσδιορίζονται με τον ίδιο τον οργανισμό με αποτέλεσμα να θεωρούν τον οργανισμό ως "δικό τους". Επιπλέον, ο διάλογος, και η διαπροσωπική φύση των κοινωνικών μέσων δημιουργούν την αίσθηση της αυθεντικότητας στην επικοινωνία. Όταν οι οργανώσεις μοιράζονται θεμελιώδεις πληροφορίες, όπως αξίες και όραμα του οργανισμού μέσω εικόνων και βίντεο, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να δεσμευτούν. Επιπρόσθετα, η ενεργός συμμετοχή των ηγετών μέσω εσωτερικών κοινωνικών μέσων επιτρέπει στους εργαζόμενους να συνδεθούν με κορυφαίους ηγέτες ((Development and learning organizations, 2014), το αποτελεί προϋπόθεση δέσμευσης (Ruck et al., 2017) . Τέλος η μελέτη των Doherty R. (2010) & Ewing, Men & O'Neil (2019) έδειξε ότι οι

εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να μοιράζονται προσωπικές απόψεις, γνώσεις και εμπειρίες μέσω εσωτερικών κοινωνικών μέσων ενημέρωσης, γίνονται πιο αφοσιωμένοι. Αυτές οι νέες τάσεις θέτουν τόσο ευκαιρίες όσο και προκλήσεις για τους σημερινούς επαγγελματίες της εσωτερικής επικοινωνίας.

3.2.2 Εταιρική κοινωνική ευθύνη

Συναντάμε συχνά την ερώτηση εάν η εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) μπορεί να αυξήσει την δέσμευση των εργαζομένων. Πρόσφατες έρευνες έχουν αρχίσει να εξετάζουν την παραπάνω σχέση, καθώς το ζήτημα της ΕΚΕ καθίσταται σταδιακά σημαντικότερο και στις αναδύμενες οικονομίες. Αναμφισβήτητα, ο πιθανός αντίκτυπος της ΕΚΕ στη δέσμευση των εργαζομένων θα μπορούσε να είναι πολύ σημαντικός. Δεδομένης της θετικής συσχέτισης, η ΕΚΕ μπορεί πραγματικά να χρησιμοποιηθεί σε όλους τους οργανισμούς ως εργαλείο διαχείρισης ταλέντων. Σήμερα, όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι αναμένουν ότι η εταιρία τους θα λειτουργεί με ηθικό τρόπο. Κατ' αυτόν τον τρόπο, ενισχύεται η ταυτοποίηση των εργαζομένων με την εταιρεία, οι εργαζόμενοι νοιώθουν πιο περήφανοι να δουλέψουν για την εταιρεία και τέλος, αυξάνεται το κίνητρο και η αφοσίωση των εργαζομένων.

Η ΕΚΕ αποτελείται από διαφορετικές διαστάσεις που αφορούν ειδικές ομάδες ενδιαφερομένων. Οι διαστάσεις αυτές μπορεί να διαφέρουν ως προς το βαθμό στον οποίο επηρεάζουν την δέσμευση των εργαζομένων. Ενδείξεις ερευνών αποκάλυψαν ότι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των εργαζομένων βοηθάει στην αύξηση της αυτοεκτίμησης και μπορεί να τους κάνει να συνδεθούν πιο στενά με τον οργανισμό. Ακόμα, Οποιαδήποτε αντιληπτή αδικία εναντίον των καταναλωτών είναι πιθανό να επηρεάσει αρνητικά τη στάση των εργαζομένων απέναντι στον εργοδότη τους. Είναι σημαντικό οι εταιρείες να παρέχουν ακριβείς και ειλικρινείς πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες προς τους πελάτες της. Επιπρόσθετα, η δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζεται από την συμμόρφωση της εταιρείας ως προς τις νομικές και φορολογικές της υποχρεώσεις. Ένας τρόπος εμπλοκής των εργαζομένων με την ΕΚΕ είναι η συμμετοχή των υπαλλήλων στον σχεδιασμό και την υλοποίηση όλων των δραστηριοτήτων ΕΚΕ. (Human Resource Management International Digest Vol.25 no. 6, 2017 & Chaudhary R. , 2017)

3.3 Είναι μετρήσιμη η εργασιακή δέσμευση ?

Η δέσμευση, ως δομή, είναι σχετικά περίπλοκη όπως αναφέρουν οι Mone & London (2018) σε σχετική έρευνα τους. Έτσι λοιπόν, για να μετρήσουν την δέσμευση έπρεπε να συμπεριλάβουν αυτή την πολυπλοκότητα στις ερωτήσεις και στις πτυχές που θα χρησιμοποιούσαν για να μετρηθεί το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων. Η μέτρηση περιλαμβάνει επίσης μια εστίαση στη δέσμευση με τον οργανισμό, η οποία είναι σημαντική για τα στελέχη και τους επαγγελματίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Schaufeli, W.B. 2013). Το μοντέλο μέτρησης των Mone & London (2018) περιλαμβάνει τις ακόλουθες έξι πτυχές :

- i. *Συμμετοχή* (π.χ., αίσθηση εμπλοκής, πρόκληση να εκτελέσετε μία εργασία με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και καλή αίσθηση για το μέλλον).
- ii. *Δέσμευση* (π.χ. αίσθηση δέσμευσης για μακροχρόνια σταδιοδρομία στην εταιρεία, επιτυχία της εταιρείας και συνεπής συνεργασία με υψηλό επίπεδο ενέργειας).
- iii. *Σημασία* (π.χ., κατανόηση του τρόπου συμβολής στην επιτυχία της εταιρίας).
- iv. *Εξουσιοδότηση* (π.χ. διάθεση των απαραίτητων πόρων για εκτέλεση της εργασία αποτελεσματικά).
- v. *Υποστήριξη διεύθυνσης* (π.χ., πιστεύοντας ότι ο διευθυντής ενδιαφέρεται για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και δίνει πόρους για εκπαίδευση που σχετίζεται με την εργασία και το αναγνωρίζει όταν κάνετε καλή δουλειά).
- vi. *Αφοσίωση* (π.χ. πρόθεση παραμονής στην εταιρεία και προθυμία να συστήσετε την εταιρεία σας ως τόπο εργασίας).

Εκ παραλλήλου, οι εργοδότες συνήθως αξιολογούν τα επίπεδα δέσμευσης των υπαλλήλων τους με έρευνες κοινής γνώμης. Ο Robert J. Vance (2006) αποκαλύπτει τα δέκα κοινά θέματα σχετικά με την δέσμευση :

- i. Περηφάνια για τον εργοδότη
- ii. Ικανοποίηση από τον εργοδότη
- iii. Ικανοποίηση εργασίας
- iv. Ευκαιρίες για καλή απόδοση σε νέες εργασίες
- v. Αναγνώριση και θετική ανατροφοδότηση για την συνεισφορά κάποιου
- vi. Προσωπική υποστήριξη από τον προϊστάμενο
- vii. Καταβολή προσπάθειας πέρα από το ελάχιστο

- viii. Κατανόηση της σχέσης μεταξύ της εργασίας και της αποστολής του οργανισμού
- ix. Προοπτικές για μελλοντική ανάπτυξη
- x. Πρόθεση παραμονής στον ίδιο εργοδότη

Για τις επιχειρήσεις και τις συμβουλευτικές υπηρεσίες, τα σύγχρονα μέτρα για την αξιολόγηση της δέσμευσης ως ψυχολογικής κατάστασης θα πρέπει να χρησιμοποιούνται σε προγράμματα που στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Εφόσον και οι δύο πλευρές συμφωνούν σε αυτό, μπορεί να καταβληθεί μια κοινή προσπάθεια συνεργασίας για μια γνήσια προσέγγιση βασισμένη στην τεκμηρίωση για τη βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων και την αύξηση της επιχειρηματικής επιτυχίας στην οποία η δέσμευση διαδραματίζει βασικό ρόλο.(Schaufeli, W.B. 2013).

