



**Πανεπιστήμιο Μακεδονίας**  
**Διοίκηση Επιχειρήσεων**  
**Master in Business Administration**

## **Διπλωματική Εργασία**

**Τίτλος εργασίας:**

*«Αποτίμηση των βασικών αιτιών υποκίνησης εργαζομένων της Γενιάς Υ με σκοπό την ενίσχυση της εργασιακής αφοσίωσης (περίπτωση της Ελλάδος)»*

**Φοιτητής:** Μαχαιρίδης Δημήτριος (mbx18016)

**Επιβλέπουσα:** Αν.Καθηγήτρια Κάτου Αναστασία

Θεσσαλονίκη

Ιούλιος 2020

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το ζήτημα της εργασιακής δέσμευσης αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες με τους οποίους έρχονται αντιμέτωποι οι σύγχρονοι managers, αφού μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην προσήλωση του προσωπικού στους στόχους που θέτει ο οργανισμός. Η σημερινή γενιά εργαζομένων ανήκει ως επί τω πλείστο στη λεγόμενη «Γενιά Υ» (άτομα ηλικίας μεταξύ 25-40 ετών), οι οποίοι χαρακτηρίζονται από βελτιωμένο μορφωτικό επίπεδο σε σύγκριση με την προηγούμενη γενιά, υψηλότερες τεχνολογικές δεξιότητες αλλά και σημαντικά καλύτερη αντίληψη για το τί είναι καλό για αυτούς στο εργασιακό περιβάλλον ή τί θεωρούν ικανό κίνητρο για την παραμονή σε μια θέση και τη δέσμευσή τους στον οργανισμό που τους απασχολεί.

Η παρούσα μελέτη εξετάζει τα εργασιακά κίνητρα που φαίνεται να θεωρεί σημαντικά η εν λόγω γενιά (δείγμα 191 ατόμων) αλλά και η σχέση τους με το είδος εργασιακής δέσμευσης που εν τέλει προκαλούν. Η αναγνώριση των προσπαθειών αποδείχθηκε ότι είναι ένα από τα βασικότερα κίνητρα, όπως και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων του οργανισμού, ενώ ακολουθούν η εκπαίδευση που προσφέρεται, η στάση των προϊσταμένων προς το προσωπικό, οι δυνατότητες εξέλιξης και οι σχέσεις που δημιουργούνται, υπό τη σκέπη φυσικά των διοικήσεων.

Σε επίπεδο εργασιακής δέσμευσης τώρα, αποδείχθηκε ότι η Συναισθηματική δέσμευση είναι η δυνατότερη (επηρεάζεται από όλα τα κίνητρα που μπορεί να δεχθεί σε έναν οργανισμό κάποιος εργαζόμενος) από τις άλλες δύο (Συνεχιστική και Κανονιστική), χωρίς ωστόσο η ισχύς της να ξεπερνά το μέτριο επίπεδο. Η Συναισθηματική δέσμευση φαίνεται πως επηρεάζεται από όλα τα κίνητρα, σε αντίθεση με τη Συνεχιστική η οποία επηρεάζεται μόλις από 2 και την Κανονιστική η οποία δεν επηρεάζεται από κανένα. Εν ολίγοις, αποδεικνύεται ότι τα συναισθήματα που δημιουργεί ένας εργασιακός χώρος χάρει στις συνθήκες που επικρατούν σε αυτόν, τις ευκαιρίες που προσφέρονται και τις σχέσεις που δημιουργούνται, είναι η πιο ικανή συνθήκη για την πίστη ενός εργαζομένου προς τον οργανισμό του.

**Λέξεις κλειδιά:** *εργασιακή δέσμευση, κίνητρα, «Γενιά Υ»*

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	i
ABSTRACT .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
2 Ο ΟΡΟΣ ΓΕΝΙΑ.....	3
3 GENERATION Y .....	7
3.1 Χαρακτηριστικά.....	7
3.1.1 Τεχνολογική εξοικείωση .....	7
3.1.2 Πολιτιστική Αποδοχή .....	8
3.1.3 Ευελιξία .....	8
3.1.4 Ανεξαρτησία.....	9
3.1.5 Ομαδικότητα .....	10
3.2 Ενεργοποιητές δέσμευσης.....	10
3.2.1 Καθοδήγηση (Mentoring) .....	11
3.2.2 Εξέλιξη καριέρας .....	12
3.2.3 Εργασιακό περιβάλλον .....	13
3.2.4 Αυτονομία εργασίας .....	15
3.2.5 Τρόπος εργασίας.....	15
3.2.6 Ομαδικότητα .....	16
3.3 Έρευνες για τη Gen Y.....	17
3.4 Η εικόνα του εργατικού δυναμικού της Gen Y .....	20
4 Ερευνητικό σκέλος .....	24
4.1 Οι στόχοι της έρευνας.....	24
4.2 Πληθυσμός στόχος.....	24
4.3 Εργαλείο έρευνας .....	25
4.4 Μεθοδολογία έρευνας - Ερωτήματα και υποθέσεις.....	25
4.5 Παρουσίαση αποτελεσμάτων.....	27
4.5.1 Περιγραφική στατιστική δημογραφικών .....	27
4.5.2 Περιγραφική στατιστική ερωτήσεων.....	29
4.5.3 Επαγωγική στατιστική.....	43
4.6 Τελικά συμπεράσματα .....	81
5 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	86

# 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έλευση των υπαλλήλων της Gen Y έχει φέρει πολλές αλλαγές και αναπροσαρμογές στο επιχειρησιακό σενάριο του κόσμου. Πρόκειται για μια τεράστια πρόκληση για τους οργανισμούς να εμπλέκουν ουσιαστικά τους εργαζομένους της Gen Y σε αυτόν τον κόσμο της ευπάθειας, αβεβαιότητας, πολυπλοκότητας και αμφιβολίας. Σύμφωνα με τον (Kahn, 1990), η εμπλοκή των εργαζομένων τους εμβυθίζει κατά έναν τρόπο στην εργασία χωρίς να παρατηρούν το πέρασμα του χρόνου. Είναι ο ζήλος, η αφοσίωση και η προθυμία του εργαζόμενου να επενδύσει το χρόνο του εμπλέκοντας τον εαυτό του στην εργασία. Είναι προφανές ότι η σημασία της εμπλοκής των εργαζομένων για τη Gen Y συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην παραγωγικότητα του οργανισμού. Ως εκ τούτου, η εμπλοκή των εργαζομένων αποτελεί βασικό παράγοντα που πρέπει να μελετηθεί στη Gen Y, καθώς είναι πιο συγκεντρωμένοι σε μια ουσιαστική δουλειά από ότι σε μια εταιρεία, ενώ ταυτόχρονα έχουν την τάση να αλλάζουν θέσεις εργασίας συχνά.

Κάθε γενιά επηρεάζεται διαφορετικά από διαφορετικές εξωτερικές δυνάμεις. Όσον αφορά την Gen Y, διαμορφώνεται από εξωτερικές δυνάμεις, όπως η παγκοσμιοποίηση, η εξωτερική ανάθεση της απασχόλησης, οι ξένες επενδύσεις και η εκρηκτική ανάπτυξη των ψηφιακών τεχνολογιών. Η Gen Y, μια γενιά με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, γεννιέται μεταξύ του 1980 και του 2000. Η ψηφιακή γενιά ανταποκρίνεται σε διαφορετικό στυλ διαχείρισης, εργασιακό περιβάλλον και τεχνικές κινήτρων που έχουν δραστικό αντίκτυπο στα επίπεδα αφοσίωσής τους. Λόγω της σταθερής αύξησης των ποσοστών συνταξιοδότησης των baby boomers και των Gen X, μια εντελώς νέα συλλογή Gen Y από ταλαντούχους εργαζομένους εισέρχεται στον εταιρικό κόσμο με τεράστιες προσδοκίες.

Οι οργανισμοί και οι διευθυντές αντιμετωπίζουν μια μεγάλη πρόκληση όσον αφορά την κατανόηση της φύσης τους, τις προσδοκίες τους και τη μετατροπή της επιχείρησης ανάλογα με τις απαιτήσεις τους. Δεδομένου ότι ο εργαζόμενος της Gen Y έχει διαφορετικές συμπεριφορές, ιδανικά και ταπεραμέντο, είναι σκόπιμο να αξιολογούν τις προσδοκίες και τους στόχους τους. Η Gen Y εισέρχεται στο εργατικό δυναμικό με αυξημένες απαιτήσεις, μεγαλύτερες προσδοκίες, ποικίλα χαρακτηριστικά και τεράστιες επιθυμίες. Είναι

απαραίτητο να κατανοήσουμε τα χαρακτηριστικά των millennials, καθώς έχει μεγάλο αντίκτυπο στο επίπεδο της δέσμευσης.

Οι ιδιότητες της Gen Y είναι δημιουργικότητα, τεχνολογική κατανόηση, αισιοδοξία, προσανατολισμένοι πως την επίτευξη στόχων, κοινωνικότητα, ύπαρξη ηθικών αξιών, διαφορετικότητα, επιμονή, ανάγκη για εποπτεία και υποστήριξη, ταυτόχρονη εκτέλεση πολλών ενεργειών και συλλογική δράση (Zemke, et al., 2000). Ως εκ τούτου, είναι σκόπιμο να κατανοήσουμε την ποικίλη φύση τους. Ένας τεράστιος μετασχηματισμός πραγματοποιήθηκε σε οργανισμούς και κοινωνίες από την έλευση των νέων εργαζομένων, με αποτέλεσμα, οι διοικούντες επιχειρήσεων να έχουν ανάγκη να προσελκύσουν, να συμμετάσχουν και να διατηρήσουν την Gen Y και να προτείνουν τις στρατηγικές τους για να εκπληρώσουν τις υψηλές προσδοκίες τους.

Είναι προφανές ότι οι millennials διαθέτουν υψηλή τεχνολογική εξοικείωση και εκπαιδεύονται γρήγορα, έτσι αποδίδουν τεράστια αποτελέσματα με την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητά τους. Σε αντίθεση με τους baby boomers, οι Gen Y είναι συνδεδεμένοι με την τεχνολογία όλη την ώρα, ενώ διατηρούν εξαιρετικά ενεργό προφίλ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Έτσι αποκαλούνται Web Gen ή Digital Gen, καθώς έχουν μεγαλώσει με το διαδίκτυο και τις ψηφιακές τεχνολογίες.

Οι επιχειρήσεις λοιπόν, πρέπει να επανασχεδιάσουν τον εταιρικό πολιτισμό και το στυλ διοίκησης, ώστε να ταιριάζουν στους millennials, καθώς είναι οι μελλοντικοί επιχειρηματικοί ηγέτες και καινοτόμοι. Αυτό για να επιτευχθεί, απαιτεί μελέτη όλου του φάσματος της προσωπικότητας της γενιάς αυτής.

## 2 Ο ΟΡΟΣ ΓΕΝΙΑ

Για να κατανοήσουμε το νόημα αυτής της εργασίας εις βάθος είναι απαραίτητο να καταλάβουμε πλήρως τι ορίζει μια γενιά. Σύμφωνα με τον McCrindle (2002), υπάρχουν τρεις πτυχές που ορίζουν μια γενιά: η ηλικία, οι συνθήκες και οι εμπειρίες. Η ηλικία διαφέρει από μία γενιά σε άλλη και αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην κατηγοριοποίηση μιας γενιάς. Συνθήκες όπως οι οικονομικές συνθήκες, τα πολιτικά γεγονότα καθώς και οι κοινωνικές συνθήκες (το εξωτερικό περιβάλλον) καθορίζουν τα χαρακτηριστικά μιας γενιάς. Η τελευταία πτυχή που αναφέρθηκε από τον McCrindle (2002) είναι ότι οι εμπειρίες, ιδιαίτερα κατά την παιδική και εφηβική περίοδο, οι οποίες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό μια γενιά. Σύμφωνα με τον Ng, Schweitzer & Lyons (2010) μια γενιά σήμερα ορίζεται από την παγκοσμιοποίηση, την ταχεία τεχνολογική πρόοδο και της αύξηση της δημογραφικής ποικιλομορφίας.

Ο Spiro (2006) δηλώνει ότι μια γενιά διαμορφώνεται από την ιστορία της και ότι αυτό λειτουργεί μέσω του εργατικού δυναμικού. Αυτό κάνει την κατανόηση μιας γενιάς σημαντική για τους οργανισμούς, καθώς θα επηρεάσει το εργατικό δυναμικό τους. Η μη κατανόηση μιας γενιάς θα οδηγήσει έτσι στη μη κατανόηση του εργατικού δυναμικού (Spiro, 2006). Ο Spiro (2006) δηλώνει ότι μια γενιά δημιουργείται από το σύνολο αξιών, την άποψη για την εξουσία, τον προσανατολισμό στον κόσμο, την πίστη, τις προσδοκίες για την ηγεσία τους και το ιδανικό εργασιακό περιβάλλον (Spiro, 2006).

Οι Wong κ.ά. (2008) δηλώνουν ότι υπάρχουν χαρακτηριστικές διαφορές στις αξίες εργασίας και τις πεποιθήσεις που καθορίζουν μια ομάδα που σχηματίζει μια γενιά. Όταν αυτό δεν γίνεται σωστά κατανοητό από τους οργανισμούς, μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις, ζητήματα επικοινωνίας ή να επηρεάσει αρνητικά την παραγωγικότητα (Wong, et al., 2008). Ο Kupperschmidt (2000) ορίζει μια γενιά σαν μια «αναγνωρίσιμη ομάδα», η οποία μοιράζεται την χρονιά γέννησης και επομένως σημαντικά γεγονότα ζωής σε κρίσιμα στάδια ανάπτυξης. Οι Wong κ.ά. (2008) δηλώνουν ότι «μια ομάδα γενεών έχει κοινές εμπειρίες ιστορικής και κοινωνικής ζωής, οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι σε αυτή τη γενιά αναπτύσσονται και διακρίνουν μια γενεαλογική ομάδα από την άλλη» (Wong et al., 2008).

Επίσης, οι Twenge & Campbell (2008) έδωσαν μια σύγχρονη εξήγηση ότι οι γενιές ορίζονται από την διαδεδομένη επιρροή των ευρέων δυνάμεων όπως οι γονείς, οι συμμαθητές, τα μέσα ενημέρωσης και ο λαϊκός πολιτισμός, δημιουργούν κοινά συστήματα αξιών μεταξύ των ανθρώπων που μεγαλώνουν σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή και τους διαφοροποιούν από ανθρώπους που μεγαλώνουν σε διαφορετικές εποχές. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι μια γενιά δεν ερμηνεύεται πάντα με τους ίδιους όρους. Σύμφωνα με τον Troll (1970), μια γενιά μπορεί να οριστεί με πέντε διαφορετικούς τρόπους:

- τη συγγένεια,
- την ηλικία,
- το στάδιο ζωής,
- ένα χρονικό διάστημα
- διάφορες αλλαγές που συμβαίνουν στην κοινωνία και μπορούν να οριοθετήσουν μια εποχή από μόνες τους, όπως για παράδειγμα οι Χίπις.

*Πίνακας 1: Απεικόνιση Γενετικών Εννοιών*

<b>Συγγένεια</b>	<b>Ηλικία</b>	<b>Στάδιο Ζωής</b>	<b>Χρονικό Διάστημα</b>	<b>Κοινωνικές</b>
Γονέας	65+ Ηλικιωμένος	Γηρατειά	30 έτη	Ακτιβισμός και Χίπις
Παιδί	40-65	Μεση ηλικία	25 έτη	Έξυπνες τεχνολογίες
Εγγόνι	25-40 Ενήλικας	Όριμη ηλικία		
Δισέγγονο	14-25 Νεαρός	Εφηβική ηλικία	4 έτη	Κοινωνικά Δίκτυα
		Παιδική ηλικία		

Η τρέχουσα βιβλιογραφία ορίζει τις γενεές με ονόματα και μια σειρά ετών γέννησης που ποικίλουν. Υπάρχει έλλειψη συμφωνίας και συνέπειας μεταξύ των δημιουργών. Η παλαιότερη γενιά είναι η Χαμένη Γενιά του 1914 (Lost Generation 1890-1915) η οποία μοιράζονταν τα στοιχεία του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου όπου και 20 εκατομμύρια άνθρωποι

έχασαν τη ζωή τους. Ένας άλλος προσδιορισμός της προέλευσης της ονομασίας είναι το γεγονός πως αυτή η γενιά βρέθηκε «χαμένη» μεταξύ δύο παγκοσμίων πολέμων (Kupperschmidt, 2000).

Έπειτα, ακολουθεί η «Σπουδαιότερη Γενιά» (The Greatest Generations 1910-1924). Είναι η γενιά που έζησε την παγκόσμια οικονομική κρίση του 1929 αλλά και τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, δυο γεγονότα που καθόρισαν όλη τους την μετέπειτα ζωή. Επιπλέον βρίσκονταν εκεί όταν μεγάλες τεχνολογικές καινοτομίες όπως το τηλέφωνο και το ραδιόφωνο εμφανίστηκαν (Glass, 2007).

Επόμενη γενιά ορίζεται η αθόρυβη ή σιωπηρή γενιά (Silent Generation). Η γενιά αυτή, που διαδέχθηκε την Χαμένη Γενιά, βρήκε μπροστά της έναν κόσμο διαλυμένο μετά το πέρας των δύο σκληρών παγκοσμίων πολέμων και κλήθηκε να τον αναστηλώσει. Οι άνθρωποι της γενιάς αυτής αποτελούν μια πολύ σκληρά εργαζόμενη γενιά και έθεσαν τα θεμέλια του σύγχρονου κόσμου αλλά είναι και η τελευταία γενιά που δεν επηρεάστηκε από την τεχνολογική επανάσταση των τελευταίων ετών όσο αφορά τις εργασιακές τους συνθήκες, καθώς είχαν ήδη αποσυρθεί από την αγορά εργασίας.

Έπειτα, ακολούθησε η γενιά των Baby Boomers, το όνομα της οποίας προέρχεται από την έκρηξη στις γεννήσεις του δυτικού κόσμου. Αποτελεί την πρώτη μεταπολεμική γενιά που γεννήθηκαν μετά το πέρας και του δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου. Χαρακτηρίζεται από την επαναστατική της φύση και τη συνεχή αμφισβήτηση για το παραδοσιακό κατεστημένο και έχει σκοπό να αλλάξει τον κόσμο με καινοτόμες και ενδιαφέρουσες ιδέες. Ένα άλλο χαρακτηριστικό αυτής της γενιάς είναι το κίνημα των Χίπηδων, του Μάη του 1968, του Πολυτεχνείου για την Ελλάδα αλλά είναι και η γενιά που έζησε τον Ψυχρό Πόλεμο στην κορύφωσή του. Κατάφερε σαν γενιά να αλλάξει σε μεγάλο βαθμό την οικονομία του κόσμου, εδραιώνοντας μια πολύ ισχυρή μεσαία τάξη και διαφοροποιείται από τις προηγούμενες και επόμενες γενιές. Επίσης, ακόμα και σήμερα οι άνθρωποι της γενιάς αυτής είναι και αυτοί που βρίσκονται σε πόστα εξουσίας, τόσο στην πολιτική, όσο και στην επιστήμη και την κοινωνία (Twenge & Campbell, 2008).