4. Μελέτες Περίπτωσης

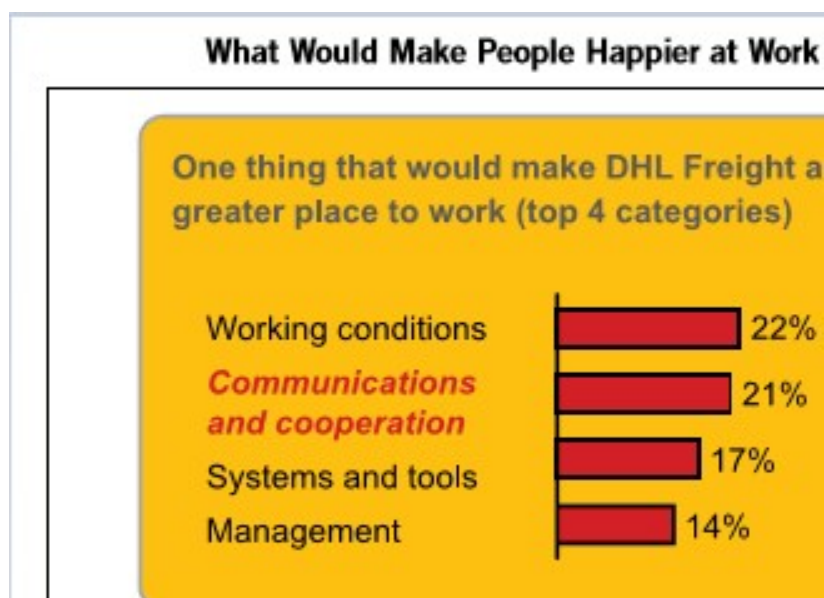
4.1 Πώς η Dhl κατάφερε να αυξήσει την δέσμευση των εργαζομένων – Dhl Group Case study



Οι ηγέτες έχουν από καιρό συνειδητοποιήσει τη σημασία της ενίσχυσης της εμπιστοσύνης των πελατών ώστε να εξασφαλίσουν την κερδοφορία και την ανάπτυξη. Ωστόσο, οι προσπάθειες διαχείρισης πελατειακών εμπειριών τείνουν να σταματήσουν, όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοί ή πρόθυμοι να δράσουν με βάση τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί. Έτσι, η DHL Freight συνεργάστηκε με Gallup, Inc., για να κατανοήσει καλύτερα τη σχέση μεταξύ της αφοσίωσης των εργαζομένων και της πελατειακής επικέντρωσης των υπαλλήλων της. Τα αποτελέσματα αυτής της προσπάθειας όχι μόνο επιτάχυναν την εφαρμογή του προγράμματος διαχείρισης της πελατειακής εμπειρίας της εταιρείας, αλλά και προσδιόρισαν πρακτικά μέτρα για την προαγωγή μιας πελατοκεντρικής προοπτικής και συμπληρωματικής συμπεριφοράς σε ολόκληρο τον οργανισμό. (Wiley Περιοδικά, Inc., 2016.) .

Πιο συγκεκριμένα, η σχετική έρευνα των K. Macgillavry & P. Sinyan (2016) έδειξε ότι πάνω από το 80 τοις εκατό των υπαλλήλων που είναι αφοσιωμένοι πιστεύουν ότι η βελτίωση της εμπειρίας των πελατών είναι κρίσιμη για την επιτυχία της εταιρείας, ενώ μόνο οι μισοί από τους μη-αφοσιωμένους υπαλλήλους συμφωνούν με αυτό. Τα ευρήματα αποκαλύπτουν επίσης ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι πολύ περισσότερο διατεθειμένοι να αισθάνονται καλά όταν κάνουν τους πελάτες ευτυχισμένους, γεγονός που αποτελεί βασικό παράγοντα για την ενεργητικότητα με την ενσυναίσθηση προς τους πελάτες. Η έρευνα επίσης προσδιόρισε ποιοι συγκεκριμένοι παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης οδηγούν σε μια πιο πελατοκεντρική νοοτροπία και συμπεριφορά. Η συνοχή και η ευθυγράμμιση μεταξύ των εργαζομένων συμβάλλουν

σημαντικά στην δέσμευση των εργαζομένων, καθώς και στην πελατειακή επικέντρωση. Η σημαντικότερη όμως πτυχή της δέσμευσης των εργαζομένων που οδηγεί στην αντίληψη της πελατειακής επικέντρωσης των συναδέλφων αποδείχθηκε ότι είναι η δέσμευσή τους να κάνουν ποιοτική δουλειά. Μια ανάλυση των ευρημάτων αποκάλυψε ότι οι υπαλλήλοι που θεωρούν ότι οι συναδέλφοί τους δεσμεύονται να κάνουν ποιοτικό έργο είναι 7,2 φορές πιο πιθανό να είναι πολύ πελατοκεντρικοί από εκείνους που δεν το κάνουν. Μολονότι, ακούγοντας τους πελάτες και μοιράζοντας τα σχόλια των πελατών με άλλους στον οργανισμό είναι σημαντικό για την δημιουργία μιας κουλτούρας που βασίζεται στον πελάτη, είναι απίθανο να συμβεί χωρίς τη συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων, που απαιτείται για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των ζητημάτων των πελατών. Η ίδια πεποίθηση υποστηρίζεται επίσης από τα αποτελέσματα μιας άλλης μελέτης μεταξύ των υπαλλήλων της DHL Freight που διερεύνησε τα στοιχεία που θα έκαναν την εταιρεία καλύτερο μέρος για να εργαστεί κάποιος (βλ. Εικόνα 3).



Πηγή : Dhl_2016 Focusing on the Critical Link Between Employee Engagement and Customer Centricity at DHL Freight

Εικόνα 3: Τι θα έκανε τους ανθρώπους πιο ευτυχισμένους στην εργασία;

Οι ερωτήσεις του Q12 του Gallup συνέβαλαν στον εντοπισμό των στοιχείων που πρέπει τα διευθυντικά στελέχη να επικεντρωθούν προκειμένου να ενισχυθεί η συνεκτικότητα και η ευθυγράμμιση των εργαζομένων. Τέτοιου είδους παράγοντες όπως η σαφήνεια της αποστολής και του σκοπού του οργανισμού διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε αυτό το πλαίσιο. Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η δουλειά τους είναι σημαντική και η γνώμη τους μετράει, είναι πολύ πιθανότερο να είναι

ικανοποιημένοι στην εργασία. Η ανάλυση της αναλογίας των δεικτών έδειξε ότι οι εργαζόμενοι της DHL Freight, οι οποίοι πιστεύουν ότι η δουλειά τους είναι σημαντική, είναι 10,1 φορές πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι στην εργασία τους και όσοι θεωρούν ότι η γνώμη τους μετράει είναι 8 φορές πιο πιθανό μείνουν ικανοποιημένοι. Αυτοί οι δύο παράγοντες είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες της πελατειακής επικέντρωσης. Όπως παρουσιάζεται στο Παράρτημα 7, οι σημαντικότεροι παράγοντες αποδείχθηκαν σύμφωνοι με τα ευρήματα από την ανάλυση αναλογίας πιθανότητας. (Η αποστολή και ο σκοπός του οργανισμού με κάνει να νιώθω ότι η δουλειά μου είναι σημαντική: $r = 0,61$ · στην εργασία μου, οι απόψεις μου φαίνεται να μετράνε: $r = 0,56$.) Επομένως, και οι δύο αυτοί παράγοντες είναι καυτά σημεία για να επικεντρωθούν οι ομάδες ηγεσίας ώστε να δημιουργήσουν ένα πιο ικανοποιημένο και πελατοκεντρικό εργατικό δυναμικό.



Πηγή : Dhl_2016 Focusing on the Critical Link Between Employee Engagement and Customer Centricity at DHL Freight

Εικόνα 4: Συσχετισμός μεταξύ παραγόντων δέσμευσης εργαζομένων και της πελατοκεντρικής εστίασης

Αυτό που διακρίνει τους πολύ δυσαρεστημένους υπαλλήλους από τους πολύ ικανοποιημένους υπαλλήλους δεν είναι στοιχεία όπως οι συνθήκες εργασίας ή οι αμοιβές αλλά, ο τρόπος διαχείρισης των υπαλλήλων. Οι εργαζόμενοι που έχουν την

ευκαιρία να κάνουν ό,τι κάνουν καλύτερα κάθε μέρα και ενθαρρύνονται να αναπτύξουν και να προχωρήσουν είναι πιθανότατα να δεσμευτούν και συνεπώς να συμβάλουν στη δημιουργία μιας κουλτούρας με γνώμονα τον πελάτη. Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών αποτελούν προϋπόθεση για τη βελτίωση της αλληλεπίδρασης μεταξύ μιας επιχείρησης και των πελατών της (Zigarmi, Blachard, Essary, & Houson, 2009).

Σύμφωνα με έρευνες που έγιναν στην DHL Freight όπως αναφέρουν οι K. Macgillavry & P. Sinyan (2016), η προσπάθεια των ανθρώπων να συνεργαστούν στην εργασία και η δημιουργία θετικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα οδήγησε σε μια πιο συναρπαστική αλληλεπίδραση με τους πελάτες. Ως εκ τούτου, ο τρόπος για να ενισχύσουν τις σχέσεις με τους πελάτες είναι αφενός μέσα από την βελτίωση της συνεκτικότητας και της ευθυγράμμισης μεταξύ των εργαζομένων. Η ενθάρρυνση των ανθρώπων να συνεργάζονται και να επικοινωνούν πιο αποτελεσματικά και να διασφαλίζουν ότι οι απόψεις όλων των εργαζομένων συμβάλλουν στην παροχή ενός κοινού σκοπού. Αφετέρου με την βελτίωση των δεξιοτήτων διαχείρισης των ηγετών. Οι διαχειριστές πρέπει να μάθουν να δίνουν στους υπαλλήλους τη δυνατότητα να κάνουν ό,τι κάνουν καλύτερα, να ενθαρρύνουν την ανάπτυξή τους και να τους μιλούν τακτικά για την πρόοδό τους. Αυτές οι πληροφορίες έχουν αποδειχθεί χρήσιμες για τη βελτίωση της ανάπτυξης του προγράμματος διαχείρισης πελατών στην DHL Freight.

Με τα αποτελέσματα των μελετών, η DHL Freight επικεντρώθηκε αρχικά στη δημιουργία πολιτιστικής αλλαγής ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα (K. Macgillavry & P. Sinyan, 2016) :

- *Καθορισμός της εταιρικής κουλτούρας.* Αυτό δηλώνει "ποιοι είμαστε" ως εταιρεία και εξηγεί "τι κάνουμε". Ένας σημαντικός τρόπος για να διακρίνει κανείς μια εταιρεία από την άλλη, είναι να απαντήσει στην ερώτηση «Πώς κάνουμε αυτό που κάνουμε; "Στην DHL Freight, η κουλτούρα της εταιρείας εκφράζεται με τέσσερα βασικά λόγια: υπερηφάνεια, πάθος, δύναμη και ρυθμός. Η διοίκηση ανέπτυξε νέα εικόνα που συμφωνούσαν με αυτήν την κουλτούρα. Για παράδειγμα, η γυαλισμένη συντηρητική εικόνα του διοικητικού συμβουλίου της εταιρίας αντικαταστάθηκε από μια εικόνα με την ομάδα διαχείρισης σε denim και περιβάλλεται από μοτοσυκλέτες Harley Davidson.

- *Εκπαίδευση των ομάδων ηγεσίας.* Για την αλλαγή νοοτροπίας και την αλλαγή συμπεριφοράς, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, καθώς και ολόκληρη η ομάδα διαχείρισης σε κάθε χώρα όπου δραστηριοποιείται η DHL Freight, έλαβαν εκπαίδευση σχετικά με τα εμπορικά σήματα και τις πολιτιστικές αξίες της εταιρείας. Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε σε πέντε «leadership must-dos» - εμπιστοσύνη, ακρόαση, συμμετοχή, καθοδήγηση και γιορτή - με συγκεκριμένα παραδείγματα για το πώς να επιδείξουμε και να ενισχύσουμε την πελατειακή επικέντρωση στις ομάδες εργασίας σε κάθε ένα από τα πέντε χαρακτηριστικά ηγεσίας. Καθένας από τους διαχειριστές της χώρας προήχθη μεμονωμένα για να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με το δικό τους τρόπο το πρόγραμμα διαχείρισης πελατών - και, ειδικότερα, το εμπορικό σήμα και τις πολιτιστικές αξίες της εταιρείας - στις ομάδες τους. (Reichheld & Markey, 2011).
- *Δέσμευση των εργαζομένων.* Η δημιουργία οργανωτικής αλλαγής είναι σπάνια αποτελεσματική αν εφαρμοστεί αποκλειστικά από πάνω. Η δημιουργία μιας αλλαγής από κάτω προς τα άνω με μέτρα που ενθαρρύνουν τη συνεργασία, βοηθά τις ομάδες ηγεσίας να δεσμεύσουν ολόκληρο τον οργανισμό, κάτι που είναι απαραίτητο για την επιτυχία. Στην DHL Freight, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνθηκαν να μοιραστούν ιστορίες για το πώς έκαναν τους πελάτες ευτυχείς και πώς άλλοι τους βοήθησαν να κάνουν καλή δουλειά. Οι πιο συναρπαστικές ιστορίες δημοσιεύθηκαν ευρέως σε ολόκληρη την εταιρεία ως παραδείγματα και οι εμπλεκόμενοι άνθρωποι αναγνωρίστηκαν με βραβεία και δώρα από την DHL Freight.

Για το σκοπό αυτό, η εταιρεία άρχισε να προσεγγίζει τους εργαζόμενους συντάσσοντας ένα ερωτηματολόγιο για να μάθει πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τη δουλειά τους και την εταιρεία. Ο στόχος του ερωτηματολογίου στην DHL Freight δεν είναι να μετρήσει την απόδοση σε αριθμούς ή να ενθαρρύνει τους διαχειριστές, αλλά να πάρει τον παλμό των ανθρώπων που αποτελούν την οργάνωση και να δώσει στους ηγέτες ένα σημείο εκκίνησης για να συζητήσουν τα πράγματα που έχουν μεγαλύτερη σημασία τους ανθρώπους που διαχειρίζονται. Με τον ίδιο τρόπο που το ερωτηματολόγιο εξασφαλίζει συνεχή διάλογο μεταξύ των εταιρειών και των πελατών τους, διευκολύνει τις τακτικές και ουσιαστικές ανταλλαγές μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και των υπαλλήλων τους. Όλες οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι

εργαζόμενοι στην εργασία συζητούνται ανοιχτά, γεγονός που βοήθησε να βελτιωθεί όχι μόνο η αφοσίωση των εργαζομένων αλλά και οι ηγετικές ιδιότητες των στελεχών τους.

Έχοντας πλήρη επίγνωση ότι η διαχείριση της εμπειρίας των πελατών είναι κρίσιμη για την επιτυχία τους, οι ηγέτες των οργανώσεων σε όλο τον κόσμο έχουν επικεντρωθεί από μακρού χρόνου στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων φωνής των πελατών, στην τροφοδοσία των οργανώσεων και στην παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους να κάνουν βελτιώσεις. Ωστόσο, τα στοιχεία δείχνουν ότι η ισχυρή εστίαση των πελατών ενδέχεται να μην είναι αρκετή για να βελτιώσει την εμπειρία τους. Κανένας όγκος τεχνολογίας ή δεδομένων δεν μπορεί να ξεκλειδώσει την ενέργεια των ανθρώπων που είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία μιας υψηλής εργασιακής μονάδας. Αν οι εργαζόμενοι δεν ασχολούνται πλήρως με τον ρόλο και τις ευθύνες τους, δεν θα είναι σε θέση ή δεν είναι πρόθυμοι να προσφέρουν μια μεγάλη εμπειρία στον πελάτη. Η διασφάλιση αλληλεπιδράσεων υψηλής ποιότητας μεταξύ εργαζομένων και πελατών απαιτεί υψηλό επίπεδο ποιότητας στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ηγετών μιας επιχείρησης και των εργαζομένων τους και μεταξύ των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα. Ο συνεχής και ανοιχτός διάλογος μεταξύ των εργαζομένων είναι εξίσου σημαντικός με τον συχνό διάλογο με τους πελάτες. Οι εταιρείες που αναγνωρίζουν αυτά τα γεγονότα και εκπαιδεύουν τις ομάδες ηγεσίας τους για να βελτιώσουν την εμπειρία των εργαζομένων είναι πιθανότερο να αποτυπώσουν το τελικό βραβείο αφοσίωσης των πελατών και την κερδοφορία που τους συνοδεύει. (K. Macgillavry & P. Sinyan, 2016).