Η γενιά X ή Generation X που είναι γνωστή και ως η Τυχερή Γενιά διαδέχτηκε αυτή των Baby Boomers. Της προσδόθηκε ο όρος «Τυχερή» καθότι γεννήθηκε και μεγάλωσε στην



εποχή της τρομερής οικονομικής άνθησης του δυτικού κόσμου. Για το λόγο αυτό, είναι μια πιο ελεύθερη γενιά χωρίς την καταπίεση από την οικογένεια. Είναι η γενιά της οποίας, συνήθως, και οι 2 γονείς ήταν εργαζόμενοι, καθώς και οι γυναίκες είχαν βγει πλέον ενεργά στην αγορά εργασίας, ενώ από μικρή ηλικία ήρθε σε επαφή με την τηλεόραση αλλά και τη γιγάντωση και παγκοσμιοποίηση της μουσικής και του κινηματογράφου. Θεωρείται η γενιά που είχε την πιο ευτυχισμένη και ισορροπημένη ζωή μέχρι και την οικονομική ύφεση του 2008.

Οι Millennials ή αλλιώς Generation Y ή Gen Next ήταν η γενιά που ακολούθησε την Generation X. Είναι πλέον η γενιά που έζησε όλη την εξέλιξη της τεχνολογίας. Γεννήθηκε στην εποχή της τηλεόρασης και έπειτα έζησε την άνθιση του ίντερνετ και ύστερα των smartphones. Η ζωή της γενιάς αυτής έχει επηρεαστεί στο μέγιστο από την έντονη χρήση των social media. Ωστόσο, έχουν την ατυχία να βγαίνουν σε μια αγορά εργασίας που έχει καταρρεύσει λόγω της οικονομικής ύφεσης και εμφανίζουν μια αδιαφορία για τις τέχνες, την ιστορία και την πολιτική (Zemke et al., 2000).

Μετά τη γενιά των Millennials ήρθε η Γενιά Z ή Generation Z. Είναι η γενιά που ξεκίνησε τη ζωή της εξ' ολοκλήρου στη νέα χιλιετία και μεγάλωσε με τεχνολογίες όπως το Internet, τα smartphone και τα social media. Είναι η πρώτη αμιγώς «ψηφιακή γενιά». Θεωρητικά είναι μια σχετικά νέα γενιά και δεν μπορούν να ειπωθούν πολλά για αυτήν. Χαρακτηριστικό είναι πως παρουσιάζουν μια νοσταλγία να πράγματα του παρελθόντος ακόμη και αν δεν τα βίωσαν, μέσω της μόδας του vintage (βίνταζ). Ωστόσο, είναι η γενιά που μεγάλωσε σε δύσκολες οικονομικές συνθήκες και είδε τους γονείς της να δυσκολεύονται με την οικονομική ύφεση. Έτσι, αποτελούν την ελπίδα για να επαναφέρουν την οικονομία σε κανονικά επίπεδα.

Τέλος, η πιο πρόσφατη γενιά που δημιουργείται ακόμη και τώρα είναι η Γενιά Άλφα ή αλλιώς Gen Alpha. Είναι φυσικό να μη γνωρίζουμε ακόμη πως θα επηρεαστούν οι ζωές των παιδιών αυτής της γενιάς, ωστόσο ειδικοί αναφέρουν πως θα υπάρχει ακόμη μεγαλύτερο το στοιχείο της πολυπολιτισμικότητας ενώ θα υπάρχει πολύ μεγάλη διαφοροποίηση στους κανόνες των φυλών.

## 3 GENERATION Y

Γνωστοί ως Millennials, η ηλικιακή γκάμα της Generation Y ποικίλλει. Η Gen Y περιγράφει ουσιαστικά ένα άτομο που γεννήθηκε από το 1980 έως το 1999 και είναι ηλικίας μεταξύ 20 και 40 ετών. Υπάρχουν πολλά χαρακτηριστικά που περιγράφουν τη συμπεριφορά της Gen Y προς το χώρο εργασίας και την καθημερινή ζωή. Ωστόσο, μόνο μερικά χαρακτηριστικά θα συζητηθούν περαιτέρω σχετικά με τη συμπεριφορά της Gen Y στο χώρο εργασίας.

### 3.1 Χαρακτηριστικά

#### 3.1.1 Τεχνολογική εξοικείωση

Η Gen Y γεννήθηκε και μεγάλωσε με νέες τεχνολογίες όπως το διαδίκτυο (Facebook, Twitter, Blogger, MySpace κ.λπ.), το κινητό τηλέφωνο, την τηλεόραση κ.α.. Αυτές οι νέες τεχνολογίες επηρεάζουν πραγματικά τον τρόπο ζωής της γενιάς. Σύμφωνα με τους Cenamo & Gardner (2008), η πιο καθοριστική εμπειρία για την Gen Y είναι η ανάπτυξη του Διαδικτύου και της τεχνολογίας. Αυτή η γενιά δεν θα μπορούσε να ζήσει χωρίς τεχνολογία όπως το διαδίκτυο. Η τεχνολογία έχει γίνει μέρος της ζωής τους. Ο Spiro (2006) συμφώνησε επίσης ότι η τεχνολογία είναι ένα μεγάλο μέρος της Gen Y, μεγάλωσε μαζί της, αισθάνεται άνετη με νέες αλλαγές και είναι συνεχώς σε εγρήγορση για δρόμους του κόσμου.

Η Gen Y διαφέρει από τις άλλες γενιές σε μεγάλο βαθμό. Παρόλο που η ύπαρξη της τεχνολογίας προέρχεται από τους Baby Boomers και την Gen X, η Gen Y είναι η μόνη γενιά που έχει μεγαλώσει μαζί της και έχει ήδη γίνει μέρος της ζωής τους. Αυτή η δήλωση υποστηρίζεται από τους Anantatmula & Shrivastav (2012) που δηλώνουν ότι η Gen Y χρησιμοποιεί κοινωνικά δίκτυα όπως το Facebook, το twitter και τα επαγγελματικά δίκτυα LinkedIn εκτενώς, ως εκ τούτου είναι καλά ενημερωμένοι με εμφανές το στοιχείο της συνδεσιμότητας μεταξύ τους αλλά περισσότερο με την πληροφορία.

### 3.1.2 Πολιτιστική Αποδοχή

Η Gen Y είναι η γενιά που εισχωρεί στην αγορά εργασίας και είναι αυτή που θα ωθήσει έναν οργανισμό με καινοτόμες ιδέες και πρακτικές. Φυσικά, θα πρέπει να συνεργαστεί με τις παλαιότερες γενναίες που υπάρχουν ήδη στο χώρο εργασίας για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Παρόλο που πρέπει να συνεργαστούν, σε αυτή την περίπτωση η Gen Y δεν θα αντιμετωπίσει καμία δυσκολία, καθώς είναι εύκολο να αποδεχτούν τις κοινωνικές και πολιτιστικές διαφορές και να γίνουν άνετοι με τους υπολοίπους. Ο Spigo (2006) δήλωσε ότι οι millennials είναι πρόθυμοι να οικειοποιηθούν και να αποδεχθούν πολιτισμικές διαφορές από τη στιγμή που έχουν μεγαλώσει ήδη σε μια πιο ποικιλόμορφη κοινωνία.

Σε αντίθεση με άλλες γενιές πριν από αυτή, η Gen Y μπορεί εύκολα να αποδεχθεί τη νέα αλλαγή και να συνεργαστεί με διαφορετικό πολιτισμό. Πιστεύουν ότι για την επιτυχία και για την απόκτηση περισσότερων γνώσεων πρέπει να συνεργαστούν μαζί με άλλους πολιτισμούς και ιδεολογίες. Σύμφωνα με τον (Dwyer, 2009), η Gen Y είναι η γενιά που θεωρούσε πρόθυμη να αγκαλιάσει και να εκτιμήσει την αλλαγή. Ο Dwyer (2009) δήλωσε επίσης ότι ο υπάλληλος της Gen Y είναι πιο πιθανό να είναι πρόθυμος να δεχτεί αλλαγές εντός της οργανωτικής δομής.

Τώρα, η οργάνωση είναι γεμάτη από διαφορετικές γενιές, πολιτισμό και φυλές. Πρέπει να συνεργαστούν για την επίτευξη του στόχου της οργάνωσης. Η Gen Y θεωρείται ως η γενιά που μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί σε αυτή την κατάσταση. Σε σύγκριση με την προηγούμενη γενιά, οι Millennials είναι πιο συνεργάσιμοι με άλλες φυλές, θρησκείες, πολιτισμούς, σεξουαλικό προσανατολισμό και οικονομική κατάσταση (Brown, 2009).

### 3.1.3 Ευελιξία

Η Gen Y είναι η νέα γενιά που είναι ευέλικτη στο χώρο εργασίας. Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, αυτή η γενιά μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί με τη νέα κουλτούρα και την αλλαγή. Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να συνεργαστούν με τους καινούργιους ανθρώπους, σε νέες τοποθεσίες και με νέα κατάσταση. Σύμφωνα με τον Martin (2005), η Gen Y δεν

αναμένεται να αλλάξει αλλά το απαιτούν επειδή είναι έτοιμοι να προσαρμοστούν στους νέους ανθρώπους, τους τόπους και τις περιστάσεις.

Ακόμη και αυτή η γενιά είναι ευέλικτη στον εργασιακό χώρο, αλλά εξακολουθούν να σκέφτονται την προσωπική τους ζωή. Ο Dwyer (2009) δήλωσε ότι οι υπάλληλοι της γενιάς Y έχουν πραγματική προτεραιότητα για την προσωπική τους ζωή. Ως εκ τούτου, θα εκτιμήσουν μια ευέλικτη ρύθμιση εργασίας που υποστηρίζει τις προσωπικές επιλογές σε σχέση με τον τρόπο ζωής τους. Ο Reilly (2012) δήλωσε ότι ο λόγος για την Gen Y που ενδεχομένως θα επιλέξει να εργαστεί σε μια εταιρεία είναι επειδή διαθέτει άνετη ατμόσφαιρα γραφείου και ευέλικτο χρονοδιάγραμμα εργασίας. Ο εργαζόμενος της Gen Y πιστεύει επίσης ότι η ευελιξία και η συνεργασία με άλλους ανθρώπους μπορούν να αποτελέσουν κίνητρο. Ο Haynes (2011) δήλωσε επίσης ότι μέσα από τη συνεργασία με άλλους δημιουργικούς ανθρώπους, μπορεί πραγματικά να παρακινήσει έναν εν δυνάμει εργαζόμενο της Gen Y.

Ο Gen Y δεν είναι μόνο ευέλικτος στο χώρο εργασίας αλλά είναι επίσης ένα άτομο με πολλαπλούς στόχους. Μπορούν να κάνουν πολλαπλά έργα ταυτόχρονα. Η νέα τεχνολογία τους βοηθά πραγματικά να κάνουν multitasking. Η Gen Y χρησιμοποιεί την τεχνολογία στο έπακρο και έχει αναπτύξει τη δυνατότητα πολλαπλών ταυτόχρονων εργασιών ενώ ξέρει πως να αναζητά πληροφορίες στο διαδίκτυο (Haynes, 2011).

### 3.1.4 Ανεξαρτησία

Τα σπουδαία χαρακτηριστικά για την Gen Y είναι ότι επιθυμούν να κάνουν τη δουλειά με τους δικούς τους τρόπους και να είναι ανεξάρτητοι επειδή πιστεύουν ότι έχουν αυτοπεποίθηση να κάνουν το καθήκον που τους δίνεται με τη βοήθεια τεχνολογίας. Σύμφωνα με το Glass (2007), η Gen Y είναι η γενιά που μεγάλωσε σε ένα αμερικανικό σχολικό σύστημα που εξυπηρετούσε την αυτοεκτίμηση των ανθρώπων. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι millennials είναι η πιο γενιά με την περισσότερη αυτοπεποίθηση (Glass, 2007).

Τεχνολογία όπως το διαδίκτυο είναι ένας τύπος μέσου που μπορεί να βοηθήσει την Gen Y να είναι ανεξάρτητη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το διαδίκτυο μπορεί να

βοηθήσει την Gen Y να αναζητήσει τις πληροφορίες με ταχύτερο και ευκολότερο τρόπο. Επιπλέον, θα μπορούσε να βοηθήσει την Gen Y να ολοκληρώσει το έργο της γρηγορότερα και αποτελεσματικά. Η τεχνολογία έχει καταστήσει την γενιά αυτή πιο αποτελεσματική, επειδή οι πληροφορίες και οι γνώσεις είναι άμεσα διαθέσιμες από το Διαδίκτυο και τους επιτρέπουν να ολοκληρώνουν τα έργα γρηγορότερα, ενώ παράλληλα έχουν τρομερή εξοικείωση με τον τομέα αυτό (Reilly, 2012).

Η ανεξαρτησία δεν σημαίνει ότι τους αρέσει να δουλεύουν μόνοι τους, αλλά θέλουν επίσης να σκεφτούν. Ακόμα κι αν σκέφτονται ότι θέλουν να είναι ανεξάρτητοι με τον δικό τους τρόπο, αλλά χρειάζονται κατεύθυνση και υποστήριξη από άλλους ανθρώπους. Σύμφωνα με τον Martin (2005), η Gen Y απαιτεί την ελευθερία και την ευελιξία να επιτελέσει το καθήκον με τον δικό της τρόπο και με το δικό της ρυθμό, αλλά θέλει επίσης σαφείς οδηγίες και διευθυντική υποστήριξη.

### 3.1.5 Ομαδικότητα

Ακόμη και αν η Gen Y είναι ανεξάρτητη, προτιμούν επίσης την ομαδική εργασία. Γνωρίζουν πως μέσω της συνεργατικότητας μπορεί να επιτευχθεί ο στόχος πολύ γρηγορότερα. Επομένως, μαθαίνουν να κάνουν στην άκρη τον εγωισμό τους για το κοινό καλό. Αυτή η δήλωση υποστηρίζεται από τον Martin (2005), ο οποίος αναφέρει η Gen Y λειτουργεί καλύτερα από κοινού παρά από μόνη της. Συνεργάζεται και εργάζεται ως ομάδα για μεγαλύτερη αποδοτικότητα και πιο άμεσα αποτελέσματα (Helyer & Lee, 2012).

## 3.2 Ενεργοποιητές δέσμησης

Με τον όρο ενεργοποιητές, εννοούνται εκείνοι οι παράγοντες που έχουν θετική επίδραση στην ενίσχυση της κύριας μεταβλητής της εργασίας, δηλαδή της δέσμησης των εργαζομένων. Η μελέτη εντοπίζει διάφορους παράγοντες που αποδείχθηκαν ότι είναι οι σημαντικές προϋποθέσεις για καλύτερη εμπλοκή. Οι διάφοροι παράγοντες που

προκύπτουν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας περιλαμβάνουν την καθοδήγηση, την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, το εργασιακό περιβάλλον, την αυτονομία της εργασίας, τη φύση του τρόπου εργασίας και την ομαδική εργασία. Ο Gen Y, ο οποίος είναι κοινωνικά και συμπεριφορικά διαφορετικός, αναμένει μια εντελώς διαφορετική προοπτική από τον εργασιακό χώρο. Αυτές οι δυνατότητες φωτίζουν μια νέα διάσταση των προσδοκιών των millennials, τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις τους από τη διοίκηση.

### 3.2.1 Καθοδήγηση (Mentoring)

Η καθοδήγηση είναι ένα ουσιαστικό εργαλείο προς αμοιβαίο όφελος των εργαζομένων και των οργανισμών (Munde, 2010). Γενικά, η καθοδήγηση συνεπάγεται αμοιβαία σύνδεση μεταξύ των εποπτών και των εκπαιδευομένων. Η καθοδήγηση είναι συμβουλευτικό στυλ προσέγγισης που οδηγεί σε υψηλότερο επίπεδο εμπλοκής. Παλαιότερα, η καθοδήγηση αφορούσε έναν τρόπο διδασκαλίας, καθυστερημένης ανάδρασης και καθοδήγησης ανώτερου επιπέδου. Η καθοδήγηση στο πλαίσιο του Gen Y έχει διαφορετικές διαστάσεις που συμπεριλαμβάνουν το στυλ συμμετοχής στην καθοδήγηση, άμεση ανατροφοδότηση, σχέση ποιότητας με τον επιβλέποντα, συνεχής έγκριση και επαίνους και αντίστροφη καθοδήγηση (Sujansky, 2002).

Οι σημερινοί νέοι υπάλληλοι επιδιώκουν την ελάχιστη εποπτεία, καθώς αναζητούν περισσότερη αυτονομία και ανεξαρτησία. Μελέτες δείχνουν ότι η Gen Y αναζητά άμεση ανατροφοδότηση, καλή σχέση με ανώτερους και ένα είδος υγιούς σχέσης συνεργασίας (Weyland, 2011). Ως εκ τούτου, η αμοιβαία κατανόηση και η καλή σχέση καθιστούν την Gen Y να έχει καλύτερη εργασιακή δέσμευση.

Η εκτίμηση και η αναγνώριση για το έργο τους από τον επιβλέποντα σε τακτά χρονικά διαστήματα αναμένονται από την Gen Y (Crumacker & Crumacker, 2007). Οι εργαζόμενοι της Gen Y είναι πιο αποδοτικοί εάν ο επιβλέπων τους αντιμετωπίζει με σεβασμό και παρέχει τακτική ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους. Η αντίστροφη καθοδήγηση είναι ένας τύπος διαδικασίας καθοδήγησης όπου οι νέοι εργαζόμενοι διαδίδουν τις τεχνολογικές δεξιότητες στους ανωτέρους και με τη σειρά τους

οι ανώτεροι υπάλληλοι παρέχουν καθοδήγηση όσον αφορά την κατεύθυνση των ρόλων εργασίας και της σταδιοδρομίας. Η αντίστροφη καθοδήγηση ενισχύει τις αρμονικές σχέσεις μεταξύ των νέων γενεών και των παλαιότερων γενεών (Koster, 2013). Έτσι, αυτά τα προγράμματα καθοδήγησης οδηγούν σε μεγαλύτερη δέσμευση της Gen Y (Abhilasha & Pathak, 2014).

### 3.2.2 Εξέλιξη καριέρας

Η ανάπτυξη της καριέρας είναι μια διαδικασία ανάπτυξης που παρέχεται από οργανισμούς για τη βελτίωση των δεξιοτήτων και των γνώσεων, την ατομική ανάπτυξη, εμπλουτίζοντας την παρούσα εργασία και προετοιμάζοντας το άτομο για το μέλλον. Η παροχή κατάλληλης εξέλιξης για την καριέρα του ατόμου από έναν οργανισμό αποτελεί ζωτικό εργαλείο για την καλύτερη εμπλοκή του εργαζομένου της Gen Y (Kovarik, 2008). Τα προηγούμενα χρόνια, η εξέλιξη της καριέρας βασιζόταν στην επαγγελματική ανάπτυξη, την επίσημη μάθηση με οδηγίες, βήμα προς βήμα και την αναμονή για προαγωγή. Σήμερα, όμως, η Gen Y έχει διαφορετικές προσδοκίες και απαιτήσεις από τη διοίκηση, όπως η υποστηρικτική διαχείριση, η προοπτική γρήγορης προόδου, η ευελιξία στα πρώτα χρόνια, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, και προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη (Martin, 2005). Η δίψα της Gen Y για γνώση και φιλοδοξία για γρήγορη εξέλιξη τους έκανε να αναζητήσουν τις παραπάνω πτυχές.