Όπως αναφέρει η Christine Nashick, Chief Marketing Officer για την DHL Express στην Αμερική, όλα ξεκινούν παρακινώντας τους ανθρώπους. Οι εργαζόμενοι όντας ενημερωμένοι για το πώς οι θέσεις εργασίας τους, επηρεάζουν τις σχέσεις των πελατών και μένοντας ευχαριστημένοι, βοηθούν στη δημιουργία μεγάλων πελατειακών σχέσεων. Στην ερώτηση πώς να αναπτύξεις ευτυχισμένους και με κίνητρα υπαλλήλους, η ίδια απαντάει ότι πρέπει να επικοινωνείτε τις προσδοκίες και να αξιολογείτε τα αποτελέσματα, και αυτό μπορεί συμβεί μόνο με την καθημερινή επικοινωνία. Επίσης η ίδια επισημαίνει ότι χρειάζεται να παρακολουθείς τι κάνεις εσύ και τι κάνει ο ανταγωνισμός. Είναι σημαντικό οι πελάτες να νοιώθουν ότι χωρίς εσένα δεν μπορούν να πάνε πουθενά. Η επικοινωνία, η μέτρηση και ο διαχωρισμός της εταιρείας από τον ανταγωνισμό, είναι τρία βασικά επιχειρησιακά στοιχεία. Με αυτά η εταιρεία είναι σε καλό δρόμο για την οικοδόμηση ενός αποτελεσματικού σχεδίου αφοσίωσης πελατών. (Smart Business Akron/Canton 2017).

Η ηγεσία στην DHL Express αξιοποιεί το θετικό αντίκτυπο της οικοδόμησης μιας οργάνωσης που βασίζεται στον άνθρωπο με την φιλοδοξία να είναι ο κόσμος καλύτερος. Άλλωστε η DHL Express έχει δημιουργήσει μια ισχυρή κουλτούρα δέσμευσης και αναγνώρισης, προσφέροντας ταυτόχρονα ένα πρόγραμμα ανάπτυξης για τους υπαλλήλους. Είναι προφανές ότι έχει κατανοήσει τον τρόπο οικοδόμησης μιας παγκόσμιας κουλτούρας δέσμευσης σε μια εξαιρετικά διαφοροποιημένη επιχείρηση που επηρεάζει την κατώτατη γραμμή. (Employee Engagement and Innovation at DHL Express - Great Place To Work United States 2019).

Ο επιτυχημένος συνδυασμός της εμπλοκής των εργαζομένων, της ενεργού ηγεσίας και της επένδυσης στην κατάρτιση των εργαζομένων ήταν καθοριστικής σημασίας για τη βελτίωση της οργανωτικής νοοτροπίας της DHL, σύμφωνα με την Linda Clinch, VP HR για την DHL Express Oceania. Εξήγησε σε σχετικό της άρθρο ότι το βασικό θεμέλιο για την οικοδόμηση ενός σπουδαίου χώρου εργασίας όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται την αξία τους και εμπνέονται να κάνουν το καλύτερό τους, προέρχεται από την κουλτούρα του οργανισμού. Η κουλτούρα της εταιρείας για την ανάπτυξη, την ένταξη και την εκτίμηση των εργαζομένων οδήγησε σε ένα πολύ χαμηλό ποσοστό ανανέωσης των εργαζομένων τα τελευταία χρόνια. Σε καθημερινή βάση, οι υπάλληλοι έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους μέσω συνεδριάσεων και επιτροπών διαλόγου. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αμφίδρομη επικοινωνία για την οικοδόμηση μιας ανοιχτής, εμπιστευτικής κουλτούρας. Μεταξύ άλλων, επικεντρώνονται στην διαδικασία πρόσληψης σε όλες τις βασικές λειτουργίες, συμπεριλαμβανομένων των λειτουργιών, της εξυπηρέτησης πελατών, της υπηρεσίας και των πωλήσεων. Εξάλλου πιστεύουν ότι οι διευθυντές και τα στελέχη που έχουν την εμπειρία να εργάζονται ως courier στο δρόμο ή ένας υπάλληλος εξυπηρέτησης πελατών στο τηλέφωνο, φέρνουν στην ηγεσία ένα υψηλότερο επίπεδο κατανόησης, ενσυναίσθησης και ενημερωμένης ανάπτυξης λύσεων.(Insider Craig Donaldson ,2018).

Σύμφωνα με την έκθεση της εταιρικής υπευθυνότητας της Deutsche Post Dhl 2018, η εταιρική ιθαγένεια αποτελεί σημαντική κινητήρια δύναμη της δέσμευσης των εργαζομένων σε όλο τον Όμιλο. Για το λόγο αυτό ανέπτυξαν ένα νέο δείκτη KPI "Index Corporate Citizenship", ο οποίος απεικονίζει τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων της εταιρικής μας υπηκοότητας στους εργαζομένους. Αυτός ο νέος KPI αποτελείται από τις ετήσιες αξιολογήσεις της έρευνας των εργαζομένων στην κατηγορία "Δέσμευση των εργαζομένων" σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα μιας πρόσθετης επιγραμμικής

έρευνας σχετικά με την εταιρική υπηκοότητα. Ακόμα αναφέρεται ότι βασικός στόχος της εταιρίας είναι να δημιουργηθούν μακροχρόνιες σχέσεις με τους εργαζομένους. Με τις πολιτικές για την δέσμευση των εργαζομένων, την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, την υγεία και ασφάλεια στην εργασία προσπαθεί να καθιερωθεί ως ελκυστικός εργοδότης στην αγορά. Ο σεβασμός και τα αποτελέσματα είναι τα κλειδιά για την κατανόηση και την διαβίωση, την εταιρικής κουλτούρα. Οι ίσες ευκαιρίες στις προσλήψεις και την απασχόληση συγκαταλέγονται στις βασικές αρχές του Κώδικα Συμπεριφοράς του ομίλου. Έτσι, λαμβάνεται τακτικά και συστηματικά ανατροφοδότηση από κάθε άτομο στο εργατικό δυναμικό της εταιρίας με τη βοήθεια της ετήσιας Έρευνας Εμπειρογνωμοσύνης Εργαζομένων σε ολόκληρο τον Όμιλο (EOS). Το πιο σημαντικό KPI που προέρχεται από το EOS είναι η βαθμολογία για την "ενεργή ηγεσία" από τον υπάλληλο, δεδομένου ότι ο βαθμός σεβασμού και υποστήριξης που λαμβάνει ένας υπάλληλος από τον διευθυντή του είναι πρωταρχικός παράγοντας για την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα επίπεδα κινήτρων. Το δεύτερο πιο σημαντικό KPI - η δέσμευση των εργαζομένων - βοηθά στην μέτρηση των κινήτρων των εργαζομένων το οποίο συμβάλει στην επιτυχία της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η δέσμευση των εργαζομένων χαρακτηρίζεται ως παράγοντας επιτυχίας.