Τα άτομα της Gen Y δεσμεύονται και γνωρίζουν την εργασία μόνο εάν οι αξίες τους συμφωνούν με την εταιρεία (Ohlrich, 2011). Ο οργανισμός πρέπει να λειτουργήσει ως υποστηρικτική πλατφόρμα για την αυτο-ανάπτυξη και ενίσχυση των εργαζομένων καθώς και για τη διά βίου μάθηση. Η Gen Y αναζητά γρήγορη πρόοδο στην καριέρα τους και γρήγορα μεταβαίνει σε άλλες εταιρείες εάν αισθάνονται ότι έχουν κατακτήσει ο,τι ήταν δυνατό από την δουλειά τους (Weyland, 2011). Αυτοί οι εργαζόμενοι αλλάζουν χώρο εργασίας περισσότερο από έξι φορές στη ζωή τους καθώς αναζητούν ευελιξία σε νεαρή ηλικία (Burmeister, 2009). Επομένως, είναι ένα αποθαρρυντικό καθήκον της διοίκησης να τους διατηρεί στις τάξεις της, να τους εμπλέκει περισσότερο και να τους ωθεί να γίνονται πιο αποδοτικοί.

Σύμφωνα με τον Eisner (2005), οι millenials θέλουν να αναπτύξουν το επάγγελμά τους μέσω συνεκτικής μάθησης. Οι Gen Y έχουν βαρεθεί από μακρές διαλέξεις και χρειάζονται ηεκπαίδευσή τους να είναι διαδραστική και πρακτική (Sheahan, 2005). Κατά την εκπαίδευση, οι εργαζόμενοι της Gen Y αναζητούν δραστηριότητες και προοπτικές σε πραγματικό κόσμο (Patridge & Hallam, 2006). Προτιμούν την εκπαίδευση πολυμέσων και την ηλεκτρονική μάθηση, σε ένα πολυκατευθυντικό σύστημα μάθησης και εξέλιξης (Shaw, 2008). Η ηλεκτρονική μάθηση θα πρέπει να είναι σχετική και να παρέχει μια πλατφόρμα προσωρινής κατάρτισης σε θέματα πραγματικού χρόνου. Εκτιμούν την θεσμοθετημένη κατάρτιση και τα προγράμματα ταχείας εκμάθησης. Επομένως, η μάθηση και η ανάπτυξη πρέπει να ενισχύσουν τον ατομικισμό και τις νέες εμπειρίες τους (Weyland, 2011).

Μια καριέρα θα πρέπει να προσφέρει στην Gen Y όχι μόνο ευελιξία στην προσωπική ζωή αλλά και επαγγελματική ικανοποίηση (Erickson, 2008). Σύμφωνα με τους Kerslake (2005) & Logan (2008), αυτοί οι εργαζόμενοι είναι πιστοί όσο η οργάνωση παρέχει αυτο-ανάπτυξη. Οι υπάλληλοι της Gen Y είναι λιγότερο αφοσιωμένοι και παραιτούνται ακόμη και από την εργασία αν ο οργανισμός δεν είναι σε θέση να παρέχει επαγγελματική κατάρτιση (Martin, 2005). Οι millenials προτιμούν τις επαγγελματικές και εργασιακές δεξιότητες στην επαγγελματική ανάπτυξη και την ενίσχυση της προσωπικής τους ανάπτυξης. Ως εκ τούτου, η εξέλιξη της σταδιοδρομίας είναι ένα από τα βασικά εργαλεία δέσμευσης καθώς είναι περισσότερο πιστοί στη σημαντική εργασία παρά στην ίδια την εταιρεία.

### 3.2.3 Εργασιακό περιβάλλον

Το περιβάλλον εργασίας είναι μια βασική προϋπόθεση που μια επιχείρηση παρέχει στους εργαζόμενους που τις υποστηρίζουν να εμπλακούν καλύτερα. Το περιβάλλον εργασίας είναι μια ατμόσφαιρα όπου όλη η κατάσταση, τα γεγονότα και οι άνθρωποι επηρεάζουν τους υπαλλήλους. Σύμφωνα με μια έκθεση (Gen Y & Global Workforce Report, 2010), το περιβάλλον εργασίας είναι μια πλατφόρμα για την εμπλοκή των εργαζομένων της Gen Y. Τα προηγούμενα χρόνια, η εξέλιξη της σταδιοδρομίας επικεντρώθηκε κυρίως σε πολλές ώρες εργασίας, εργασία μόνο στο γραφείο, μικρότερη τεχνολογική επίδραση και



λιγότερη ψυχαγωγία. Σε αντίθεση με τις άλλες ομάδες, οι εργαζόμενοι της Gen Y έχουν μεγαλύτερες προτιμήσεις για το χώρο εργασίας με ευέλικτο και μη συμβατικό περιβάλλον εργασίας, κοινούς χώρος συνεργασίας, τεχνολογικές διασυνδέσεις και κοινωνικά μέσα, ενώ ταυτόχρονα θεωρείται πολύ σημαντικός ο παράγοντας της διασκέδασης και της δυνατότητας να συνδυάζει την εργασία με κάτι που τον χαροποιεί και τον κάνει ξεφεύγει από το αυστηρό εργασιακό κλίμα.

Το περιβάλλον του χώρου εργασίας είναι ο τόπος όπου μαθαίνουν, συνεργάζονται και κοινωνικοποιούνται (Rai, 2012). Οι απαιτήσεις για το χώρο εργασίας του Gen Y κατά προτίμηση είναι να είναι διαδραστικός και άνετος και να έχουν σχεδιαστεί με πολύχρωμα σχέδια ενώ είναι ευέλικτοι. Επιπλέον, οι δραστηριότητες ψυχαγωγίας και χαλάρωσης τους αναζωογονούν στο χώρο εργασίας (Raman, et al., 2011).

Η τεχνολογία ανοίγει το δρόμο για τη διάδοση των πληροφοριών με ταχύτερο ρυθμό στον σημερινό χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι της Gen Y απογοητεύονται από την παλιά τεχνολογία και την αργή επικοινωνία καθώς χρειάζονται άμεσα αποτελέσματα (Weyland, 2011). Εμπλέκονται σε μεγάλο βαθμό αν η εταιρεία τους προσφέρει νέες τεχνολογίες και συστήματα. Οι Millennials καλώς αποκαλούνται ως η συνδεδεμένη γενιά καθώς είναι 24 \* 7 συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο, όπως προαναφέρθηκε, και νιώθουν άνετα σε ψηφιακά περιβάλλοντα (Rai, 2012). Εκτός από την τεχνολογία, τα κοινωνικά μέσα έχουν επίσης αποτελέσει μέρος του Gen Y και μιας βιώσιμης πλατφόρμα για την ανταλλαγή ιδεών μέσα σε έναν οργανισμό (Rai, 2012). Για παράδειγμα, πολλές εταιρείες έχουν ξεκινήσει πολιτικές χρήσης κοινωνικών μέσων ενημέρωσης, συγκεκριμένα, Εσωτερικά Δελτία, InfiBlog, Blogs και Φόρουμ Συζήτησης (Rai, 2012).

Ο συνδυασμός περιβαλλόντων όπως χώροι «ξεμπλοκαρίσματος», δημιουργικές αίθουσες, ακόμα και υπνοδωμάτια μπορεί να κάνει τους εργαζόμενους της Gen Y να νιώθουν άνεση στο χώρο εργασίας τους (Weyland, 2011). Ο Kerslake (2005) υπογραμμίζει ότι ο Gen Y προτιμά το φιλικό περιβάλλον εργασίας και τη διασκέδαση, με αποτέλεσμα τη συνεργασία και την ανταλλαγή ιδεών. Ως εκ τούτου, το εργασιακό περιβάλλον θεωρείται ζωτικό εργαλείο για τη συμμετοχή των millennials.

### 3.2.4 Αυτονομία εργασίας

Η αυτονομία της εργασίας είναι η απόφαση των εργαζομένων να έχουν το δικό τους στυλ κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Ο Esren (2002) δηλώνει ότι η αυτονομία και η ανεξαρτησία είναι απαραίτητες για την εμπλοκή ενός ατόμου. Η εργασία αυτονομίας, στο πλαίσιο των Gen Y, σχετίζεται με την απαιτούμενη ελευθερία και ευελιξία (Martin, 2005), τον έλεγχο της εργασίας και των εργασιών τους, τη δημιουργικότητα και τέλος την αξία που δίνεται τις ιδέες κάποιου, δηλαδή το κατά πόσο έχει «φωνή» στο γενικότερο πλαίσιο της εργασίας του (Lowe, et al., 2008).

Η Gen Y θέλει να είναι ανεξάρτητη και να είναι ευέλικτη για να εργάζεται με το δικό της στυλ με ελάχιστη εποπτεία (Martin, 2005). Δεν ακολουθούν τυφλά τις απόψεις των άλλων στη λήψη αποφάσεων. Επίσης, καθώς οι millennials δουλεύουν δημιουργικά, χρειάζονται τους προϊσταμένους τους για να ενθαρρύνουν τις δημιουργικές τους ιδέες (Zemke, et al., 2000). Η Gen Y χρειάζεται τον οργανισμό να ακούει τις ιδέες της και να τις εκτιμά δείχνοντας τον ανάλογο σεβασμό. Ως εκ τούτου, η Gen Y αναζητεί μεγαλύτερη αυτονομία στο χώρο εργασίας λόγω της αυτοπεποίθησης, της αυτοδυναμίας και της ικανότητάς της να εκφράζει την άποψή της.

### 3.2.5 Τρόπος εργασίας

Η φύση του τρόπου εργασίας είναι το στυλ που υιοθετεί ο εργαζόμενος για να ολοκληρώσει το έργο του και είναι ένα από τα εργαλεία για καλύτερη εμπλοκή στην εργασία (Weyland, 2011). Η φύση του τρόπου εργασίας των προηγούμενων γενεών επικεντρώθηκε κυρίως στις διαδικασίες και όχι στα αποτελέσματα. Ήταν περισσότερο εξαρτημένοι από τη λήψη αποφάσεων, είχαν λιγότερη ελευθερία στο έργο τους και ακολουθούσαν κανόνες και αυστηρές γραμμές εργασίας. Ωστόσο, η Gen Y φαίνεται να έχει σημαντικές διακυμάνσεις σε σχέση με άλλες ομάδες, δηλαδή μεγαλύτερη ευθύνη (Martin, 2005), προκλητική και ουσιαστική εργασία, δυνατότητες multitasking (Sujansky, 2002), πιο έξυπνη και ταχύτερη στην πράξη (Esren, 2002) και είναι πιο ευέλικτοι ως προς τα ωράρια εργασίας.

Οι εργαζόμενοι της Gen Y προτιμούν να κάνουν τη δουλειά τους όλο το εικοσιτετράωρο αν τους ανατεθεί η ευθύνη (Weyland, 2011). Επίσης, αγωνίζονται πάντα για να φέρουν εις πέρας μια σημαντική και προκλητική δουλειά (Elkins, et al., 2007)

Μια έρευνα του Robert Half αποκαλύπτει ότι προτιμούν τις δικές τους στρατηγικές για να αντιμετωπίσουν την εργασία τους και να κάνουν τα πράγματα πιο γρήγορα και πιο έξυπνα. Απευθύνονται σε περισσότερους κινδύνους και πιέσεις στο έργο τους και προσανατολίζονται περισσότερο προς την επιτυχία (Shih & Allen, 2007). Είναι αποδέκτες κινδύνων και θέλουν να αμφισβητήσουν τα υπάρχοντα παραδοσιακά συστήματα και να φέρουν την αλλαγή στα συγκεκριμενοποιημένα μοντέλα επιχειρήσεων. Επίσης, ο εργαζόμενος της Gen Y αναζητά ευέλικτο χρόνο στην εκπλήρωση των καθηκόντων (Anon., 2010). Ως εκ τούτου, η εργασία χωρίς πολλές παρεμβολές από τους ανωτέρους τους, τους κάνει να συμμετέχουν στα καθήκοντά τους και να δραστηριοποιούνται με καλύτερο και πιο αποδοτικό τρόπο.

### 3.2.6 Ομαδικότητα

Έχει παρατηρηθεί πως υπάρχει αύξηση του επιπέδου εμπλοκής όταν η Gen Y έχει τη δυνατότητα να εργαστεί σε ομάδες (Kovarik, 2008). Επίσης, συνεργάζεται, συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων και πιστεύει ότι η συμμετοχή είναι βασική και όχι αυτό καθαυτό (Hill, 2002).

Ο Orrell (2008) υποστηρίζει ότι η Gen Y πιστεύει ότι η εργασία σε μια ομάδα είναι πιο παραγωγική και η ένωση των δυνάμεων για την επίτευξη ενός στόχου είναι ιδανική. Η ομαδική εργασία οδηγεί σε σαφήνεια στην εργασία, ανταλλαγή ιδεών μέσω αμοιβαίας αλληλεπίδρασης και αύξηση των τελικών αποτελεσμάτων. Επίσης, η Gen Y έχει υψηλό ομαδικό πνεύμα που προέρχεται από την πρωτοβάθμια εκπαίδευση, όπου συμμετείχαν σε ομαδικά προγράμματα και σεμινάρια (UAO, 2006). Ο Weston (2006) δηλώνει ότι το ομαδικό πνεύμα βοηθά στην αμοιβαία συνεργασία που τελικά ενισχύει την παραγωγικότητα του οργανισμού μακροπρόθεσμα. Ακόμη, οι millennials έχουν την τάση να συνεργάζονται σε ομάδες από μόνοι τους, ακόμα και με άτομα εκτός του ίδιου του

οργανισμού (Fehn, 2010). Επιθυμούν να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε έναν οργανισμό (McCrindle & Hooper, 2006) και θεωρούν ότι η απλή συμμετοχή είναι ουσιαστική και όχι επικεντρωμένη στα αποτελέσματα. Ως εκ τούτου, η ομαδική εργασία προτιμάται σε μεγάλο βαθμό από τους υπαλλήλους της Gen Y για να αφοσιωθούν στη δουλειά τους.

### 3.3 Έρευνες για τη Gen Y

Αρκετές μελέτες που εξετάζουν τη Γενιά Y έχουν διεξαχθεί με τη χρήση φοιτητών ως άτομα που εκπροσωπούν τη γενιά αυτή στο εργατικό δυναμικό. Οι Terjesen, Vinnicomb και Freeman (2007) διερεύνησαν την αντίληψη των εταιρικών χαρακτηριστικών και τα χαρακτηριστικά τα οποία προσέλκυαν τη Generation Y. Τα πέντε πλέον προτιμώμενα εταιρικά χαρακτηριστικά ήταν τα εξής:

- Να επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στην κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων
- Να φροντίζουν τους εργαζομένους τους ως άτομα, για τη μακροπρόθεσμη εξέλιξη της σταδιοδρομίας
- Να υπάρχει ποικιλία στην καθημερινή εργασία και τη
- Δυναμική προσέγγιση στην εργασία
- Προοπτική για εξέλιξη της επιχείρησης.

Οι Broadbridge, Maxwell και Ogden (2007) μελέτησαν επίσης τις αντιλήψεις της Generation Y σχετικά με τις μεταπτυχιακές σταδιοδρομίες στο λιανικό εμπόριο καθώς και τις προσδοκίες απασχόλησης. Τα αποτελέσματα κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα άτομα που ανήκουν στη γενιά Y κατέχουν την επιχειρηματική σκέψη, επιζητούν την ευκαιρία και την ευθύνη, θέλουν ανοικτούς και θετικούς υπεύθυνους που τους υποστηρίζουν στις θέσεις τους, ενδιαφέρονται για έναν οργανισμό που επενδύει στην ανάπτυξή τους και ανησυχούν για την ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής. Ο Eisner (2005) εξέτασε την αντίληψη και την ικανοποίηση από την εργασία μέσω ερωτηματολογίων που

διαμοιράζονταν σε πενταετή περίοδο σε προπτυχιακούς φοιτητές. Ο Eisner (2005) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι γενετικές διαφορές στο εργατικό δυναμικό πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ζήτημα διαφορετικότητας στους οργανισμούς. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές πρέπει να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους, όπως η κατάρτιση, η οικοδόμηση ομάδων, η ανάπτυξη και οι κινητήριες ανάγκες σε αυτές τις γενεαλογικές διαφορές. Εφαρμόζοντας τα παραπάνω θα μπορούσε να είναι ένας από τους τρόπους διατήρησης των υπαλλήλων της Generation Y, οι οποίοι έχουν υψηλή προτίμηση για να δουλεύουν αυτόνομα. Η προσαρμογή της εταιρείας στη Generation Y και στα θέλω της θα είναι ο μόνος τρόπος διατήρησης αυτών των ατόμων σε έναν οργανισμό, βασισμένο στη στελέχωση της από άτομα της Gen Y.

Δύο μελέτες εξέτασαν την αντίληψη για το ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ της Generation Y. Οι De Hauw και De Vos (2010) που διεξήγαγαν την έρευνα για τους Millennials που αποφοίτησε μεταξύ του 2006 και 2009 σχετικά με τις προσδοκίες τους ως προς τη σταδιοδρομία τους και το ψυχολογικό συμβόλαιο, δεδομένης της ύφεσης που επικρατεί στην οικονομία. Υπήρχαν λιγότερες προσδοκίες για την ευκαιρία να υπάρξει ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και για τον τρόπο της απασχόλησης να έχει μια ζωντανή κοινωνική ατμόσφαιρα. Ωστόσο, υπήρχαν υψηλές προσδοκίες ως προς την πραγματική εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους, την κατάρτιση και τις οικονομικές τους απολαβές. Επίσης, σε μια μελέτη που διενεργήθηκε από τους De Meuse, Bergmann και Lester (2001), έδειξε ότι η αντίληψη του φοιτητή για το ψυχολογικό συμβόλαιο δεν ήταν διαφορετική από τις προηγούμενες γενιές.

Οι Twenge και οι ερευνητές διεξήγαγαν αρκετές ξεχωριστές μελέτες για τη Generation Y (π.χ. Twenge & Campbell, 2008, Twenge, 2010, Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010). Η πρώτη μελέτη προσπάθησε να κατανοήσει την υποκείμενη ψυχολογία των γενεαλογικών διαφορών και τις επιπτώσεις τους στο εργατικό δυναμικό - με ιδιαίτερη έμφαση στη νεότερη γενιά (Twenge & Campbell, 2008). Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από ένα ευρύ φάσμα ερευνών που αναφέρθηκαν στη σχετική βιβλιογραφία και το δείγμα που προέκυψε αποτελείται από φοιτητές που είχαν ολοκληρώσει κλίμακες συμπεριφοράς ή προσωπικότητας από τη δεκαετία του 1930 (Twenge & Campbell, 2008). Τα ευρήματα έδειξαν αύξηση της κατάθλιψης, του άγχους, της αυτοεκτίμησης και του ναρκισσισμού

μεταξύ της Generation Y. Αντίθετα, οι Deal et al. (2010) δεν βρήκαν στοιχεία ναρκισσισμού στον πληθυσμό της γενιάς Y που εισήλθαν στο εργατικό δυναμικό, αντιβαίνοντας έτσι στα σχετικά ευρήματα των Twenge και Campbell (2008). Οι Twenge και Campbell (2008) διαπίστωσαν επίσης ότι οι νεότερες γενιές τείνουν να αλλάζουν πολύ συχνά δουλειές. Αυτό το εύρημα υποστηρίχθηκε από τους Ng, Schweitzer και Lyons (2010), οι οποίοι παρακολούθησαν τα προπτυχιακά μαθήματα κολλεγίων για να καθορίσουν τις προσδοκίες σταδιοδρομίας και τις προτεραιότητες της Generation Y, οι οποίοι δήλωσαν ότι δεν αισθάνθηκαν την ανάγκη να παραμείνουν σε μια εταιρεία για μεγάλο χρονικό διάστημα. Εντούτοις, αυτά τα ευρήματα σχετικά με την πτώση θέσεων εργασίας ήταν ασυμβίβαστα με τα ευρήματα των Dries, Perpmans και De Kerpel (2008), που εξέτασαν τη σημασία της σταδιοδρομίας και της επιτυχίας της σταδιοδρομίας μεταξύ των γενεών. Το τελικό δείγμα ανερχόταν σε 750 συμμετέχοντες είτε φοιτητές είτε υπάλληλοι βελγικού πανεπιστημίου, που εκπροσωπούσαν και τις τέσσερις γενιές. Η ομάδα της γενιάς Y είχε τον μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων, σε σύγκριση με τις άλλες τρεις γενιές. Διαπίστωσαν ότι η εταιρική ασφάλεια είναι σημαντική για τους μαθητές της Generation Y, σε σύγκριση με τις άλλες ομάδες του δείγματος.

Πολλά επιπλέον αξιολογημένα ευρήματα από τους Twenge και Campbell (2008) περιλαμβάνουν ότι οι νεότερες γενιές έχουν μια εξωτερική θέση ελέγχου, είναι πιο άτυπες και χαλαρές με τους κώδικες ενδυμασίας, αποζητούν την εκπλήρωση και τη σημασία στην εργασία και εκτιμούν την γνησιότητα σε έναν ηγέτη. Επίσης, οι Twenge και Campbell (2010) παρουσίασαν μια σειρά πρόσθετων συμπερασμάτων με βάση τη μελέτη του 2008, δηλαδή ότι οι γυναίκες είναι πιο δυναμικές, ενώ τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες μέσα σε μία ομάδα είναι πιο ατομικιστικές, πιο σίγουροι για τις μελλοντικές επιδόσεις, η εμπειρογνωμοσύνη δεν βασίζεται στην ηλικία, έχουν πολλές ικανότητες, αναμένουν ότι οι εργασίες θα τους ωθούν στον να εμπλακούν περισσότερο, διαχειρίζονται διαφορετικές μορφές επικοινωνίας. Επιπλέον, η Generation Y έχει αποδειχθεί ότι θέλει ηγέτες που αμφισβητούν το status quo (Arsenault, 2004). Εκτός από την αμφισβήτηση του status quo, ο Arsenault (2004) διαπίστωσε ότι θαυμάζουν την αποφασιστικότητα και τη φιλοδοξία ενός ηγέτη.

Μια ξεχωριστή ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας διεξήχθη για να εξεταστούν οι εμπειρικές ενδείξεις γενετικών διαφορών στις εργασιακές αξίες, και από την οποία προέκυψε μια σειρά συμπερασμάτων (Twenge, 2010). Το πρώτο είναι ότι αυτή η ομάδα εμφάνισε μια πιο αδύναμη εργασιακή ηθική. Το δεύτερο είναι ότι η εργασία τείνει να είναι λιγότερο κεντρικής σημασίας στη ζωή της Generation Y. Ένα τρίτο ήταν ότι εκτιμούν τον ελεύθερο χρόνο. Επίσης, σαν τέταρτο και πέμπτο συμπέρασμα φαίνεται πως επιδιώκουν την ελευθερία στην εργασία τους και την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Ένα έκτο στοιχείο έδειξε ότι δεν ασχολούνται περισσότερο με τις αλτρουιστικές αξίες σε σχέση με τις προηγούμενες γενιές. Το έβδομο συμπέρασμα που έβγαλε είναι ότι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους από τις προηγούμενες γενιές και τέλος ότι ασχολούνται με την ασφάλεια της εργασίας σε μεγαλύτερο βαθμό. Σε μια παρόμοια μελέτη, οι Twenge, Campbell, Hoffman και Lance (2010) χρησιμοποίησαν τα προϋπάρχοντα δεδομένα από μια μεγάλη ομάδα τελειόφοιτων γυμνασίου των ΗΠΑ που χρονολογούνται από το 1976. Εξετάστηκαν δεδομένα που αντιπροσωπεύουν τα έτη 1976, 1991 και 2006 και αντίστοιχα για Baby Boomers, Generation X και Generation Y. Σύμφωνα με τα προηγούμενα ευρήματα, διαπιστώθηκε ότι η αξία του ελεύθερου χρόνου είχε αυξηθεί, η έννοια της εργασίας ως κεντρικής σημασίας για τη ζωή των ανθρώπων είχε μειωθεί και ότι η Generation Y δεν προτιμούσε άλλες αλτρουιστικές αξίες όπως οι προηγούμενες γενιές. Αυτά τα ευρήματα σχετικά με τη μείωση της αξίας της σημαντικότητας της εργασίας και την αύξηση της αξίας του ελεύθερου χρόνου είναι σύμφωνα με μια κλασική μελέτη που διεξήχθη από τους Smola και Sutton (2002) συγκρίνοντας και αντιπαραβάλλοντας την Generation X και Baby Boomers. Αντίθετα, οι Meriac, Woehr και Banister (2010) δεν βρήκαν διαφορές μεταξύ των Baby Boomers, Generation X και Generation Y σχετικά με την αξία του ελεύθερου χρόνου κατά την εξέταση της ηθικής της εργασίας.

### 3.4 Η εικόνα του εργατικού δυναμικού της Gen Y

Μελέτες εξέτασαν τα άτομα της Generation Y που έχουν εισέλθει στο εργατικό δυναμικό σε σύγκριση με τις άλλες γενιές. Οι Busch, Venkitachalam και Richards (2008)

έλεγχαν τους υπαλλήλους του τεχνολογικού κλάδου για την εξέταση των διαφορών στις καταστάσεις οριζόντιας γνώσης και συνένωσαν τη Generation X και τη Generation Y σε ένα δείγμα. Τα συμπεράσματα περιλάμβαναν ότι οι νεότερες γενεές:

- αισθάνονται μικρότερη ανάγκη για δέσμευση σε έναν οργανισμό
- χρειάζονται αναγνώριση για το έργο τους
- αισθάνονται ότι κατέχουν την κυριότητα του έργου τους
- ενδιαφέρονται λιγότερο για το status quo
- είχε περισσότερες θετικές στάσεις εργασίας από ότι η παλαιότερη γενιά.
- υποστηρίζει έναν ιδεαλισμό στο χώρο εργασίας.
- αισθάνονται μεγαλύτερη ενσυναίσθηση για τους άλλους εργαζόμενους σε χαμηλότερες θέσεις από τους ίδιους.
- δεν αισθάνονται την ανάγκη να προσφέρουν στους ηλικιωμένους εργαζομένους
- δεν επιθυμούν να μιλήσουν με ανώτερα στελέχη.

Ομοίως, οι Westerman και Yamamura (2006) συνένωσαν τη Generation Y και τη Generation X σε μία ομάδα κατά την εξέταση της περιβαλλοντικής προσαρμογής. Διαπίστωσαν ότι σε σύγκριση με τους Baby Boomers, οι νεότερες γενιές, η προτιμώμενη σαφήνεια στόχου και οι προσδοκίες στο περιβάλλον εργασίας και αυτές οι προτιμήσεις είναι παράγοντας πρόβλεψης για τα αποτελέσματα της εργασίας. Η γενιά X και η γενιά Y συνδυάστηκαν εξαιτίας της έλλειψης «ενοσιολογικού διακριτικού χαρακτήρα» μεταξύ των δύο γενεών (Westerman & Yamamura, 2006).

Έχουν διεξαχθεί αρκετές μελέτες σχετικά με τις αξίες εργασίας και τις γενιές. Οι Gursoy, Maier και Chi (2008) διαπίστωσαν ότι η Millennials εκτιμά την ευελιξία στην εργασία και τις σχέσεις τους με άλλους εργαζόμενους. Διαπίστωσαν επίσης ότι οι Millennials προκαλούν τα οργανωτικά πρότυπα, δεν έχουν καμία πίστη προς έναν οργανισμό, έχουν υψηλή αυτοεκτίμηση, και προτιμούν να έχουν μέντορες στο χώρο εργασίας. Οι Cennamo και Gardner (2010) κατέληξαν στο γενικό συμπέρασμα ότι υπήρχαν περισσότερες ομοιότητες από τις διαφορές μεταξύ των γενεών, αλλά ομοίως με τους



Gursoy, Maier και Chi διαπίστωσε ότι η Generation Y, σε σύγκριση με άλλες, εκτιμά την ελευθερία και (π.χ., τα ευέλικτα χρονοδιαγράμματα εργασίας) και επιπλέον διαπίστωσε ότι η θέση είναι σημαντική. Οι Chen και Choi (2008) διαπίστωσαν ότι η Generation Y εκτιμά το περιβάλλον εργασίας περισσότερο από τις Generation X και τους Baby Boomers. Διαπίστωσαν επίσης ότι η Generation Y, μαζί με την Generation X και Baby Boomers, κατέταξαν τον τρόπο ζωής και την επιτυχία ως τις σημαντικότερες αξίες μαζί με τη σχέση με τον διευθυντή και την ισορροπία μεταξύ ζωής και εργασίας.

Άλλες δομές που σχετίζονται με την εργασία και έχουν μελετηθεί σε σχέση με τα άτομα της γενιάς Y στο εργατικό δυναμικό περιλαμβάνουν:

- γενικά χαρακτηριστικά της εργασίας
- στάσεις εργασίας
- ψυχολογικά συμβόλαια
- κίνητρα εργασίας και ηγεσία

Ο Martin (2005) διεξήγαγε συνεντεύξεις με τα άτομα της Generation Y και τους διευθυντές τους στο εργατικό δυναμικό και διαπίστωσε ότι είναι ανεξάρτητοι, συνεργάζονται καλά με άλλους, έχουν επιχειρηματική σκέψη, θέλουν περισσότερη ευθύνη, δεν προτιμούν να είναι μικροεπιχειρηματίες και αναζητούν σημαντική εργασία. Δύο ξεχωριστές μελέτες (Hess & Jepsen, 2009, Kowske et al., 2010) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπήρχαν περισσότερες ομοιότητες από ότι διαφορές, διότι τα μεγέθη των αποτελεσμάτων ήταν μικρά. Ωστόσο, και οι δύο ερευνητές συζήτησαν τις μη σημαντικές διαφορές που εξηγήθηκαν. Οι Kowske και συνεργάτες (2010) εξέτασαν τις στάσεις εργασίας με προϋπάρχοντα δεδομένα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι της Generation Y ήταν πιο ικανοποιημένοι από την επιχείρηση και τη δουλειά, ένιωθαν πιο ασφαλείς στη θέση τους, πιο ικανοποιημένοι από την αναγνώριση και πιο ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης από ό, τι οι παλαιότερες γενιές. Οι Hess και Jepsen (2009) διερεύνησαν τα ψυχολογικά συμβόλαια και διαπίστωσαν ότι αν δεν υπήρχε ισορροπία μεταξύ συμβάσεων σχεσιακών (π.χ. εμπιστοσύνης) και συναλλαγματικών (π.χ. χρημάτων) από την εταιρεία, τότε η Generation Y ήταν πιο πιθανό να εγκαταλείψει τον

οργανισμό σε σύγκριση με τους Baby Boomers και Generation X που επιδεικνύουν μεγαλύτερη ανοχή. Επιπλέον, δύο μελέτες βρήκαν περισσότερες διαφορές από ότι ομοιότητες μεταξύ των γενεών για κίνητρο εργασίας και προτιμώμενα χαρακτηριστικά ηγεσίας. Οι Wong κ.ά. (2008) εξέτασαν τις διαφορές στην προσωπικότητα και τα κίνητρα ανάμεσα σε τρεις γενιές και η Generation Y σημείωσε υψηλά νούμερα σε κίνητρα όπως: επιτεύγματα, αισιοδοξία και οργάνωση. Η Gen Y σημείωσε χαμηλότερα στον παράγοντα της εξουσίας από τις άλλες γενιές. Δεν διαπιστώθηκαν διαφορές στην αφοσίωση στην εργασία, την ασφάλεια και την προσωπική ανάπτυξη. Τέλος, οι Sessa και συνεργάτες (2001) διερεύνησαν τις γενιές σε σχέση με την δόμηση ηγεσίας. Οι Millennials κατέταξαν την αφοσίωση ως την πιο σημαντική ιδιότητα ηγεσίας και την αξιοπιστία ως το λιγότερο σημαντικό χαρακτηριστικό σε έναν ηγέτη. Η εν λόγω γενιά ταξινόμησε επίσης την αισιοδοξία υψηλά. Τέλος δεν διαπιστώθηκαν διαφορές για την εμπιστοσύνη, την ενθάρρυνση, την εμπειρία και την ειλικρίνεια.

## 4 Ερευνητικό σκέλος

### 4.1 Οι στόχοι της έρευνας

Στόχοι της παρούσας μελέτης είναι να διερευνηθεί η παρακίνηση/υποκίνηση στον εργασιακό κλάδο, των εργαζομένων της Γενιάς Υ σε μερίδα πληθυσμού της Ελλάδας. Το συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα θα έπρεπε να απασχολεί το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον και τους διευθύνοντες οργανισμών, αφού η Γενιά Υ αποτελεί τόσο την υφιστάμενη όσο και επερχόμενη γενιά εργαζομένων και προϊσταμένων, έχοντας μάλιστα συγκεντρώσει σημαντικές εμπειρίες στον τεχνολογικό, συμπεριφορικό και ευρύτερα γνωστικό, τομέα.

Κρίνεται επομένως σκόπιμο να εντοπιστούν οι παράμετροι εκείνοι που μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζομένους της Γενιάς Υ αλλά να διαπιστωθεί και κατά πόσο ορισμένα πολύ συγκεκριμένα κριτήρια, διαδραματίζουν ρόλο στο ύψος της παρακίνησης που αισθάνονται. Σημαντικό είναι επίσης να διαμορφωθεί μια εικόνα - ελλείψει και άλλων μελετών στην ελληνική επικράτεια - για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αυτής της γενιάς, καθώς και τις απόψεις τους σχετικά με την εργασιακή δέσμευση. Αυτό μάλιστα είναι και ένας από τους πυρήνες της παρούσας μελέτης, δηλαδή ο εντοπισμός των παραμέτρων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ίσως από τους διαχειριστές ανθρωπίνου δυναμικού, προκειμένου να βελτιώσουν την «πίστη» των εργαζομένων προς τον οργανισμό. Τα αποτελέσματα επομένως της έρευνας θα μπορούσαν να αποτελέσουν ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια των προϊσταμένων ή των διευθυντών τόσο ιδιωτικών όσο και δημοσίων οργανισμών, ενώ μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από μελλοντικούς ερευνητές, ως μέτρο σύγκρισης.

### 4.2 Πληθυσμός στόχος

Το ερωτηματολόγιο θα αποσταλεί σε άτομα της λεγόμενης “Γενιάς Υ” (Generation Υ), δηλαδή άτομα που γεννήθηκαν μεταξύ της δεκαετίας του ’80 και του ’90. Επομένως πρόκειται για πολύ στοχευμένο κοινό επί του συνόλου του πληθυσμού. Επιπλέον, η

δειγματοληψία θα είναι τυχαία, αφού οποιοσδήποτε πληροί το ηλικιακό κριτήριο και επιθυμεί να απαντήσει στο ερωτηματολόγιο, θα γίνεται αποδεκτός/ή. Η μοναδική λοιπόν εξαίρεση επιλογής συμμετέχοντα θα είναι η ηλικία, ενώ το επάγγελμα ή η οικογενειακή κατάσταση και άλλα δημογραφικά στοιχεία, θα ζητηθούν μόνο για ταυτοποίηση του δείγματος και παρουσίαση των περιγραφικών της χαρακτηριστικών (Descriptives Statistics).

### 4.3 Εργαλείο έρευνας

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη διενέργεια της έρευνας είναι ένα συνδυασμένο ερωτηματολόγιο (combined questionnaire) και προτιμήθηκε από τις συνεντεύξεις λόγω της δυνατότητας συμμετοχής πολλών ατόμων σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι ενότητες που χρησιμοποιήθηκαν στο παρόν, ανήκουν στα ερωτηματολόγια Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli & Bakker, 2003) και Workplace Employment Relations Study (WERS) (Department for Business, Energy & Industrial Strategy, 2011), καθώς και σε ερωτηματολόγιο που συμφωνήθηκε με την επιβλέπουσα της εργασίας και περιλαμβάνει πλήθος ενοτήτων ερωτήσεων σχετικά με την εργασιακή παρακίνηση.

### 4.4 Μεθοδολογία έρευνας - Ερωτήματα και υποθέσεις

Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο περίπου 30 ατόμων τα οποία αποτελούν συμμετέχοντες της έρευνας και αυτοί με τη σειρά τους τα προώθησαν σε συνεργάτες, υφισταμένους ή γνωστούς οι οποίοι ανήκουν στο ίδιο ηλικιακό φάσμα και εργάζονται σε διάφορους οργανισμούς, δημόσιους ή ιδιωτικούς. Η πρακτική αυτή ονομάζεται «Μέθοδος της Χιονοστιβάδας». Οι απαντήσεις καταγράφονταν σε ηλεκτρονική φόρμα και εξήχθη έτσι ένα υπολογιστικό φύλλο, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για τη διενέργεια των στατιστικών ελέγχων.