Ο όμιλος ενθαρρύνει τα κίνητρα και την ικανοποίηση των εργαζομένων με πολλούς τρόπους: με ανταγωνιστικές αμοιβές με βάση τις επιδόσεις, καθώς και με μη οικονομικά οφέλη, όπως βελτιωμένη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Επιπλέον, προσφέρεται στους εργαζόμενους η ευκαιρία να υλοποιήσουν τις δικές τους καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες ή να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο στη βελτίωση του εργασιακού τους περιβάλλοντος μέσω της πλατφόρμας διαχείρισης ιδεών που διατίθεται. Οι διευθυντές συμβάλλουν επίσης στην τόνωση των κινήτρων των εργαζομένων, δημιουργώντας μια κουλτούρα εμπιστοσύνης. (DPDhl-corporate responsibility report 2018).

Συνεπώς, η Dhl Group κατάφερε να ευθυγραμμίσει την στρατηγική της εταιρίας με την δέσμευση των εργαζομένων και την επίτευξη των στόχων της σε παγκόσμια κλίμακα. Σαν να μην έφτανε αυτό, προσπαθεί ολοένα να βελτιώσει την ευθυγράμμιση αυτή μέσα από διάφορα εργαλεία και πρακτικές, τα οποία και αξιολογεί. Αναμφισβήτητα είναι ένα αξιόλογο παράδειγμα της δέσμευσης των εργαζομένων.

4.2 Στρατηγικές δέσμευσης απασχολουμένων και απόδοση – Kenya Airways Limited case study



Οι εταιρείες με αφοσιωμένο προσωπικό έχουν υψηλή διατήρηση εργαζομένων με αποτέλεσμα τη μειωμένη πρόθεση για αποχώρηση από την εταιρεία, την παραγωγικότητα, την κερδοφορία, την ανάπτυξη και την ικανοποίηση των πελατών (Meere, 2005). Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες με μη αφοσιωμένο προσωπικό υποφέρουν από σπατάλη προσπαθειών, αποκτούν λιγότερη δέσμευση από τους εργαζόμενους, αντιμετωπίζουν αυξημένη απουσία και μειώνουν τον προσανατολισμό τους στον πελάτη, μειώνουν την παραγωγικότητα και μειώνουν τα περιθώρια λειτουργίας και τα περιθώρια καθαρού κέρδους (Markos S., Sridevi S 2010).

Ο Khan (1990) υποστηρίζει ότι οι οργανωτικοί στόχοι είναι άμεσα ανάλογοι με τους προσωπικούς στόχους ενός ατόμου και ότι η οργανωτική παραγωγικότητα μπορεί να αυξηθεί εάν οι εργαζόμενοι αυτο-ενεργοποιηθούν προς την εργασία τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της δέσμευσης των εργαζομένων. Επίσης, σημείωσε ότι μία από τις βασικές λειτουργίες του διεθυντή ανθρώπινου δυναμικού είναι να κρατήσει τους εργαζόμενους ικανοποιημένους με τη δουλειά τους. Οι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο αφοσίωσης επιτελούν καλύτερα και είναι λιγότερο πιθανό να εγκαταλείψουν τον οργανισμό, γεγονός που δείχνει ότι η δέσμευση συνδέεται με την απόδοση. Το υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης οδηγεί σε υψηλότερες επιδόσεις.

Σύμφωνα με το Chartered Institute of Personnel Development (CIPD) (2007), οι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται ολοένα και περισσότερο από τους οργανισμούς ως βασικοί επιχειρηματικοί οδηγοί. Συνεπώς, οι εργοδότες πρέπει να βρουν τρόπους για να διατηρήσουν τους ταλαντούχους ανθρώπους στον οργανισμό και ταυτόχρονα να διατηρήσουν το κόστος χαμηλό ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στην αγορά. Οι εργαζόμενοι που ασχολούνται με την εργασία τους έχουν μια ενεργητική, ευχάριστη και αποτελεσματική σχέση με το έργο τους (Kahn, 1990). Η αφοσίωση των εργαζομένων είναι ένα καλό εργαλείο που βοηθά κάθε οργανισμό να προσπαθήσει να

κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων. Η μέγιστη ευημερία τόσο των εργαζομένων όσο και του εργοδότη παρατηρείται συνήθως σε σχέση με την απόδοση και την παραγωγικότητα (Landen, 1982).

Η Kenya Airways Limited χρησιμοποιεί αξιολόγηση απόδοσης για τη μέτρηση της απόδοσης. Η ερώτηση είναι ποια είναι η σχέση μεταξύ των στρατηγικών δέσμευσης των εργαζομένων και της απόδοσης των εργαζομένων. Οι Githinji J.w. & Muli J. Σε σχετική τους έρευνα το 2018 έρχονται να απαντήσουν στο ερώτημα αυτό , λαμβάνοντας υπόψη και αξιολογώντας τους παρακάτω παράγοντες.

Η *αποζημίωση* είναι ένας παράγοντας που καθορίζει την δέσμευση των εργαζομένων. Η αποζημίωση παρακινεί έναν υπάλληλο να επιτύχει περισσότερα και κατά συνέπεια να επικεντρωθεί περισσότερο στην εργασία και την προσωπική ανάπτυξη. Περιλαμβάνει τόσο οικονομικές όσο και μη οικονομικές ανταμοιβές. Η ελκυστική αποζημίωση περιλαμβάνει ένα συνδυασμό αμοιβών, επιδομάτων, άλλων χρηματικών ανταμοιβών καθώς και μη χρηματικών ανταμοιβών όπως τα πρόσθετα προγράμματα διακοπών και κουπονιών. (Saks and Rotman ,2006) . Ο Kahn (1990) παρατηρεί ότι το επίπεδο εμπλοκής του υπαλλήλου είναι συνάρτηση της αντίληψής τους για τα οφέλη που αποκομίζουν. Είναι απαραίτητο για τη διοίκηση να παρουσιάσει αποδεκτά πρότυπα αμοιβής και αναγνώρισης των υπαλλήλων τους, εάν θέλουν να επιτύχουν υψηλό επίπεδο αφοσίωσης.

Το *περιβάλλον εργασίας* είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που καθορίζει το επίπεδο δέσμευσης ενός υπαλλήλου. Η δέσμευση χρειάζεται ένα εργασιακό περιβάλλον που όχι μόνο απαιτεί περισσότερο, αλλά προάγει την ανταλλαγή πληροφοριών, παρέχει ευκαιρίες μάθησης και προάγει ισορροπία στη ζωή των ανθρώπων, δημιουργώντας έτσι τη βάση για μια συνεχή ενέργεια και προσωπική πρωτοβουλία (Macey κ.α. 2009). Μελέτες από τους Harter κ.α. (2002), δείχνουν ότι η δέσμευση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα διαφόρων πτυχών του χώρου εργασίας. Ως εκ τούτου, ένα σημαντικό περιβάλλον εργασίας που βοηθά τους υπαλλήλους για επικεντρωμένη εργασία και διαπροσωπική αρμονία θεωρείται καθοριστικός παράγοντας για την δέσμευση των εργαζομένων.

Η *εκπαίδευση και η εξέλιξη της καριέρας* είναι ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας για την δέσμευση των εργαζομένων, καθώς βοηθά τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες, βελτιώνοντας έτσι την απόδοση και την παραγωγικότητα σε έναν οργανισμό. Η κατάρτιση βελτιώνει την ακρίβεια των υπηρεσιών και συνεπώς

επηρεάζει την απόδοση των υπηρεσιών και την αφοσίωση των εργαζομένων (Paradise, 2008). Όταν ο εργαζόμενος παρακολουθεί προγράμματα κατάρτισης και μάθησης, η εμπιστοσύνη του αναπτύσσεται στον τομέα της κατάρτισης που τα παρακινεί να ασχολούνται περισσότερο με τη δουλειά τους. Ο Alderfer (1972) πρότεινε μάλιστα ότι όταν μια οργάνωση προσφέρει στους εργαζόμενους την ευκαιρία να αναπτυχθούν, είναι ισοδύναμη με την ανταμοιβή των ανθρώπων.

Η *συμμετοχή* καθορίζει επίσης την αφοσίωση των εργαζομένων. Πολλοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις της διαχείρισης και της εξουσιοδότησης των υπαλλήλων τους να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων. Στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον, οι οργανισμοί απαιτούν δημιουργικούς και καινοτόμους εργαζόμενους που μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλία, να αγκαλιάσουν την αλλαγή, να τονώσουν την καινοτομία και να αντιμετωπίσουν την υψηλή αβεβαιότητα στην αγορά. Η συμμετοχή των εργαζομένων συμβάλλει έτσι σε μεγάλο βαθμό στο πώς οι οργανώσεις λαμβάνουν αποφάσεις και διευθύνουν τις επιχειρήσεις τους. Είναι πολύ σημαντικό ο οργανισμός να δημιουργήσει ένα περιβάλλον για όλους τους υπαλλήλους με την ανοικτή ανατροφοδότηση ώστε να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με ίσες ευκαιρίες.

Η μελέτη των Githinji J.W. & Muli J. , 2018 για την Kenya Airways κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα κίνητρα και τα επιδόματα ήταν χρήσιμα για την παρακίνηση και επίτευξη των στόχων. Ο όγκος των πελατών αλλά και οι πωλήσεις που διαχειρίζονται από την Kenya Airways m-commerce αυξήθηκαν. Η επιχείρηση αγκάλιασε ένα ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας για όλο το προσωπικό. Οι εργαζόμενοι είχαν ένα ελεύθερο κλίμα για να μάθουν και να καινοτομούν λύσεις. Τα προγράμματα κατάρτισης προσαρμόστηκαν ανάλογα με τις ανάγκες των εργαζομένων για κάθε επίπεδο. Το προσωπικό συμμετέχει στην λήψη αποφάσεων, ενώ η διοίκηση υποστηρίζει το δυναμικό και τις ικανότητες του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι σχολήθηκαν με τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και εκπροσωπούνται πάντα στις συνεδριάσεις της διοίκησης. Από τα ευρήματα της μελέτης συμπεραίνεται ότι εφόσον όλοι οι παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης βελτιώνονται (αποζημίωση των εργαζομένων, συμμετοχή των εργαζομένων, εκπαίδευση και εργασιακό περιβάλλον) βελτιώνεται αντίστοιχα και η απόδοση της Kenya Airways .

Τα παραπάνω ευρήματα έρχεται να επιβεβαιώσει η μελέτη των Odongo O.O. & Mugambi H. & Abayo R. (2019) . Ο γενικός στόχος αυτής της μελέτης ήταν να

καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο οι εργασιακές σχέσεις επηρεάζουν την απόδοση της αεροπορικής βιομηχανίας με την εκπόνηση περιπτωσιολογικής μελέτης της Kenya Airways . Σύμφωνα με την μελέτη η Kenya Airways έχει βελτιώσει την κατάσταση εργασίας των εργαζομένων. Ακόμη, η δομή των αμοιβών και η αξιολόγηση των υπαλλήλων επηρεάζουν τις επιδόσεις των εργαζομένων. Επίσης, η μελέτη εντόπισε ότι οι υπάλληλοι της Kenya Airways έχουν κίνητρα και η επικοινωνία έχει ενισχυθεί εντός του οργανισμού. Επιπρόσθετα ο οργανισμός διαθέτει χώρο εργασίας που ικανοποιεί τους υπαλλήλους μας και έχουν υιοθετήσει καινοτόμες πρακτικές που ενισχύουν την αίσθηση της αυτοεκτίμησης. Ως εκ τούτου, η εργασιακή σχέση έχει σημαντική θετική επιρροή στην απόδοση της Kenya Airways.

5. Συμπεράσματα και προτάσεις

Η δέσμευση των εργαζομένων είναι μια αναδυόμενη και εξελισσόμενη έννοια στον τομέα των επιχειρήσεων και της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Με δεδομένα τα όσα αναφέρθηκαν η παρουσία υψηλότερων επιπέδων δέσμευσης των εργαζομένων μειώνει σημαντικά την πρόθεση ανακύκλωσης του προσωπικού, βελτιώνει την αποδοτικότητα των θέσεων εργασίας, αυξάνει την παραγωγικότητα και συμβάλλει στην απόδοση των επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, η έννοια αυτή έχει συνδεθεί με υψηλά επίπεδα κερδών, επιτυχής εξυπηρέτηση πελατών και ανάπτυξη επιχειρήσεων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλοί οργανισμοί να στρέφονται προς την ενίσχυση των επιπέδων δέσμευσης, να αναζητούν τρόπους να υιοθετήσουν την έννοια και να σχεδιάσουν την δημιουργία περιβάλλοντος εργασιακής δέσμευσης. Αυτό όμως δεν είναι τόσο απλό. Πιο συγκεκριμένα, η ηγεσία είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζει την ανάπτυξη μιας κουλτούρας γύρω από την εργασιακή δέσμευση, καθώς οι ηγέτες είναι αυτοί που παίρνουν αποφάσεις, θέτουν τους στόχους, επικοινωνούν με τους εργαζόμενους και προγραμματίζουν τις εργασίες ενός οργανισμού. Παράλληλα, το κλειδί για ένα περιβάλλον δέσμευσης είναι η ομάδα. Άλλωστε, αναντίρρητα μία συλλογική δέσμευση είναι κάτι περισσότερο από το συνολικό άθροισμα των μεμονωμένων επιπέδων δέσμευσης. Εντούτοις, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να υιοθετήσουν προσεγγίσεις που ευνοούν συμπεριφορές επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων. Μολαταύτα, είναι σημαντικό η εργασιακή δέσμευση να είναι τρόπος λειτουργίας και όχι κάτι που συμβαίνει συμπληρωματικά με το έργο της επιχείρησης. Επομένως, οι ηγέτες πρέπει να απαιτούν η ανάπτυξη των ομάδων εργασίας να αποτελεί μέρος της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Κατά συνέπεια υπάρχει η ανάγκη να αναπτυχθούν εργαλεία , τεχνικές και κατ' επέκταση στρατηγικές για την εξασφάλιση της δέσμευσης σε οποιαδήποτε επιχείρηση. Οι στρατηγικές επικεντρώθηκαν κυρίως στις βασικές λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού αναζητώντας την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την επίτευξη των στόχων της κάθε επιχειρήσεις. Κατόπιν, δεδομένου της ανάπτυξης των κοινωνικών μέσων ενημέρωσης, οι οργανισμοί έχουν την δυνατότητα να επωφεληθούν χρησιμοποιώντας τα μέσα ως μέρος της εσωτερικής επικοινωνιακής στρατηγικής.

Εκτός από τα κοινωνικά επικοινωνιακά μέσα, η εταιρική κοινωνική ευθύνη αναμφισβήτητα αποτελεί σημαντικό αντίκτυπο στην δέσμευση των εργαζομένων.

Γίνεται, επομένως, εύκολα αντιληπτό ότι οι χρειάστηκε να αναπτυχθούν μοντέλα μέτρησης και αξιολόγησης των επιπέδων της εργασιακής δέσμευσης. Δεν πρέπει να παραληφθεί ότι τα μοντέλα αυτά στοχεύουν στην βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Προτάσεις που θα μπορούσαν να αποτελέσουν θέματα για μελλοντική έρευνα είναι το κατά πόσο είναι εφικτή και πώς μπορεί να μεγιστοποιηθεί η δέσμευση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Επίσης, θα μπορούσε να μελετηθεί εάν και κατά πόσο οι συνθήκες διαβιώσεις και τα ήθη-έθιμα μιας χώρας επηρεάζουν την στρατηγική εργασιακής δέσμευσης που θα ακολουθήσει να επιλέξει ο οργανισμός.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Abraham S. (2012) “Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement”, *SIES Journal of Management*, September 2012, Vol. 8(2).
- Albrecht S., Bakker A., Gruman J., Macey W., Saks A. (2015), “Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage”, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* Vol. 2 No. 1.
- Alderfer, C. P. (1972), “Human needs in organizational settings”, New York, Free Press of Glencoe.
- Ali-Hassan, H., Nevo, D., & Wade, M. (2015), “Linking dimensions of social media use to job performance: The role of social capital”, *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 65–89.
- Anitha, J. (2014), “Determinants of employee engagement and their impact on employee performance”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 No. 3, pp. 308-323.
- Arthur, J.B. (1994), “Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover”, *Academy of Management Journal*, Vol.37 No.3, pp.670-687.
- Aon Hewitt (2014) “Trends in global employee engagement report”, www.aonhewitt.com.
- Aquino, K., Tripp, T.M. and Bies, R.J. (2006), “Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.91 No.3, pp.653-668.
- Attridge M. (2009) “Measuring & Managing Employee work engagement”, *Journal of Workplace Behavioral Health*.
- Bakker, A.B., van Emmerik, H. and Euwema, M.C. (2006), “Crossover of burnout and engagement in work teams”, *Work and Occupations*, Vol. 33 No. 4, pp. 464-89.
- Bal, P.M., Kooij, D.T. and De Jong, S.B. (2013), “How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of