Οι έλεγχοι που πραγματοποιήθηκαν σε πρώτη φάση ήταν έλεγχοι αξιοπιστίας (Cronbach alpha) ανά ενότητα ερωτηματολογίου, προκειμένου να διαπιστωθεί η

εσωτερική συνοχή των απαντήσεων. Όπως φαίνεται και στον πίνακα πιο κάτω, οι έλεγχοι αξιοπιστίας σε όλες τις ενότητες του ερωτηματολογίου βρίσκονται σε ικανοποιητικά επίπεδα, δίνοντας έτσι πλήρη αξιοπιστία στην έρευνα και τα αποτελέσματά της. Αυτό σημαίνει ότι οι απαντήσεις χαρακτηρίζονται από εσωτερική συνοχή και κατ' επέκταση, εάν διενεργούνταν η ίδια έρευνα και υπό παρόμοιες συνθήκες, τα αποτελέσματα δε θα διέφεραν από τα παρόντα εξαγόμενα. Επιπλέον, η έρευνα χαρακτηρίζεται και από εγκυρότητα, δεδομένου ότι τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν έχουν ξανά χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν, σε μεγαλύτερα δείγματα και έχουν σταθμιστεί αναφορικά με τη βαρύτητα των ερωτήσεών τους.

ενότητες ερωτηματολογίου	αποτέλεσμα ελέγχου	επίπεδο αξιοπιστίας
2.1-2.11	.954	υψηλό
3.1-3.10	.749	αρκετά καλό
4.1-4.14	.908	υψηλό
5.1-5.5	.745	αρκετά καλό
6.1-6.7	.910	υψηλό
7.1-7.3	.707	αρκετά καλό
8.1-8.15	.889	πολύ καλό

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι συσχετίσεων (Pearson correlation,  $p$  value < .05), με σκοπό να εντοπιστούν πιθανές σχέσεις μεταξύ των δημογραφικών και των κατηγοριών παρακίνησης, δηλαδή κατά πόσο οι διάφορες ερωτήσεις σχετικά με τους λόγους που παρακινούν τους εργαζομένους και τους λόγους που βοηθάνε στην αύξηση της εργασιακής δέσμευσης, σχετίζονται με κάποιο τρόπο με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Σε πρώτη φάση παρουσιάζονται τα δημογραφικά της έρευνας και οι συχνότητες των απαντήσεων, γεγονός που δίνει εξηγήσεις και στα ερευνητικά ερωτήματα.

### Ερευνητικά ερωτήματα:

- Τι υποκινεί περισσότερο τα άτομα της “Γενιάς Υ” στο εργασιακό τους περιβάλλον;
- Πού τοποθετούνται μισθολογικά τα άτομα αυτής της γενιάς;
- Ποιο το επίπεδο μόρφωσης των ατόμων αυτής της γενιάς;
- Ποια η άποψη της “Γενιάς Υ” για διάφορους παράγοντες δέσμευσης στην εργασία τους, όπως η απόδοση κινήτρων, οι εργασιακές σχέσεις, τα ευέλικτα ωράρια, η δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης κ.ά.

### Κύριες ερευνητικές υποθέσεις:

H<sub>1</sub>: τα κίνητρα που προσφέρονται από την εργασία σχετίζονται με το φύλο του εργαζομένου

H<sub>2</sub>: τα κίνητρα που προσφέρονται από την εργασία σχετίζονται με τον τομέα εργασίας του εργαζομένου

H<sub>3</sub>: τα κίνητρα που προσφέρονται από την εργασία σχετίζονται με το μορφωτικό επίπεδο του εργαζομένου

H<sub>4</sub>: τα κίνητρα που προσφέρονται από την εργασία σχετίζονται με το ετήσιο μικτό εισόδημα

H<sub>5</sub>: η εργασιακή δέσμευση (διακρίνοντάς την σε Συναισθηματική, Συνεχιστική και Κανονιστική) σχετίζεται ισχυρά με συγκεκριμένα είδη κινήτρων

## 4.5 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

### 4.5.1 Περιγραφική στατιστική δημογραφικών

#### 1.1 Φύλο

Το 54,5% είναι γυναίκες ενώ το 45,5% άνδρες.

1.1 Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid άνδρας	87	45,5	45,5	45,5
γυναίκα	104	54,5	54,5	100,0
Total	191	100,0	100,0	

## **1.2 Επίπεδο εκπαίδευσης**

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα αποτελούν τα άτομα με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (62,3%). Το 28,3% είναι άτομα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 4,7% δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και αντίστοιχα το 4,7% οι συμμετέχοντες με διδακτορικό τίτλο σπουδών.

### **1.2 Επίπεδο εκπαίδευσης**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid δευτεροβάθμια	9	4,7	4,7	4,7
τριτοβάθμια	54	28,3	28,3	33,0
μεταπτυχιακό	119	62,3	62,3	95,3
διδακτορικό	9	4,7	4,7	100,0
Total	191	100,0	100,0	

## **1.3 Τομέας εργασίας**

Το μεγαλύτερο ποσοστό είναι ιδιωτικοί υπάλληλοι (83,8%), μετά αυτοαπασχολούμενοι/εργοδότες (8,9%) και τέλος, δημόσιοι υπάλληλοι σε ποσοστό 7,3%.

### **1.3 Τομέας εργασίας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ιδιωτικός υπάλληλος	160	83,8	83,8	83,8
δημόσιος υπάλληλος	14	7,3	7,3	91,1
αυτοαπασχολούμενος/εργοδότης	17	8,9	8,9	100,0
Total	191	100,0	100,0	

## **1.4 Ετήσιο μικτό εισόδημα**

Το μεγαλύτερο ποσοστό αποτελούν εκείνοι με ετήσιο μικτό εισόδημα €10.001 έως €15.000 (37,2%). Αμέσως μετά οι συμμετέχοντες με €15.001 έως €21.000 (22,0%), έπειτα οι άνω των €28.000 (15,2%), έως €10.000 (14,7%) και €21.001 έως €28.000 (11,0%).

### **1.4 Ετήσιο μικτό εισόδημα**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Έως €10.000 (βασικοί μισθοί+δώρα)	28	14,7	14,7	14,7
€10.001 έως €15.000 (εργαζόμενος €1000 + δώρα)	71	37,2	37,2	51,8
€15.001 έως €21.000 (εργαζόμενος €1500 + δώρα)	42	22,0	22,0	73,8
€21.001 έως €28.000 (εργαζόμενος €2000 + δώρα)	21	11,0	11,0	84,8
Άνω των €28.000	29	15,2	15,2	100,0
Total	191	100,0	100,0	

#### 4.5.2 Περιγραφική στατιστική ερωτήσεων

Περιγραφική στατιστική απαντήσεων

##### **Κατηγορία ερωτήσεων #2 - Αναγνώριση**

2.1 [Αναγνώριση] Πόσο παρακινημένοι... στο να συγχαίρει προσωπικά την εξαιρετική δουλειά σας;

Το μεγαλύτερο ποσοστό (59,2%) των συμμετεχόντων δηλώνει πολύ έως πάρα πολύ παρακινημένο, ενώ το 11,5% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, πολύ λίγο έως λίγο παρακινημένο δήλωσε το 29,3%.

2.2 [Αναγνώριση] Πόσο παρακινημένοι.. στο να αναγνωρίζει δημόσια την καλή δουλειά σας;

Το μεγαλύτερο ποσοστό (55,5%) των συμμετεχόντων δηλώνει πολύ έως πάρα πολύ παρακινημένο, ενώ το 11,0% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, πολύ λίγο έως λίγο παρακινημένο δήλωσε το 33,5%.

2.3 [Αναγνώριση] Πόσο παρακινημένοι.. στο να αναγνωρίζει δημόσια την καλή δουλειά σας;

Το μεγαλύτερο ποσοστό (58,1%) των συμμετεχόντων δηλώνει πολύ έως πάρα πολύ παρακινημένο, ενώ το 12,0% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, πολύ λίγο έως λίγο παρακινημένο δήλωσε το 29,8%.

##### **Κατηγορία ερωτήσεων #2 - Κίνητρα**

2.4 [Κίνητρα] Πόσο παρακινημένοι... στο να χρησιμοποιεί την απόδοση ως βάση για προαγωγές;



Το μεγαλύτερο ποσοστό (53,9%) των συμμετεχόντων δηλώνει πολύ έως πάρα πολύ παρακινημένο, ενώ το 16,2% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, πολύ λίγο έως λίγο παρακινημένο δήλωσε το 29,8%.

2.5 [Κίνητρα] Πόσο παρακινημένοι... στο να χρησιμοποιεί την απόδοση για τον προσδιορισμό αμοιβών;

Το μεγαλύτερο ποσοστό (47,1%) των συμμετεχόντων δηλώνει πολύ έως πάρα πολύ παρακινημένο, ενώ το 16,2% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, πολύ λίγο έως λίγο παρακινημένο δήλωσε το 36,6%.

2.6 [Κίνητρα] Πόσο παρακινημένοι... χρησιμοποιεί την πολιτική κάλυψης ανώτερων θέσεων από το εσωτερικό της επιχείρησης;

Το μεγαλύτερο ποσοστό (56,5%) των συμμετεχόντων δηλώνει πολύ έως πάρα πολύ παρακινημένο, ενώ το 20,4% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, πολύ λίγο έως λίγο παρακινημένο δήλωσε το 23,0%.

2.7 [Κίνητρα] Πόσο παρακινημένοι... παρέχει πληροφόρηση και πόρους για να κάνετε καλά τη δουλειά σας;

Το μεγαλύτερο ποσοστό (64,9%) των συμμετεχόντων δηλώνει πολύ έως πάρα πολύ παρακινημένο, ενώ το 13,1% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, πολύ λίγο έως λίγο παρακινημένο δήλωσε το 22,0%.

**Κατηγορία ερωτήσεων #2 - Σχέσεις που επιδιώκει η εταιρεία μεταξύ μελών της**

2.8 [Σχέσεις] Πόσο παρακινημένοι... καλλιεργεί το αίσθημα της κοινότητας;

Το μεγαλύτερο ποσοστό (59,2%) των συμμετεχόντων δηλώνει πολύ έως πάρα πολύ παρακινημένο, ενώ το 15,7% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, πολύ λίγο έως λίγο παρακινημένο δήλωσε το 25,1%.

### 2.9 [Σχέσεις] Πόσο παρακινημένοι... εγκαθιστά καλά κανάλια επικοινωνίας;

Το μεγαλύτερο ποσοστό (57,6%) των συμμετεχόντων δηλώνει πολύ έως πάρα πολύ παρακινημένο, ενώ το 18,3% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, πολύ λίγο έως λίγο παρακινημένο δήλωσε το 24,1%.

### 2.10 [Σχέσεις] Πόσο παρακινημένοι... επιτρέπει τη συμμετοχή σε αποφάσεις;

Το μεγαλύτερο ποσοστό (61,3%) των συμμετεχόντων δηλώνει πολύ έως πάρα πολύ παρακινημένο, ενώ το 13,1% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, πολύ λίγο έως λίγο παρακινημένο δήλωσε το 25,7%.

### 2.11 [Σχέσεις] Πόσο παρακινημένοι... ακολουθεί επίσημες διαδικασίες επίλυσης διαφορών μεταξύ εργαζομένων και εποπτών ή συναδέλφων;

Το μεγαλύτερο ποσοστό (44,0%) των συμμετεχόντων δηλώνει πολύ έως πάρα πολύ παρακινημένο, ενώ το 22,0% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, πολύ λίγο έως λίγο παρακινημένο δήλωσε το 34,0%.

## **Κατηγορία ερωτήσεων #3 - Αυτονομία**

### 3.1 [Αυτονομία] Μπορώ να εργάζομαι για μεγάλα χρονικά διαστήματα

Το μεγαλύτερο ποσοστό (70,2%) των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι μπορούν να εργάζονται για μεγάλα χρονικά διαστήματα, ενώ το 16,8% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 13,1%.

### 3.2 [Αυτονομία] Ελέγχω τον τρόπο που εργάζομαι

Το μεγαλύτερο ποσοστό (79,6%) των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι μπορούν να ελέγχουν τον τρόπο που εργάζονται, ενώ το 9,4% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 11,0%.

### 3.3 [Αυτονομία] Ελέγχω τη σειρά των εργασιών μου

Το μεγαλύτερο ποσοστό (79,6%) των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι μπορούν να ελέγχουν τη σειρά των εργασιών τους, ενώ το 6,8% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 13,6%.

### 3.4 [Αυτονομία] Ελέγχω το ρυθμό των εργασιών μου

Το μεγαλύτερο ποσοστό (71,2%) των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι μπορούν να ελέγχουν το ρυθμό των εργασιών τους, ενώ το 11,5% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 17,3%.

### 3.5 [Αυτονομία] Ελέγχω την ώρα που ξεκινάω και τελειώνω την εργασία μου

Το μεγαλύτερο ποσοστό (56,6%) των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι μπορούν να ελέγχουν την ώρα που ξεκινάνε και τελειώνουν την εργασία τους, ενώ το 14,7% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 28,8%.

## **Κατηγορία ερωτήσεων #3 - Ευελιξία**

### 3.6 [Ευελιξία] Η δουλειά από το σπίτι είναι σημαντική για μένα

Το μεγαλύτερο ποσοστό (51,8%) των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι η δουλειά από το σπίτι είναι σημαντική για τους ίδιους, ενώ το 22,0% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 26,2%.

### 3.7 [Ευελιξία] Ο διαμερισμός της εργασίας είναι σημαντικός για εμένα

Το μεγαλύτερο ποσοστό (87,5%) των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι ο διαμερισμός της εργασίας είναι σημαντικός για τους ίδιους, ενώ το 7,9% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 4,7%.

3.8 [Ευελιξία] Η ευκαιρία να αλλάξω από πλήρη απασχόληση σε μερικής απασχόλησης είναι σημαντική για μένα

Το μεγαλύτερο ποσοστό (68,6%) των συμμετεχόντων διαφωνεί ότι η ευκαιρία να αλλάξουν από πλήρη απασχόληση σε μερικής απασχόλησης είναι σημαντική για τους ίδιους, ενώ το 18,3% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, συμφωνεί το 13,1%.

3.9 [Ευελιξία] Μια ευκαιρία να πάρω άδεια άνευ αποδοχών είναι σημαντική για μένα

Το μεγαλύτερο ποσοστό (46,1%) των συμμετεχόντων διαφωνεί ότι μια ευκαιρία να πάρουν άδεια άνευ αποδοχών είναι σημαντική για τους ίδιους, ενώ το 22,0% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, συμφωνεί το 32,0%.

3.10 [Ευελιξία] Η επιλογή ευέλικτου ωραρίου είναι σημαντική για εμένα

Το μεγαλύτερο ποσοστό (66,0%) των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι η επιλογή ευέλικτου ωραρίου είναι σημαντική για τους ίδιους, ενώ το 14,7% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 19,4%.

**Κατηγορία ερωτήσεων #4 - Εκπαίδευση**

4.1 [Εκπαίδευση] Η διοίκηση στηρίζει την εκπαίδευση εργασίας

Το μεγαλύτερο ποσοστό (58,6%) των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι η διοίκηση στηρίζει την εκπαίδευση εργασίας, ενώ το 16,2% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 25,1%.

#### 4.2 [Εκπαίδευση] Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε διαφορετικά προγράμματα κατάρτισης

Το μεγαλύτερο ποσοστό (48,7%) των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε διαφορετικά προγράμματα κατάρτισης, ενώ το 18,3% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 33,0%.

#### **Κατηγορία ερωτήσεων #4 - Αξιοκρατία**

#### 4.3 [Αξιοκρατία] Το σύστημα προαγωγής επηρεάζεται από την ηλικία των εργαζομένων

Το μεγαλύτερο ποσοστό (46,1%) των συμμετεχόντων διαφωνεί ότι το σύστημα προαγωγής επηρεάζεται από την ηλικία των εργαζομένων, ενώ το 27,7% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, συμφωνεί το 26,2%.

#### 4.4 [Αξιοκρατία] Η επιχείρηση αυτή αντιμετωπίζει τους ανθρώπους σαν και μένα δίκαια και αμερόληπτα

Το μεγαλύτερο ποσοστό (49,2%) των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι η επιχείρηση αυτή αντιμετωπίζει τους ανθρώπους σαν και τους ίδιους δίκαια και αμερόληπτα, ενώ το 17,3% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 33,5%.

#### 4.5 [Αξιοκρατία] Οποτεδήποτε η επιχείρηση παίρνει σημαντικές αποφάσεις, γνωρίζω ότι ενδιαφέρεται για ανθρώπους σαν και εμένα

Το μεγαλύτερο ποσοστό (44,0%) των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι οποτεδήποτε η επιχείρηση παίρνει σημαντικές αποφάσεις, γνωρίζουν ότι ενδιαφέρεται για ανθρώπους σαν και τους ίδιους, ενώ το 22,5% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 33,5%.

#### 4.6 [Αξιοκρατία] Δίκαιες αρχές φαίνεται να κατευθύνουν τη συμπεριφορά αυτής της επιχείρησης

Το μεγαλύτερο ποσοστό (49,2%) των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι δίκαιες αρχές φαίνεται να κατευθύνουν τη συμπεριφορά αυτής της επιχείρησης, ενώ το 20,9% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 29,8%.

#### 4.7 [Αξιοκρατία] Η επιχείρηση αυτή δεν παραπλανά τους ανθρώπους σαν και μένα

Το μεγαλύτερο ποσοστό (53,9%) των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι η επιχείρηση αυτή δεν παραπλανά τους ανθρώπους σαν και τους ίδιους, ενώ το 18,8% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 27,2%.

### **Κατηγορία ερωτήσεων #4 - Επάρκεια**

#### 4.8 [Επάρκεια] Αισθάνομαι πολύ σίγουρος για τις ικανότητες της επιχείρησης αυτής

Το μεγαλύτερο ποσοστό (55,5%) των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι αισθάνονται πολύ σίγουροι για τις ικανότητες της επιχείρησης αυτής, ενώ το 23,0% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 21,5%.

#### 4.9 [Επάρκεια] Η επιχείρηση αυτή έχει την ικανότητα να ολοκληρώνει ό,τι λέει ότι θα κάνει

Το μεγαλύτερο ποσοστό (53,9%) των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι η επιχείρηση αυτή έχει την ικανότητα να ολοκληρώνει ό,τι λέει ότι θα κάνει, ενώ το 17,3% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 28,8%.

#### 4.10 [Επάρκεια] Η επιχείρηση αυτή είναι επιτυχημένη σε πράγματα που προσπαθεί να κάνει

Το μεγαλύτερο ποσοστό (70,2%) των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι η επιχείρηση αυτή είναι επιτυχημένη σε πράγματα που προσπαθεί να κάνει, ενώ το 17,8% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 12,0%.

#### **Κατηγορία ερωτήσεων #4 - Εξάρτηση**

##### **4.11 [Εξάρτηση] Μπορεί κανείς να βασιστεί στην επιχείρηση αυτή ότι τηρεί τις υποσχέσεις της**

Το μεγαλύτερο ποσοστό (60,2%) των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι μπορεί κανείς να βασιστεί στην επιχείρηση αυτή ότι τηρεί τις υποσχέσεις της, ενώ το 18,8% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 20,9%.