- psychological contract and SOC strategies”, *Journal of Management Studies*, Vol.50No.4, pp.545-572.
- Barista-Taran L. & Shuck M. & Gutierrez C. & Baralt S. (2009), “The Role of Leadership Style in Employee Engagement”, Florida International University.
- Bellani E. Ramadhari S. Tamar M. (2017), “Job Satisfaction as Predictor of employee engagement”, Atlantis Press.
- Brown, S. P., Leigh, T. W. (1996), “A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance”, *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368
- Burlacu N. & Mura I. (2019), “Employee Engagement Strategies concerning competitive advantages”, *University Annals, Economic Sciences Series*.
- Coffman C. (2000), “Is Your Company Bleeding Talent? How to become a true “employer of choice”, *The Gallup Management Journal*, 2000. The Gallup Organization, Princeton, NJ.
- Coffman, C., and Gonzalez-Molina, G. (2002), “Follow this Path: How the world’s greatest organizations drive growth by unleashing human potential ” New York Warner Books, Inc.
- growth by unleashing human potential. New York Warner Books, Inc
- Chaudhary R. (2017), “Corporate social responsibility and employee engagement”, *Social Responsibility Journal* Vol.13 No.2.
- Craig E. & Silverstone Y. (2010), “Tapping the power of collective engagement”, *Strategic Hr Review* Vol. 9 No. 3.
- Darryl R. & Davenport T. (2002), “Job engagement why it's important and how to improve it”, Wiley Periodicals, Inc.
- Deichmann D. & Stam D. (2015), “Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas”, *The Leadership Quarterly* 26 204-219.
- Deutsche Post DHL Group (2018), *Strength through diversity* , Corporate Responsibility Report .

- Development and learning organizations (2014), “How to increase employee engagement – the impact of social media and organizational culture”, *Development and Learning in Organizations*, Vol. 28 No. 6, pp. 24-26.
- Doherty R. (2010), “Making employee engagement an end-to-end practice”, *Strategic Hr Review* Vol. 9 No. 3 pp 32-37.
- Donaldson C. (2018), “How DHL Express increased its employee engagement rate by 11%” *Insider HR* accessed at <https://www.insidehr.com.au/dhl-express-employee-engagement/>.
- El Ouiridi, A., El Ouiridi, M., Segers, J., & Henderickx, E. (2015). Employees’ use of social media technologies: A methodological and thematic review. *Behaviour & Information Technology*, 34(5), 454–464,
- Ellis C. M., & Sorensen A. (2007), “Assessing Employee Engagement: The Key to Improving Productivity. Perspectives”, vol .15, Issue 1 The Segal Group, Inc.
- Ewing M., Men L.R. & O’Neil J. (2019), “ Using Social Media to Engage Employees Insights from Internal Communication Managers” *International Journal of strategic communication* Vol. 13 No. 2 pp 110-132.
- Forck M. (2014), “7 Keys to worker engagement” , *Professional Safety American Society of Safety Engineers*.
- Fulk, J., & Yuan, Y. C. (2013), “ Location, motivation, and social capitalization via enterprise social networking”, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 20–37.
- Gardner W., Avolio B., Luthans F., May D. & Walumbwa F. (2005), “Can you see the real me A self-based model of authentic leader and follower development” *The Leadership Quarterly* 16 343-372.
- Githinji J.W, Muli J. (2018), “Employee engagement strategies and employee performance of Air Kenya Limited”, *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration (IAJHRBA)*.
- Goleman D. (2000), “Leadership that gets results”, *Havard Business Review* 78, 78-90.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Gupta N., Sharma V. (2018) “The comparative analysis of employee engagement measures a theoretical perspective” *Int. J. Management Practice*, Vol. 11, No. 1, Inderscience Enterprises Ltd.
- Harter J. , Schmidt F., Hayes T. (2002), “Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement and Business Outcomes: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology* Vol.87 No.2 268–279.
- Hay M. (2002), “Strategies for Survival in the War for Talent”, *Career Development International* 7/1 52-55.
- Heintzman R., and Marson B. (2005). People, service and trust: Links in a public sector service value chain. *International Review of Administrative Studies*, Vol 7 (4) December 2005, pp 549-575.
- Heide M. & Simonsson C.(2018), “Coworkership and engaged communicators: a critical reflection on employee engagement”, in Johnston, K. and Taylor, M. (Eds), *Handbook of Communication Engagement*, John Wiley& Sons, West Sussex.
- Hewitt Associates. (2004), “Employee engagement higher at double digit growth companies. Research Brief ”, Hewitt associates LLC.
- HRMID (2017), “How to increase employee engagement corporate social responsibility”, *Human Resource Management International Digest* Vol. 25 No. 6 pp. 42- 44.
- Huang, J., Baptista, J., & Galliers, R. (2013), “ Reconceptualizing theoretical practices in organizations: The impact of social media on internal communications”, *Information and Management*, 50(2), 112–124.
- Huang, Y., Singh, P. V., & Ghose, A. (2015), “ A structural model of employee behavioral dynamics in enterprise social media”, *Management Science*, 61(12), 2825–2844.
- Kahn W. (1990), “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work” , *Academy of Management Journal* Vol. 33. No. 4 692-724.
- Klaas, B.S., Olson-Buchanan, J.B. and Ward, A.K. (2012), “The determinants of alternative forms of workplace voice: an integrative perspective”, *Journal of Management*, Vol.38 No.1, pp.314-345.

- Landen, R.G., (1982). Review of Z.H. Kour The history of Aden, 1839-1872, International Journal of Middle East Studies.
- Landes L. (2014), “Great managers boost employee engagement” , Journal of Financial Planning -Financial Planning Association.
- Lavelle, J., Gunnigle, P. and McDonnell, A. (2010), “Patterning employee voice in multinational companies”, Human Relations, Vol.63 No.3, pp.395-418.
- Leftheriotis, I., & Giannakos, M. N. (2014), “Using social media for work: Losing your time or improving your work?” Computers in Human Behavior, 31, 134–142.
- Leaf C. Editor in Chief, Fortune Magazine (2019), “Employee Engagement and Innovation at DHL Express”, Great Place to work for all 2020 Summit.
- Leonardi P. (2014), “ Social media, knowledge sharing, and innovation: Toward a theory of communication visibility”, Information Systems Research, 25(4), 796–816.
- Luthans F. ,Peterson S. (2002), “Employee engagement and manager self-efficacy: Implications for managerial effectiveness and development”, Journal of Management Development Vol.2 No. 5 pp 376-387.
- Macey W., Schneider B. (2008), “The Meaning of Employee Engagement”, Society for Industrial and Organizational Psychology , Industrial and Organizational Psychology, 1 , 3–30.
- Macey W., Schneider B., Barbera K. ,Young S. (2009) “Employee Engagement Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage” Wiley-Blackwell Talent Management Essentials ISBN: 978-1-405-17902-7.
- Macgillavry K., Snyan P. (2016), “Focusing on the Critical Link Between Employee Engagement and Customer Centricity at DHL Freight”, Wiley Periodicals Inc, Global Business and Organizational Excellence.
- Madsen, V. T. (2016), “ Constructing organizational identity on internal social media”, International Journal of Business Communication, 53(2), 200–223.
- Marzec M. (2017), “Delivering engagement What DHL Express can teach us about making customers happy”, Smart Business Akron/Canton Smart Business Network, Inc.