##### **4.12 [Εξάρτηση] Η επιχείρηση αυτή λαμβάνει υπόψη της τις απόψεις ανθρώπων σαν μένα όταν παίρνει αποφάσεις**

Το μεγαλύτερο ποσοστό (45,6%) των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι η επιχείρηση αυτή λαμβάνει υπόψη της τις απόψεις ανθρώπων σαν τους ίδιους όταν παίρνει αποφάσεις, ενώ το 24,6% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 29,8%.

##### **4.13 [Εξάρτηση] Είμαι πολύ πρόθυμος να αφήσω την επιχείρηση αυτή να παίρνει αποφάσεις για ανθρώπους σαν μένα**

Το μεγαλύτερο ποσοστό (49,7%) των συμμετεχόντων διαφωνεί ότι είναι πολύ πρόθυμοι να αφήσουν την επιχείρηση αυτή να παίρνει αποφάσεις για ανθρώπους σαν τους ίδιους, ενώ το 24,1% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, συμφωνεί το 26,2%.

##### **4.14 [Εξάρτηση] Η επιχείρηση αυτή εκμεταλλεύεται τους ανθρώπους σαν και μένα**

Το μεγαλύτερο ποσοστό (54,5%) των συμμετεχόντων διαφωνεί ότι η επιχείρηση αυτή εκμεταλλεύεται τους ανθρώπους σαν και τους ίδιους, ενώ το 16,2% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, συμφωνεί το 29,3%.

## Κατηγορία ερωτήσεων #5 - Καθοδήγηση

### 5.1 [Καθοδήγηση] Θεωρώ ότι η συμβολή μου στην εταιρεία ανταμείβεται επαρκώς

Το μεγαλύτερο ποσοστό (49,7%) των συμμετεχόντων διαφωνεί ότι θεωρούν ότι η συμβολή τους στην εταιρεία ανταμείβεται επαρκώς, ενώ το 15,2% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, συμφωνεί το 35,1%.

### 5.2 [Καθοδήγηση] Η εταιρεία προωθεί την καθοδήγηση από έμπειρα στελέχη (mentoring)

Το μεγαλύτερο ποσοστό (47,7%) συμφωνεί ότι ο οργανισμός προωθεί την καθοδήγηση από έμπειρα στελέχη (mentoring), ενώ το 14,1% έχει ουδέτερη στάση. Το 38,2% διαφωνεί.

### 5.3 [Καθοδήγηση] Είμαι πρόθυμος να συμβουλευτώ από έναν παλαιότερο συνάδελφο

Το μεγαλύτερο ποσοστό (87,4%) των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι είναι πρόθυμοι να συμβουλευτούν από έναν παλαιότερο συνάδελφο, ενώ το 6,8% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 5,8%.

### 5.4 [Καθοδήγηση] Είμαι πρόθυμος να συμβουλευσω έναν νεότερο συνάδελφο

Το μεγαλύτερο ποσοστό (87,5%) των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι είναι πρόθυμοι να συμβουλευσουν έναν νεότερο συνάδελφο, ενώ το 12,6% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 4,7%.

### 5.5 [Καθοδήγηση] Η εταιρεία ενθαρρύνει την ανοικτή ροή πληροφοριών

Το μεγαλύτερο ποσοστό (63,9%) των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι η εταιρεία ενθαρρύνει την ανοικτή ροή πληροφοριών, ενώ το 16,2% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 19,9%.



## Κατηγορία ερωτήσεων #6 - Επιρροή

### 6.1 [Επιρροή] Η εταιρεία επιτρέπει στους υπαλλήλους να επηρεάζουν τις αποφάσεις

Το 38,2% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι η εταιρεία επιτρέπει στους υπαλλήλους να επηρεάζουν τις αποφάσεις, ενώ το 23,6% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 38,2%.

### 6.2 [Επιρροή] Η εταιρεία μου αναγνωρίζει και ανταποκρίνεται στις προτάσεις των εργαζομένων

Το 44,5% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι η εταιρεία τους αναγνωρίζει και ανταποκρίνεται στις προτάσεις των εργαζομένων, ενώ το 23,6% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 31,9%.

### 6.3 [Επιρροή] Η εταιρεία αναζητά ενεργά τις απόψεις των εργαζομένων μέσω ερευνών κ.λπ.

Το 44,0% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι η εταιρεία αναζητά ενεργά τις απόψεις των εργαζομένων μέσω ερευνών κ.λπ., ενώ το 16,8% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 39,3%.

### 6.4 [Επιρροή] Ο προϊστάμενος μου αποτελεί λόγο για να παραμείνω στην ίδια εταιρεία

Το 50,8% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι ο προϊστάμενος τους αποτελεί λόγο για να παραμείνουν στην ίδια εταιρεία, ενώ το 14,7% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 34,6%.

### 6.5 [Επιρροή] Ο προϊστάμενος μου είναι υποστηρικτικός

Το 59,7% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι ο προϊστάμενος τους είναι υποστηρικτικός, ενώ το 15,2% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 25,1%.

#### 6.6 [Επιρροή] Ο προϊστάμενος μου είναι δίκαιος

Το 54,9% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι ο προϊστάμενος τους είναι δίκαιος, ενώ το 17,3% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 27,7%.

#### 6.7 [Επιρροή] Ο προϊστάμενος μου παρέχει πολλές ευκαιρίες για ανάπτυξη

Το 51,3% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι ο προϊστάμενος τους παρέχει πολλές ευκαιρίες για ανάπτυξη, ενώ το 17,3% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 31,4%.

### **Κατηγορία ερωτήσεων #7 - Σχέσεις μεταξύ εργαζομένων**

#### 7.1 [Σχέσεις] Η Διοίκηση υποστηρίζει την ομαδική εργασία

Το 70,6% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι η Διοίκηση υποστηρίζει την ομαδική εργασία, ενώ το 15,2% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 14,1%.

#### 7.2 [Σχέσεις] Νιώθω αναντικατάστατο μέλος της ομάδας μου

Το 56,6% συμφωνεί ότι νιώθει αναντικατάστατο μέλος της ομάδας τους, ενώ το 16,2% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 27,2%.

#### 7.3 [Σχέσεις] Έχω ισχυρές σχέσεις με τους συναδέλφους μου

Το 71,2% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι έχουν ισχυρές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, ενώ το 14,1% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 14,7%.

### **Κατηγορία ερωτήσεων #8 - Συναισθηματική δέσμευση**

8.1 [Συναισθηματική] Αισθάνομαι υπερήφανος να λέω στους ανθρώπους για ποιον εργάζομαι Το 64,9% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι αισθάνονται υπερήφανοι να λένε στους ανθρώπους για ποιον εργάζονται, ενώ το 22,0% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 13,1%.

8.2 [Συναισθηματική] Νιώθω πιστός στην επιχείρησή μου

Το 64,9% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι νιώθουν πιστοί στην επιχείρησή τους, ενώ το 16,8% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 18,3%.

8.3 [Συναισθηματική] Συμμερίζομαι τις αξίες της επιχείρησής μου

Το 67,0% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι συμμερίζονται τις αξίες της επιχείρησής τους, ενώ το 17,3% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 15,7%.

8.4 [Συναισθηματική] Θα ήμουν πολύ ευτυχής να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας στην επιχείρηση αυτή

Το 39,8% των συμμετεχόντων διαφωνεί ότι θα ήταν πολύ ευτυχείς να περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας στην επιχείρηση αυτή, ενώ το 29,3% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, συμφωνεί το 30,9%.

8.5 [Συναισθηματική] Μου αρέσει να συζητώ για την επιχείρησή μου με ανθρώπους έξω από αυτήν

Το 61,8% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι τους αρέσει να συζητούν για την επιχείρησή τους με ανθρώπους έξω από αυτήν, ενώ το 18,3% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 19,9%.

8.6 [Συναισθηματική] Πραγματικά αισθάνομαι σαν τα προβλήματα αυτής της επιχείρησης να είναι δικά μου

Το 47,7% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι πραγματικά αισθάνονται σαν τα προβλήματα αυτής της επιχείρησης να είναι δικά τους, ενώ το 17,3% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 35,1%.

8.7 [Συναισθηματική] Η επιχείρηση αυτή έχει μεγάλη προσωπική σημασία για μένα

Το 50,2% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι η επιχείρηση αυτή έχει μεγάλη προσωπική σημασία για τους ίδιους, ενώ το 20,9% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 28,8%.

**Κατηγορία ερωτήσεων #8 - Συνεχιστική δέσμευση**

8.8 [Συνεχιστική] Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να αφήσω την επιχείρησή αυτή τη στιγμή, ακόμα και αν ήθελα να το κάνω

Το 49,7% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι θα ήταν πολύ δύσκολο για τους ίδιους να αφήσουν την επιχείρησή αυτή τη στιγμή, ακόμα και αν ήθελαν να το κάνουν, ενώ το 14,1% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 36,1%.

8.9 [Συνεχιστική] Αυτή τη στιγμή, το να μείνω στην επιχείρησή μου είναι τόσο θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας

Το 56,6% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι αυτή τη στιγμή, το να μείνουν στην επιχείρησή τους είναι τόσο θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας, ενώ το 15,2% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 28,3%.

8.10 [Συνεχιστική] Αισθάνομαι ότι έχω πολύ λίγες επιλογές προς εξέταση, αν αφήσω την επιχείρηση αυτή

Το 45,5% των συμμετεχόντων διαφωνεί ότι αισθάνονται ότι έχουν πολύ λίγες επιλογές προς εξέταση, αν αφήσουν την επιχείρηση αυτή, ενώ το 20,4% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, συμφωνεί το 34,0%.

8.11 [Συνεχιστική] Από τις λίγες σοβαρές συνέπειες που προκύπτουν αφήνοντας την επιχείρηση είναι οι περιορισμένες εναλλακτικές λύσεις

Το 43,5% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι από τις λίγες σοβαρές συνέπειες που προκύπτουν αφήνοντας την επιχείρηση είναι οι περιορισμένες εναλλακτικές λύσεις, ενώ το 18,3% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 38,2%.

**Κατηγορία ερωτήσεων #8 - Κανονιστική δέσμευση**

8.12 [Κανονιστική] Νομίζω ότι οι άνθρωποι στις μέρες μας μετακινούνται από εταιρία σε εταιρία πολύ συχνά

Το 53,4% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι νομίζουν ότι οι άνθρωποι στις μέρες μας μετακινούνται από εταιρία σε εταιρία πολύ συχνά, ενώ το 24,1% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 22,5%.

8.13 [Κανονιστική] Εάν είχα μια προσφορά για καλύτερη δουλειά αλλού, αισθάνομαι ότι θα ήταν σωστό να αφήσω την επιχείρησή μου

Το 51,8% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι εάν είχαν μια προσφορά για καλύτερη δουλειά αλλού, αισθάνονται ότι θα ήταν σωστό να αφήσω την επιχείρησή τους, ενώ το 24,6% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 23,6%.

8.14 [Κανονιστική] Διδάχθηκα να πιστεύω στην αξία του να παραμένω πιστός σε μια επιχείρηση

Το 45,5% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι διδάχθηκαν να πιστεύουν στην αξία του να παραμένουν πιστοί σε μια επιχείρηση, ενώ το 18,8% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, διαφωνεί το 35,6%.

### 8.15 [Κανονιστική] Ήταν καλύτερα όταν οι άνθρωποι έμεναν σε μια επιχείρηση για το μεγαλύτερο μέρος της καριέρας τους

Το 40,3% των συμμετεχόντων διαφωνεί ότι ήταν καλύτερα όταν οι άνθρωποι έμεναν σε μια επιχείρηση για το μεγαλύτερο μέρος της καριέρας τους, ενώ το 30,9% έχει ουδέτερη στάση. Επίσης, συμφωνεί το 28,8%.

#### 4.5.3 Επαγωγική στατιστική

Στο τμήμα αυτό της διπλωματικής, θα διερευνηθεί η ορθότητα ή μη, των ερευνητικών υποθέσεων που παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο υποκεφάλαιο. Ειδικότερα, λαμβάνοντας υπόψη ότι η διερεύνηση αυτή είναι πρόδρομη και όχι επιβεβαιωτική, θα χρησιμοποιήσουμε αντί της παλινδρόμησης (που ίσως θα έπρεπε ορθότερα) το συντελεστή συσχέτισης.

#### *Correlations*

	1.1 Φύλο	1.2 Επίπεδο εκπαίδευσης	1.3 Τομέας εργασίας	1.4 Ετήσιο μικτό εισόδημα
2.4 [Κίνητρα] Πόσο παρακινήμένοι... στο να χρησιμοποιεί την απόδοση ως βάση για προαγωγές;	Pearson Correlation -,146*	-,018	-,031	,171*
Sig. (2-tailed)	,044	,809	,674	,018
N	191	191	191	191

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται ότι η «απόδοση ως βάση για προαγωγές», ως κίνητρο, σχετίζεται με το φύλο. Η σχέση μεταξύ του κινήτρου αυτού και του φύλου είναι  $-0.146$ , η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p = 0.044 < 0.05$ .

Επίσης, φαίνεται ότι η «απόδοση ως βάση για προαγωγές», ως κίνητρο, σχετίζεται με το ετήσιο μικτό εισόδημα. Η σχέση μεταξύ του κινήτρου αυτού και του ετήσιου μικτού εισοδήματος είναι  $0.171$  η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p = 0.018 < 0.05$ .

### Correlations

	1.1 Φύλο	1.2 Επίπεδο εκπαίδευσης	1.3 Τομέας εργασίας	1.4 Ετήσιο μικτό εισόδημα
2.5 [Κίνητρα] Πόσο παρακινήμενοι... στο να χρησιμοποιεί την απόδοση για τον προσδιορισμό αμοιβών;	Pearson Correlation -,160*	-,096	,010	,180*
Sig. (2-tailed)	,027	,186	,886	,013
N	191	191	191	191

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται ότι η «απόδοση για τον προσδιορισμό αμοιβών», ως κίνητρο, σχετίζεται με το φύλο. Η σχέση μεταξύ του κινήτρου αυτού και του φύλου είναι -0.160 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p = 0.027 < 0.05$ .

Επίσης, φαίνεται ότι η «απόδοση για τον προσδιορισμό αμοιβών», ως κίνητρο, σχετίζεται με το ετήσιο μικτό εισόδημα. Η σχέση μεταξύ του κινήτρου αυτού και του ετήσιου μικτού εισοδήματος είναι 0.180 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p = 0.013 < 0.05$ .

### Correlations

	1.1 Φύλο	1.2 Επίπεδο εκπαίδευσης	1.3 Τομέας εργασίας	1.4 Ετήσιο μικτό εισόδημα
2.6 [Κίνητρα] Πόσο παρακινήμενοι... χρησιμοποιεί την πολιτική κάλυψης ανώτερων θέσεων από το εσωτερικό της επιχείρησης;	Pearson Correlation -,144*	-,009	-,016	,031
Sig. (2-tailed)	,047	,903	,821	,672
N	191	191	191	191

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται ότι η «χρήση πολιτικής κάλυψης ανώτερων θέσεων από το εσωτερικό της επιχείρησης», ως κίνητρο, σχετίζεται με το φύλο. Η σχέση μεταξύ του κινήτρου αυτού και του φύλου είναι -0.144 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p = 0.047 < 0.05$ .

### Correlations

		1.1 Φύλο	1.2 Επίπεδο εκπαίδευσης	1.3 Τομέας εργασίας	1.4 Ετήσιο μικτό εισόδημα
3.1 [Αυτονομία] Μπορώ να εργάζομαι για μεγάλα χρονικά διαστήματα	Pearson Correlation	,010	-,049	,100	,172*
	Sig. (2-tailed)	,886	,497	,167	,017
	N	191	191	191	191

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται ότι η «εργασία για μεγάλα χρονικά διαστήματα ως παράγοντας αυτονομίας» σχετίζεται με το ετήσιο μικτό εισόδημα. Η σχέση μεταξύ του παράγοντα αυτού και του ετήσιου μικτού εισοδήματος  $\gamma$  είναι 0.172 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p = 0.017 < 0.05$ .

### Correlations

		1.1 Φύλο	1.2 Επίπεδο εκπαίδευσης	1.3 Τομέας εργασίας	1.4 Ετήσιο μικτό εισόδημα
3.2 [Αυτονομία] Ελέγχω τον τρόπο που εργάζομαι	Pearson Correlation	-,002	-,020	,189**	,096
	Sig. (2-tailed)	,977	,785	,009	,184
	N	191	191	191	191

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

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται ότι ο «έλεγχος του τρόπου που εργάζονται», ως παράγοντας αυτονομίας σχετίζεται με τον τομέα εργασίας. Η σχέση μεταξύ του παράγοντα αυτού και του τομέα εργασίας είναι 0.189 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p = 0.009 < 0.01$ .

### Correlations

		1.1 Φύλο	1.2 Επίπεδο εκπαίδευσης	1.3 Τομέας εργασίας	1.4 Ετήσιο μικτό εισόδημα
3.3 [Αυτονομία] Ελέγχω τη σειρά των εργασιών μου	Pearson Correlation	,049	-,033	,204**	,110
	Sig. (2-tailed)	,501	,648	,005	,130



	N	191	191	191	191
--	---	-----	-----	-----	-----

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

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται ότι ο «έλεγχος της σειράς των εργασιών τους», ως παράγοντας αυτονομίας σχετίζεται με τον τομέα εργασίας. Η σχέση μεταξύ του παράγοντα αυτού και του τομέα εργασίας είναι 0.204 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p = 0.005 < 0.01$ .

#### Correlations

		1.1 Φύλο	1.2 Επίπεδο εκπαίδευσης	1.3 Τομέας εργασίας	1.4 Ετήσιο μικτό εισόδημα
3.5 [Αυτονομία] Ελέγχω την ώρα που ξεκινάω και τελειώνω την εργασία μου	Pearson Correlation	-,007	,002	,162*	,139
	Sig. (2-tailed)	,919	,973	,025	,055
	N	191	191	191	191

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται ότι ο «έλεγχος της ώρας που ξεκινούν και τελειώνουν την εργασία τους», ως παράγοντας αυτονομίας σχετίζεται με τον τομέα εργασίας. Η σχέση μεταξύ του παράγοντα αυτού και του τομέα εργασίας είναι 0.162 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p = 0.025 < 0.05$ .

#### Correlations

		1.1 Φύλο	1.2 Επίπεδο εκπαίδευσης	1.3 Τομέας εργασίας	1.4 Ετήσιο μικτό εισόδημα
3.7 [Ευελιξία] Ο διαμερισμός της εργασίας είναι σημαντικός για εμένα	Pearson Correlation	,118	-,040	,149*	-,103
	Sig. (2-tailed)	,103	,586	,040	,156
	N	191	191	191	191

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται ότι το «ο διαμερισμός της εργασίας» είναι σημαντικός για κάθε συμμετέχοντα, ως παράγοντας αυτονομίας σχετίζεται με τον τομέα εργασίας. Η σχέση μεταξύ του παράγοντα αυτού και του τομέα εργασίας είναι 0.149 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p = 0.040 < 0.05$ .

*Correlations*

		1.1 Φύλο	1.2 Επίπεδο εκπαίδευσης	1.3 Τομέας εργασίας	1.4 Ετήσιο μικτό εισόδημα
3.8 [Ευελιξία] Η ευκαιρία να αλλάξω από πλήρη απασχόληση σε μερικής απασχόλησης είναι σημαντική για μένα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,089 ,219	,117 ,108	,197** ,006	,055 ,452
	N	191	191	191	191

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

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται ότι «η ευκαιρία να αλλάξουν από πλήρη απασχόληση σε μερική απασχόληση» είναι σημαντική για κάθε συμμετέχοντα, ως παράγοντας αυτονομίας σχετίζεται με τον τομέα εργασίας. Η σχέση μεταξύ του παράγοντα αυτού και του τομέα εργασίας είναι 0.197 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p = 0.006 < 0.01$ .

*Correlations*

		1.1 Φύλο	1.2 Επίπεδο εκπαίδευσης	1.3 Τομέας εργασίας	1.4 Ετήσιο μικτό εισόδημα
3.9 [Ευελιξία] Μια ευκαιρία να πάρω άδεια άνευ αποδοχών είναι σημαντική για μένα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,091 ,210	,168* ,020	,107 ,142	-,089 ,219
	N	191	191	191	191

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται ότι το η «ευκαιρία να πάρουν άδεια άνευ αποδοχών» είναι σημαντική για κάθε συμμετέχοντα, ως παράγοντας αυτονομίας σχετίζεται με το επίπεδο εκπαίδευσης. Η σχέση μεταξύ του παράγοντα αυτού και του τομέα εργασίας είναι 0.168 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p = 0.020 < 0.05$ .

*Correlations*

		1.1 Φύλο	1.2 Επίπεδο εκπαίδευσης	1.3 Τομέας εργασίας	1.4 Ετήσιο μικτό εισόδημα
3.10 [Ευελιξία] Η επιλογή ευέλικτου ωραρίου είναι σημαντική για εμένα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,124 ,088	,208** ,004	,223** ,002	-,058 ,427
	N	191	191	191	191

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

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται ότι το η «επιλογή ευέλικτου ωραρίου» είναι σημαντική για κάθε συμμετέχοντα, ως παράγοντας αυτονομίας σχετίζεται με το επίπεδο εκπαίδευσης. Η σχέση μεταξύ του παράγοντα αυτού και του επιπέδου εκπαίδευσης είναι 0.208 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p = 0.004 < 0.01$ .

#### Correlations

		1.1 Φύλο	1.2 Επίπεδο εκπαίδευσης	1.3 Τομέας εργασίας	1.4 Ετήσιο μικτό εισόδημα
4.3 [Αξιοκρατία] Το σύστημα προαγωγής επηρεάζεται από την ηλικία των εργαζομένων	Pearson Correlation	,000	,174*	,141	,082
	Sig. (2-tailed)	,995	,016	,051	,258
	N	191	191	191	191

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται ότι «το σύστημα προαγωγής επηρεάζεται από την ηλικία των εργαζομένων», ως παράγοντας αξιοκρατίας σχετίζεται με το επίπεδο εκπαίδευσης. Η σχέση μεταξύ του παράγοντα αυτού και του επιπέδου εκπαίδευσης είναι 0.174 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p = 0.016 < 0.05$ .

#### Correlations

		1.1 Φύλο	1.2 Επίπεδο εκπαίδευσης	1.3 Τομέας εργασίας	1.4 Ετήσιο μικτό εισόδημα
4.4 [Αξιοκρατία] Η επιχείρηση αυτή αντιμετωπίζει τους ανθρώπους σαν και μένα δίκαια και αμερόληπτα	Pearson Correlation	-,071	-,052	,148*	-,122
	Sig. (2-tailed)	,332	,476	,041	,092
	N	191	191	191	191

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται ότι «η επιχείρηση στην οποία εργάζονται αντιμετωπίζει τους ανθρώπους όπως και τους ίδιους δίκαια και αμερόληπτα», ως παράγοντας αξιοκρατίας σχετίζεται με τον τομέα εργασίας. Η σχέση μεταξύ του παράγοντα

αυτού και του τομέα εργασίας είναι 0.148 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p = 0.041 < 0.05$ .

#### Correlations

		1.1 Φύλο	1.2 Επίπεδο εκπαίδευσης	1.3 Τομέας εργασίας	1.4 Ετήσιο μικτό εισόδημα
4.8 [Επάρκεια] Αισθάνομαι πολύ σίγουρος για τις ικανότητες της επιχείρησής αυτής	Pearson Correlation	-,067	-,158*	,056	-,037
	Sig. (2-tailed)	,357	,029	,438	,607
	N	191	191	191	191

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται ότι «*αισθάνονται πολύ σίγουροι για τις ικανότητες της επιχείρησής στην οποία εργάζονται*», ως παράγοντας επάρκειας σχετίζεται με το επίπεδο εκπαίδευσης. Η σχέση μεταξύ του παράγοντα αυτού και του επιπέδου εκπαίδευσης είναι -0.158 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p = 0.029 < 0.05$ .

#### Correlations

		1.1 Φύλο	1.2 Επίπεδο εκπαίδευσης	1.3 Τομέας εργασίας	1.4 Ετήσιο μικτό εισόδημα
5.1 [Καθοδήγηση] Θεωρώ ότι η συμβολή μου στην εταιρεία ανταμείβεται επαρκώς	Pearson Correlation	,022	-,109	,161*	,209**
	Sig. (2-tailed)	,765	,133	,027	,004
	N	191	191	191	191

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται να «*θεωρούν ότι η συμβολή των ίδιων στην εταιρεία ανταμείβεται επαρκώς*», ως παράγοντας καθοδήγησης σχετίζεται με τον τομέα εργασίας. Η σχέση μεταξύ του παράγοντα αυτού και του τομέα εργασίας είναι 0.161 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p = 0.027 < 0.05$ .

Επίσης, φαίνεται να θεωρούν ότι «*η συμβολή των ίδιων στην εταιρεία ανταμείβεται επαρκώς*», ως παράγοντας καθοδήγησης σχετίζεται με το ετήσιο μικτό εισόδημα. Η σχέση

μεταξύ του παράγοντα αυτού και του ετήσιου μικτού εισοδήματος είναι 0.209 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p = 0.004 < 0.01$ .

#### Correlations

		1.1 Φύλο	1.2 Επίπεδο εκπαίδευσης	1.3 Τομέας εργασίας	1.4 Ετήσιο μικτό εισόδημα
5.2 [Καθοδήγηση] Η εταιρεία προωθεί την καθοδήγηση από έμπειρα στελέχη (mentoring)	Pearson Correlation	-,117	-,042	,193**	,122
	Sig. (2-tailed)	,108	,566	,007	,093
	N	191	191	191	191

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

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται ότι αν η εταιρεία προωθεί την καθοδήγηση από έμπειρα στελέχη, ως παράγοντας καθοδήγησης σχετίζεται με τον τομέα εργασίας. Η σχέση μεταξύ του παράγοντα αυτού και του τομέα εργασίας είναι 0.193 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p = 0.007 < 0.01$ .

#### Correlations

		1.1 Φύλο	1.2 Επίπεδο εκπαίδευσης	1.3 Τομέας εργασίας	1.4 Ετήσιο μικτό εισόδημα
6.4 [Επιρροή] Ο προϊστάμενος αποτελεί λόγο για να παραμείνω στην ίδια εταιρεία	Pearson Correlation	,006	-,059	,044	,160*
	Sig. (2-tailed)	,938	,421	,546	,027
	N	191	191	191	191

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται ότι «ο προϊστάμενος αποτελεί λόγο για να παραμείνουν στην ίδια εταιρεία», ως παράγοντας επιρροής σχετίζεται με το ετήσιο μικτό εισόδημα. Η σχέση μεταξύ του παράγοντα αυτού και του ετήσιου μικτού εισοδήματος είναι 0.160 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p = 0.027 < 0.05$ .

#### Correlations

		1.1 Φύλο	1.2 Επίπεδο εκπαίδευσης	1.3 Τομέας εργασίας	1.4 Ετήσιο μικτό εισόδημα
8.6 [Συναισθηματική] Πραγματικά αισθάνομαι σαν τα προβλήματα αυτής της επιχείρησης να είναι δικά μου	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,054 ,456 191	-,010 ,886 191	,060 ,408 191	,156* ,031 191

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται ότι «πραγματικά αισθάνονται σαν τα προβλήματα της επιχείρησης που εργάζονται να είναι δικά τους», ως συναισθηματικός παράγοντας δέσμευσης σχετίζεται με το ετήσιο μικτό εισόδημα. Η σχέση μεταξύ του παράγοντα αυτού και του ετήσιου μικτού εισοδήματος είναι 0.156 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p = 0.031 < 0.05$ .

#### Correlations

		1.1 Φύλο	1.2 Επίπεδο εκπαίδευσης	1.3 Τομέας εργασίας	1.4 Ετήσιο μικτό εισόδημα
8.7 [Συναισθηματική] Η επιχείρηση αυτή έχει μεγάλη προσωπική σημασία για μένα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,091 ,212 191	-,045 ,535 191	,128 ,079 191	,152* ,036 191

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται ότι «η επιχείρηση που εργάζονται έχει μεγάλη προσωπική σημασία για τους ίδιους», ως συναισθηματικός παράγοντας δέσμευσης σχετίζεται με το ετήσιο μικτό εισόδημα. Η σχέση μεταξύ του παράγοντα αυτού και του ετήσιου μικτού εισοδήματος είναι 0.152 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p = 0.036 < 0.05$ .

#### Correlations

		1.1 Φύλο	1.2 Επίπεδο εκπαίδευσης	1.3 Τομέας εργασίας	1.4 Ετήσιο μικτό εισόδημα
8.10 [Συνεχιστική] Αισθάνομαι ότι έχω πολύ λίγες επιλογές προς εξέταση, αν αφήσω την επιχείρηση αυτή	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,060 ,411 191	-,003 ,963 191	,169* ,019 191	,018 ,800 191

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται ότι «αισθάνονται πως έχουν πολύ λίγες επιλογές προς εξέταση, αν αφήσουν την επιχείρηση στην οποία εργάζονται», ως παράγοντας συνεχιστικής δέσμευσης, σχετίζεται με τον τομέα εργασίας. Η σχέση μεταξύ του παράγοντα αυτού και του τομέα εργασίας είναι 0.169 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p = 0.019 < 0.05$ .

#### Correlations

		1.1 Φύλλο	1.2 Επίπεδο εκπαίδευσης	1.3 Τομέας εργασίας	1.4 Ετήσιο μικτό εισόδημα
8.13 [Κανονιστική] Εάν είχα μια προσφορά για καλύτερη δουλειά αλλού, αισθάνομαι ότι θα ήταν σωστό να αφήσω την επιχείρησή μου	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,089 ,221 191	,170* ,019 191	-,018 ,803 191	-,075 ,305 191

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται ότι το αν είχαν μια προσφορά για καλύτερη δουλειά αλλού, αισθάνονται ότι θα ήταν σωστό να αφήσουν την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, ως παράγοντας κανονιστικής δέσμευσης σχετίζεται με το επίπεδο εκπαίδευσης. Η σχέση μεταξύ του παράγοντα αυτού και του επιπέδου εκπαίδευσης είναι 0.170 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p = 0.019 < 0.05$ .

#### Correlations

		1.1 Φύλλο	1.2 Επίπεδο εκπαίδευσης	1.3 Τομέας εργασίας	1.4 Ετήσιο μικτό εισόδημα
8.15 [Κανονιστική] Ήταν καλύτερα όταν οι άνθρωποι έμεναν σε μια επιχείρηση για το μεγαλύτερο μέρος της καριέρας τους	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,097 ,181 191	-,105 ,148 191	,238** ,001 191	-,086 ,237 191

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

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται ότι «ήταν καλύτερα όταν οι άνθρωποι έμεναν σε μια επιχείρηση για το μεγαλύτερο μέρος της καριέρας τους», ως παράγοντας κανονιστικής δέσμευσης σχετίζεται με τον τομέα εργασίας. Η σχέση μεταξύ του παράγοντα αυτού και

του τομέα εργασίας είναι 0.238 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

### Συσχετίσεις παραμέτρων με εργασιακή δέσμευση

#### Εργασιακή δέσμευση με παράγοντες κατηγορίας 4

		4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13	4.14
		Εκπαιδ.	Εκπαιδ.	Αξιοκρ.	Αξιοκρ.	Αξιοκρ.	Αξιοκρ.	Αξιοκρ.	Επαρκ.	Επαρκ.	Επαρκ.	Εξαρτ.	Εξαρτ.	Εξαρτ.	Εξαρτ.
8.1 Συναισθ.	Pearson Correlation	,412**	,347**	,026	,491**	,557**	,533**	,549**	,579**	,440**	,428**	,588**	,564**	,551**	,153*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,723	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,034
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
8.2 Συναισθ.	Pearson Correlation	,309**	,283**	,015	,379**	,472**	,452**	,487**	,471**	,407**	,406**	,564**	,503**	,495**	,230**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,840	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
8.3 Συναισθ.	Pearson Correlation	,401**	,373**	,073	,429**	,527**	,535**	,562**	,617**	,448**	,451**	,653**	,519**	,479**	,199**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,318	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
8.4 Συναισθ.	Pearson Correlation	,342**	,355**	,037	,405**	,496**	,502**	,500**	,531**	,429**	,343**	,508**	,553**	,444**	,253**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,615	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
8.5 Συναισθ.	Pearson Correlation	,360**	,364**	,029	,388**	,427**	,422**	,407**	,505**	,345**	,326**	,443**	,421**	,361**	,121
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,690	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,094
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
8.6 Συναισθ.	Pearson Correlation	,263**	,226**	,137	,288**	,392**	,361**	,338**	,368**	,268**	,211**	,357**	,491**	,391**	,024
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,058	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,743
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
8.7 Συναισθ.	Pearson Correlation	,287**	,285**	,122	,281**	,370**	,365**	,395**	,420**	,352**	,298**	,465**	,449**	,395**	,113
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,094	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,119
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
8.8 Συνεχ.	Pearson Correlation	,296**	,257**	,152*	,393**	,424**	,395**	,462**	,428**	,332**	,294**	,418**	,409**	,416**	,109
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,036	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,132
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
8.9 Συνεχ.	Pearson Correlation	,251**	,212**	,106	,308**	,350**	,380**	,406**	,411**	,332**	,278**	,454**	,414**	,404**	,055
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,143	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,449
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
8.10 Συνεχ.	Pearson Correlation	,002	-,092	,003	,025	,062	,056	,041	-,051	,027	-,037	,019	,058	,026	-,076



	Sig. (2-tailed)	,981	,207	,972	,735	,395	,440	,571	,486	,710	,615	,791	,422	,726	,293
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
8.11 Συνεχ.	Pearson Correlation	,015	-,068	,046	,073	,021	,097	,041	,026	,077	,061	,037	,056	,003	-,003
	Sig. (2-tailed)	,838	,347	,525	,316	,773	,181	,571	,724	,289	,404	,611	,438	,968	,967
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
8.12 Κανov.	Pearson Correlation	,111	,108	,035	,088	,020	,104	,004	,055	,030	,074	-,012	,130	,064	,002
	Sig. (2-tailed)	,126	,137	,633	,228	,781	,153	,959	,452	,683	,310	,865	,073	,377	,975
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
8.13 Κανov.	Pearson Correlation	,122	,164*	-,047	,343**	,434**	,397**	,343**	,283**	,199**	,205**	,310**	,365**	,298**	,264**
	Sig. (2-tailed)	,094	,023	,519	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,004	,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
8.14 Κανov.	Pearson Correlation	,126	,147*	,052	,182*	,300**	,288**	,175*	,242**	,255**	,147*	,238**	,282**	,129	,024
	Sig. (2-tailed)	,083	,042	,479	,012	,000	,000	,015	,001	,000	,042	,001	,000	,076	,741
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
8.15 Κανov.	Pearson Correlation	,082	,103	-,033	,110	,130	,152*	,038	,131	,192**	,083	,122	,227**	,144*	-,059
	Sig. (2-tailed)	,258	,155	,648	,132	,073	,036	,604	,071	,008	,252	,094	,002	,047	,417
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191

### **8.1-8.7 Συναισθηματική δέσμευση**

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.1):

1. ότι το αν πραγματικά αισθάνονται υπερήφανοι να λένε στους ανθρώπους για ποιον εργάζονται, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η διοίκηση στηρίζει την εκπαίδευση εργασίας», ως παράγοντας εκπαίδευσης. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.412 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
2. ότι το αν πραγματικά αισθάνονται υπερήφανοι να λένε στους ανθρώπους για ποιον εργάζονται, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η επιχείρηση αυτή αντιμετωπίζει τους ανθρώπους σαν και μένα δίκαια και αμερόληπτα», ως παράγοντας αξιοκρατίας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.491 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
3. ότι το αν πραγματικά αισθάνονται υπερήφανοι να λένε στους ανθρώπους για ποιον εργάζονται, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Οποτεδήποτε η

επιχείρηση παίρνει σημαντικές αποφάσεις, γνωρίζω ότι ενδιαφέρεται για ανθρώπους σαν και εμένα», ως παράγοντας αξιοκρατίας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.557 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

4. ότι το αν πραγματικά αισθάνονται υπερήφανοι να λένε στους ανθρώπους για ποιον εργάζονται, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Δίκαιες αρχές φαίνεται να κατευθύνουν τη συμπεριφορά αυτής της επιχείρησης», ως παράγοντας αξιοκρατίας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.533 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
5. ότι το αν πραγματικά αισθάνονται υπερήφανοι να λένε στους ανθρώπους για ποιον εργάζονται, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η επιχείρηση αυτή δεν παραπλανά τους ανθρώπους σαν και μένα», ως παράγοντας αξιοκρατίας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.549 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
6. ότι το αν πραγματικά αισθάνονται υπερήφανοι να λένε στους ανθρώπους για ποιον εργάζονται, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Αισθάνομαι πολύ σίγουρος για τις ικανότητες της επιχείρησης αυτής», ως παράγοντας επάρκειας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.579 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
7. ότι το αν πραγματικά αισθάνονται υπερήφανοι να λένε στους ανθρώπους για ποιον εργάζονται, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η επιχείρηση αυτή έχει την ικανότητα να ολοκληρώνει ό,τι λέει ότι θα κάνει», ως παράγοντας επάρκειας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.440 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
8. ότι το αν πραγματικά αισθάνονται υπερήφανοι να λένε στους ανθρώπους για ποιον εργάζονται, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η επιχείρηση αυτή είναι επιτυχημένη σε πράγματα που προσπαθεί να κάνει», ως παράγοντας επάρκειας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.428 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