- Markos S., Sridevi S. (2010), "Employee Engagement: The Key to Improving Performance", *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 12
Published by Canadian Center of Science and Education.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001), "Job burnout", *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- May D. , Gilson R., Harter L. (2004), "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11– 37.
- Maylett T., Riboldi J. (2008) "The three essential components of employee engagement", *Decision Wise Whitepaper*.
- Mazzei, A. (2018), "Employee engagement", in Heath, R.L. and Johansen, W. (Eds), *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, Wiley-Blackwell, Boston.
- Mazzei, A., Butera, A. and Pedrazzini, V. (2018), "Employee communication practices and trends. A comparison of previous studies and possible advancements", *Proceedings CCI Conference on Corporate Communication 2018*, New York, NY.
- Mazzei A., Butera A. & Quaratino L. (2019), "Employee communication for engaging workplaces", *Journal of Business Strategy*.
- Meere M. (2005), "High cost of disengaged employees", Victoria: Swinburne University of Technology.
- Men, R.L. and Bowen, S.A. (2017), "Excellence in Internal Communication Management", *Business Expert Press*, New York, NY.
- Metiu, A. and Rothbard, N.P. (2007), "More than just the sum of the parts: how individual engagement and disengagement give rise to group engagement", working paper, ESSEC Business School.
- Mishra A. (2014), "Driving employee engagement: The Expanded Role of Internal Communications", *International Journal of Business Communication* Vol. 51(2) 183–202 by the Association for Business Communication Reprints and permissions.
- Mone E. & London M. (2018) "Employee engagement through effective performance management - A practical guide for managers." Second Edition, *Routledge Taylor & Francis Group* New York and London.

- Morrison, E.W. (2011), "Employee voice behaviour: integration and directions for future research", *The Academy of Management Annals*, Vol.5 No.1, pp. 373-412.
- Morrison, E.W. (2014), "Employee voice and silence", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol.1 No.1, pp.173-197.
- Morrison, E.W. and Milliken, F.J. (2000), "Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world", *Academy of Management Review*, Vol.25 No.4, pp.706-725.
- Odongo O.O., Mugambi H., Abayo R, (2019), "Influence of labor relations on performance in the airline industry: A case study of Kenya Airways Limited" , *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration (IAJHRBA)*.
- Paradise, A. (2008) "Influencing Engagement", *ASTD, Training and Development*, Vol. 62 No. 1, pp. 54-59, *A HR director's guide to employee engagement*.
- Perrin T. (2003), "Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement", *The 2003 Towers Perrin Talent Report U.S Report*.
- Popli S. & Rizvi I. (2016) "Drivers of Employee Engagement the role of leadership" *Global Business Review* 17(4) 965–979, Sage Publications.
- Popli S. & Rizvi I. (2017) "Leadership style and service orientation the catalytic employee engagement" *Journal of Service Theory and Practice* Vol. 27 No. 1, 2017 pp. 292-310, Emerald Publishing Limited.
- Rao M.S.(2017) "Innovative tools and techniques to ensure effective employee engagement" *Industrial and commercial training* Vol.49 No.3 2017, pp. 127-131, Emerald Publishing Limited.
- Ray B. (2006) "Why managers are crucial to increasing engagement" An interview by Bob Gorman Jr., Robert E. Gorman Communication, Melcrum Publishing Ltd.
- Reichheld, F., & Markey, R. (2011), "The ultimate question 2.0: How Net Promoter companies thrive in a customer-driven world", Boston: Harvard Business Review Press.
- Robinson D., Perryman S., & Hayday S. (2004), "The drivers of employee engagement", Brighton: Institute for Employment Studies.

- Robertson, B. W., & Kee, K. F. (2017), “Social media at work: The roles of job satisfaction, employment status, and Facebook use with co-workers”, *Computers in Human Behavior*, 70, 191–196.
- Rodrigues da Costa L. & Correia Loureiro S.M. (2019) “The Importance of Employees Engagement on the Organizational Success” *Journal of Promotion Management* , Vol. 25, No. 3, 328–336 Routledge Taylor & Francis Group.
- Romans J. & Tobaben J. (2016) “Our take building engagement cultures” *Strategic HR Review* Vol. 15 No. 2 2016, pp. 76-82, Emerald Group Publishing Limited.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017), “Employee voice: An antecedent to organisational engagement?” *Public Relations Review*, 43(5), 904–914.
- Saks, A.M., & Rotman, J.L. (2006), “Antecedents and consequences of employee engagement”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No.7, pp. 600-619.
- Schaufeli, W.B. (2013). “What is engagement? ” In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- 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.
- Seijts, G and Crim, D. (2006) “What engages employees the most or, The Ten C’s of employee engagement” *Ivey Business Journal Reprint # 9B06TB09*.
- Shaw, K. (2005), “An engagement strategy process for communicators. *Strategic Communication Management*”, 9(3), 26-29.
- Shuck B. & Herd A.M. (2012) “Employee Engagement and Leadership Exploring the Convergence of Two Frameworks and Implications for Leadership Development in HRD”, *Human Resource Development Review* 11(2) 156 –181 , SAGE Publications.
- Shuck B. & Wolland K. (2010) “Employee Engagement and HRD A Seminal Review”, *Human Resource Development Review* 9(1) 89 –110, SAGE Publications.
- Shuck B. & Herd A.M. (2012) “Employee Engagement and Leadership: Exploring the Convergence of Two Frameworks and Implications for Leadership Development in HRD”, *Human Resource Development Review* 11(2) 156 –181, SAGE Publications.

- Taneja S., Sewell S. & Odom R. (2015) “A culture of employee engagement: a strategic perspective for global managers”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 36 No. 3 2015, pp. 46-56, Emerald Group Publishing Limited.
- Tucker E. (2017) “Engaging employees three critical roles for managers” *Strategic HR Review*, Vol. 16 No. 3 2017, pp. 107-111, Emerald Publishing Limited.
- Uddin A. ,Mahmood M. & Fan L. (2019) “Why individual employee engagement matters for team performance” , *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 25 No.1 / 2, 2019, pp. 47-68, Emerald Publishing Limited.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006), “12: The great elements of managing”. Washington, DC: The Gallup Organization.
- Wang, P., & Walumbwa F.O. (2007), “Family- friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership” , *Personnel Psychology*, 60(2), 397–427.
- Walumbwa F. Hartnell C. (2011) “Understanding transformational leadership–employee performance links: The role of relational identification and self- efficacy”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2011), 84, 153–172, The British Psychological Society.
- Weber, M. S., & Shi, W. (2016),” Enterprise social media”, In C. R. Scott, J. R.Barker, T. Kuhn, J. Keyton, P. K. Turner and L. K. Lewis (Eds.), *The international encyclopedia of organizational communication*.
- Whittington L. & Galpin T. (2010) “The engagement factor building a high-commitment organization in a low-commitment world”, *Journal of Business Strategy*, Vol . 31 No. 5 2010, pp. 14-24, Emerald Group Publishing Limited.
- Wollard, K.K. and Shuck, B. (2011), “Antecedents to employee engagement a structured review of the literature”, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 13 No. 4, pp. 429-446.
- Woodruffe C. (2006) “The crucial importance of employee”, *Human Resource Management International Digest*, Vol. 14 No. 1 2006, pp. 3-5, Emerald Group Publishing Limited.

Xu J. & Thomas H. (2011) “How can leaders achieve high employee engagement”,
Leadership & Organization Development Journal Vol. 32 No. 4, 2011 pp. 399-416,
Emerald Group Publishing Limited.

Zigarmi, D., Blanchard, S., Essary, V., & Houson, D. (2009), “The leadership-profit
chain”, San Diego, CA: Ken Blanchard Companies.