9. ότι το αν πραγματικά αισθάνονται υπερήφανοι να λένε στους ανθρώπους για ποιον εργάζονται, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Μπορεί κανείς να βασιστεί στην επιχείρηση αυτή ότι τηρεί τις υποσχέσεις της», ως παράγοντας εξάρτησης. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.588 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
10. ότι το αν πραγματικά αισθάνονται υπερήφανοι να λένε στους ανθρώπους για ποιον εργάζονται, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η επιχείρηση αυτή λαμβάνει υπόψη της τις απόψεις ανθρώπων σαν μένα όταν παίρνει αποφάσεις», ως παράγοντας εξάρτησης. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.564 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
11. ότι το αν πραγματικά αισθάνονται υπερήφανοι να λένε στους ανθρώπους για ποιον εργάζονται, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Είμαι πολύ πρόθυμος να αφήσω την επιχείρηση αυτή να παίρνει αποφάσεις για ανθρώπους σαν μένα», ως παράγοντας εξάρτησης. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.551 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.2):

1. ότι το αν νιώθουν πιστοί στην επιχείρησή τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Οποτεδήποτε η επιχείρηση παίρνει σημαντικές αποφάσεις, γνωρίζω ότι ενδιαφέρεται για ανθρώπους σαν και εμένα», ως παράγοντας αξιοκρατίας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.472 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
2. ότι το αν νιώθουν πιστοί στην επιχείρησή τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Δίκαιες αρχές φαίνεται να κατευθύνουν τη συμπεριφορά αυτής της επιχείρησης», ως παράγοντας αξιοκρατίας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.452

η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

3. ότι το αν νιώθουν πιστοί στην επιχείρησή τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η επιχείρηση αυτή δεν παραπλανά τους ανθρώπους σαν και μένα», ως παράγοντας αξιοκρατίας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.487 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
4. ότι το αν νιώθουν πιστοί στην επιχείρησή τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Αισθάνομαι πολύ σίγουρος για τις ικανότητες της επιχείρησης αυτής», ως παράγοντας επάρκειας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.471 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
5. ότι το αν νιώθουν πιστοί στην επιχείρησή τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η επιχείρηση αυτή έχει την ικανότητα να ολοκληρώνει ό,τι λέει ότι θα κάνει», ως παράγοντας επάρκειας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.407 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
6. ότι το αν νιώθουν πιστοί στην επιχείρησή τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η επιχείρηση αυτή είναι επιτυχημένη σε πράγματα που προσπαθεί να κάνει», ως παράγοντας επάρκειας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.406 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
7. ότι το αν νιώθουν πιστοί στην επιχείρησή τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Μπορεί κανείς να βασιστεί στην επιχείρηση αυτή ότι τηρεί τις υποσχέσεις της», ως παράγοντας εξάρτησης. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.564 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
8. ότι το αν νιώθουν πιστοί στην επιχείρησή τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η επιχείρηση αυτή λαμβάνει υπόψη της τις απόψεις ανθρώπων σαν μένα όταν παίρνει αποφάσεις», ως παράγοντας εξάρτησης. Η σχέση μεταξύ των

δύο είναι 0.503 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

9. ότι το αν νιώθουν πιστοί στην επιχείρησή τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Είμαι πολύ πρόθυμος να αφήσω την επιχείρηση αυτή να παίρνει αποφάσεις για ανθρώπους σαν μένα», ως παράγοντας εξάρτησης. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.495 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.3):

1. ότι το αν συμμαρρίζονται τις αξίες της, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η επιχείρηση αυτή αντιμετωπίζει τους ανθρώπους σαν και μένα δίκαια και αμερόληπτα», ως παράγοντας αξιοκρατίας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.429 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
2. ότι το αν συμμαρρίζονται τις αξίες της, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Οποτεδήποτε η επιχείρηση παίρνει σημαντικές αποφάσεις, γνωρίζω ότι ενδιαφέρεται για ανθρώπους σαν και εμένα», ως παράγοντας αξιοκρατίας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.527 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
3. ότι το αν συμμαρρίζονται τις αξίες της, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Δίκαιες αρχές φαίνεται να κατευθύνουν τη συμπεριφορά αυτής της επιχείρησης», ως παράγοντας αξιοκρατίας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.535 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
4. ότι το αν συμμαρρίζονται τις αξίες της, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η επιχείρηση αυτή δεν παραπλανά τους ανθρώπους σαν και μένα», ως παράγοντας αξιοκρατίας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.562 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

5. ότι το αν συμμερίζονται τις αξίες της, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Αισθάνομαι πολύ σίγουρος για τις ικανότητες της επιχείρησης αυτής», ως παράγοντας επάρκειας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.617 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
6. ότι το αν συμμερίζονται τις αξίες της, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η επιχείρηση αυτή έχει την ικανότητα να ολοκληρώνει ό,τι λέει ότι θα κάνει», ως παράγοντας επάρκειας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.448 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
7. ότι το αν συμμερίζονται τις αξίες της, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η επιχείρηση αυτή είναι επιτυχημένη σε πράγματα που προσπαθεί να κάνει», ως παράγοντας επάρκειας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.451 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
8. ότι το αν συμμερίζονται τις αξίες της, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Μπορεί κανείς να βασιστεί στην επιχείρηση αυτή ότι τηρεί τις υποσχέσεις της», ως παράγοντας εξάρτησης. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.653 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
9. ότι το αν συμμερίζονται τις αξίες της, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η επιχείρηση αυτή λαμβάνει υπόψη της τις απόψεις ανθρώπων σαν μένα όταν παίρνει αποφάσεις», ως παράγοντας εξάρτησης. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.519 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
10. ότι το αν συμμερίζονται τις αξίες της, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Είμαι πολύ πρόθυμος να αφήσω την επιχείρηση αυτή να παίρνει αποφάσεις για ανθρώπους σαν μένα», ως παράγοντας εξάρτησης. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.479 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.4):

1. ότι το αν θα ήταν πολύ ευτυχείς να περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας στην επιχείρηση αυτή, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Οποτεδήποτε η επιχείρηση παίρνει σημαντικές αποφάσεις, γνωρίζω ότι ενδιαφέρεται για ανθρώπους σαν και εμένα», ως παράγοντας αξιοκρατίας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.496 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
2. ότι το αν θα ήταν πολύ ευτυχείς να περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας στην επιχείρηση αυτή, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Δίκαιες αρχές φαίνεται να κατευθύνουν τη συμπεριφορά αυτής της επιχείρησης», ως παράγοντας αξιοκρατίας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.502 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
3. ότι το αν θα ήταν πολύ ευτυχείς να περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας στην επιχείρηση αυτή, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η επιχείρηση αυτή δεν παραπλανά τους ανθρώπους σαν και μένα», ως παράγοντας αξιοκρατίας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.500 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
4. ότι το αν θα ήταν πολύ ευτυχείς να περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας στην επιχείρηση αυτή, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Αισθάνομαι πολύ σίγουρος για τις ικανότητες της επιχείρησης αυτής», ως παράγοντας επάρκειας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.531 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
5. ότι το αν θα ήταν πολύ ευτυχείς να περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας στην επιχείρηση αυτή, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η επιχείρηση αυτή έχει την ικανότητα να ολοκληρώνει ό,τι λέει ότι θα κάνει», ως παράγοντας επάρκειας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.429 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
6. ότι το αν θα ήταν πολύ ευτυχείς να περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας στην επιχείρηση αυτή, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Μπορεί

κανείς να βασιστεί στην επιχείρηση αυτή ότι τηρεί τις υποσχέσεις της», ως παράγοντας εξάρτησης. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.508 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

7. ότι το αν θα ήταν πολύ ευτυχείς να περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας στην επιχείρηση αυτή, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η επιχείρηση αυτή λαμβάνει υπόψη της τις απόψεις ανθρώπων σαν μένα όταν παίρνει αποφάσεις», ως παράγοντας εξάρτησης. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.553 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
8. ότι το αν θα ήταν πολύ ευτυχείς να περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας στην επιχείρηση αυτή, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Είμαι πολύ πρόθυμος να αφήσω την επιχείρηση αυτή να παίρνει αποφάσεις για ανθρώπους σαν μένα», ως παράγοντας εξάρτησης. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.444 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.5):

1. ότι το αν τους αρέσει να συζητούν για την επιχείρησή τους με ανθρώπους έξω από αυτήν, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Οποτεδήποτε η επιχείρηση παίρνει σημαντικές αποφάσεις, γνωρίζω ότι ενδιαφέρεται για ανθρώπους σαν και εμένα», ως παράγοντας αξιοκρατίας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.427 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
2. ότι το αν τους αρέσει να συζητούν για την επιχείρησή τους με ανθρώπους έξω από αυτήν, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Δίκαιες αρχές φαίνεται να κατευθύνουν τη συμπεριφορά αυτής της επιχείρησης», ως παράγοντας αξιοκρατίας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.422 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .



3. ότι το αν τους αρέσει να συζητούν για την επιχείρησή τους με ανθρώπους έξω από αυτήν, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η επιχείρηση αυτή δεν παραπλανά τους ανθρώπους σαν και μένα», ως παράγοντας αξιοκρατίας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.407 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
4. ότι το αν τους αρέσει να συζητούν για την επιχείρησή τους με ανθρώπους έξω από αυτήν, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Αισθάνομαι πολύ σίγουρος για τις ικανότητες της επιχείρησης αυτής», ως παράγοντας επάρκειας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.505 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
5. ότι το αν τους αρέσει να συζητούν για την επιχείρησή τους με ανθρώπους έξω από αυτήν, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Μπορεί κανείς να βασιστεί στην επιχείρηση αυτή ότι τηρεί τις υποσχέσεις», ως παράγοντας εξάρτησης. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.443 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
6. ότι το αν τους αρέσει να συζητούν για την επιχείρησή τους με ανθρώπους έξω από αυτήν, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η επιχείρηση αυτή λαμβάνει υπόψη της τις απόψεις ανθρώπων σαν μένα όταν παίρνει αποφάσεις», ως παράγοντας εξάρτησης. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.421 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.6):

1. ότι το αν πραγματικά αισθάνονται σαν τα προβλήματα αυτής της επιχείρησης να είναι δικά τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η επιχείρηση αυτή λαμβάνει υπόψη της τις απόψεις ανθρώπων σαν μένα όταν παίρνει αποφάσεις», ως παράγοντας εξάρτησης. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.491 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.7):

1. ότι το αν η επιχείρηση αυτή έχει μεγάλη προσωπική σημασία για τους ίδιους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Αισθάνομαι πολύ σίγουρος για τις ικανότητες της επιχείρησης αυτής», ως παράγοντας επάρκειας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.420 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
2. ότι το αν η επιχείρηση αυτή έχει μεγάλη προσωπική σημασία για τους ίδιους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Μπορεί κανείς να βασιστεί στην επιχείρηση αυτή ότι τηρεί τις υποσχέσεις της», ως παράγοντας εξάρτησης. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.465 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
3. ότι το αν η επιχείρηση αυτή έχει μεγάλη προσωπική σημασία για τους ίδιους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η επιχείρηση αυτή λαμβάνει υπόψη της τις απόψεις ανθρώπων σαν μένα όταν παίρνει αποφάσεις», ως παράγοντας εξάρτησης. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.449 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

#### **8.8-8.12 Συνεχιστική δέσμευση**

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.8):

1. ότι το αν θα ήταν πολύ δύσκολο για τους ίδιους να αφήσουν την επιχείρησή αυτή τη στιγμή, ακόμα και αν ήθελαν να το κάνουν, ως συνεχιστική, σχετίζεται με το «Οποτεδήποτε η επιχείρηση παίρνει σημαντικές αποφάσεις, γνωρίζω ότι ενδιαφέρεται για ανθρώπους σαν και εμένα», ως παράγοντας αξιοκρατίας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.424 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
2. ότι το αν θα ήταν πολύ δύσκολο για τους ίδιους να αφήσουν την επιχείρησή αυτή τη στιγμή, ακόμα και αν ήθελαν να το κάνουν, ως συνεχιστική, σχετίζεται με το «Η

επιχείρηση αυτή δεν παραπλανά τους ανθρώπους σαν και μένα», ως παράγοντας αξιοκρατίας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.462 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

3. ότι το αν θα ήταν πολύ δύσκολο για τους ίδιους να αφήσουν την επιχείρησή αυτή τη στιγμή, ακόμα και αν ήθελαν να το κάνουν, ως συνεχιστική, σχετίζεται με το «Αισθάνομαι πολύ σίγουρος για τις ικανότητες της επιχείρησης αυτής», ως παράγοντας επάρκειας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.428 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
4. ότι το αν θα ήταν πολύ δύσκολο για τους ίδιους να αφήσουν την επιχείρησή αυτή τη στιγμή, ακόμα και αν ήθελαν να το κάνουν, ως συνεχιστική, σχετίζεται με το «Μπορεί κανείς να βασιστεί στην επιχείρηση αυτή ότι τηρεί τις υποσχέσεις», ως παράγοντας εξάρτησης. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.418 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
5. ότι το αν θα ήταν πολύ δύσκολο για τους ίδιους να αφήσουν την επιχείρησή αυτή τη στιγμή, ακόμα και αν ήθελαν να το κάνουν, ως συνεχιστική, σχετίζεται με το «Η επιχείρηση αυτή λαμβάνει υπόψη της τις απόψεις ανθρώπων σαν μένα όταν παίρνει αποφάσεις», ως παράγοντας εξάρτησης. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.409 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
6. ότι το αν θα ήταν πολύ δύσκολο για τους ίδιους να αφήσουν την επιχείρησή αυτή τη στιγμή, ακόμα και αν ήθελαν να το κάνουν, ως συνεχιστική, σχετίζεται με το «Είμαι πολύ πρόθυμος να αφήσω την επιχείρηση αυτή να παίρνει αποφάσεις για ανθρώπους σαν μένα», ως παράγοντας εξάρτησης. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.416 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.9):

1. ότι το αν αυτή τη στιγμή, το να μείνουν στην επιχείρησή τους είναι τόσο θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας, ακόμα και αν ήθελαν να το κάνουν, ως συνεχιστική, σχετίζεται με το «Η επιχείρηση αυτή δεν παραπλανά τους ανθρώπους σαν και μένα», ως παράγοντας αξιοκρατίας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.406 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
2. ότι το αν αυτή τη στιγμή, το να μείνουν στην επιχείρησή τους είναι τόσο θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας, ακόμα και αν ήθελαν να το κάνουν, ως συνεχιστική, σχετίζεται με το «Αισθάνομαι πολύ σίγουρος για τις ικανότητες της επιχείρησης αυτής», ως παράγοντας επάρκειας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.411 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
3. ότι το αν αυτή τη στιγμή, το να μείνουν στην επιχείρησή τους είναι τόσο θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας, ακόμα και αν ήθελαν να το κάνουν, ως συνεχιστική, σχετίζεται με το «Μπορεί κανείς να βασιστεί στην επιχείρηση αυτή ότι τηρεί τις υποσχέσεις της», ως παράγοντας εξάρτησης. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.454 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
4. ότι το αν αυτή τη στιγμή, το να μείνουν στην επιχείρησή τους είναι τόσο θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας, ακόμα και αν ήθελαν να το κάνουν, ως συνεχιστική, σχετίζεται με το «Η επιχείρηση αυτή λαμβάνει υπόψη της τις απόψεις ανθρώπων σαν μένα όταν παίρνει αποφάσεις», ως παράγοντας εξάρτησης. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.414 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
5. ότι το αν αυτή τη στιγμή, το να μείνουν στην επιχείρησή τους είναι τόσο θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας, ακόμα και αν ήθελαν να το κάνουν, ως συνεχιστική, σχετίζεται με το «Είμαι πολύ πρόθυμος να αφήσω την επιχείρηση αυτή να παίρνει αποφάσεις για ανθρώπους σαν μένα», ως παράγοντας εξάρτησης. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.404 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

## 8.12-8.15 Κανονιστική δέσμευση

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.13):

1. ότι το αν είχαν μια προσφορά για καλύτερη δουλειά αλλού, αισθάνονται ότι θα ήταν σωστό να αφήσουν την επιχείρησή τους, ως κανονιστική, σχετίζεται με το «Οποτεδήποτε η επιχείρηση παίρνει σημαντικές αποφάσεις, γνωρίζω ότι ενδιαφέρεται για ανθρώπους σαν και εμένα», ως παράγοντας αξιοκρατίας. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.434 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

### Διαπιστώσεις συσχετίσεων Εργασιακής δέσμευσης με παράγοντες κατηγορίας 4

Η τεράστια πλειοψηφία των συσχετίσεων αποδείχθηκε μέτριας ισχύος. Αυτό σημαίνει ότι οι παράγοντες (Εκπαίδευση, Αξιοκρατία, Επάρκεια, Εξάρτηση) από τους οποίους εξαρτάται το ύψος της Εργασιακής δέσμευσης των ατόμων της Γενιάς Y που συμμετείχαν στην έρευνα, δεν επιδρούν σε μεγάλο βαθμό σε αυτό. Οι μοναδικές δυνατές συσχετίσεις παρουσιάστηκαν στη «Συναισθηματική δέσμευση» και τους παράγοντες της Επάρκειας και της Εξάρτησης. Οι συμμετέχοντες δηλαδή έχουν αναπτύξει ισχυρή Συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό τους, εξαιτίας του υψηλού επιπέδου ικανοτήτων που θεωρούν ότι διαθέτει, καθώς και της δυνατότητάς του οργανισμού να τηρεί τις δεσμεύσεις.

<b>Εργασιακή δέσμευση με παράγοντες κατηγορίας 5</b>		5.1 Καθοδηγ.	5.2 Καθοδηγ.	5.3 Καθοδηγ.	5.4 Καθοδηγ.	5.5 Καθοδηγ.
8.1 Συναισθ.	Pearson Correlation	<b>,493**</b>	,359**	,383**	,195**	,378**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,007	,000
	N	191	191	191	191	191
8.2 Συναισθ.	Pearson Correlation	<b>,408**</b>	,301**	,308**	,164*	,284**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,024	,000
	N	191	191	191	191	191
8.3 Συναισθ.	Pearson Correlation	<b>,460**</b>	,288**	,286**	,153*	,292**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,035	,000
	N	191	191	191	191	191
8.4 Συναισθ.	Pearson Correlation	<b>,506**</b>	,385**	,219**	,111	,324**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,126	,000
	N	191	191	191	191	191

8.5 Συναισθ.	Pearson Correlation	,391**	,298**	,354**	,214**	,277**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,003	,000
	N	191	191	191	191	191
8.6 Συναισθ.	Pearson Correlation	,332**	,226**	,228**	,157*	,181*
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,001	,030	,012
	N	191	191	191	191	191
8.7 Συναισθ.	Pearson Correlation	,355**	,246**	,278**	,151*	,205**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,037	,004
	N	191	191	191	191	191
8.8 Συνεχ.	Pearson Correlation	,388**	,329**	,244**	,091	,328**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,211	,000
	N	191	191	191	191	191
8.9 Συνεχ.	Pearson Correlation	,292**	,282**	,345**	,062	,202**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,393	,005
	N	191	191	191	191	191
8.10 Συνεχ.	Pearson Correlation	,004	,045	,021	-,046	,125
	Sig. (2-tailed)	,954	,536	,770	,531	,085
	N	191	191	191	191	191
8.11 Συνεχ.	Pearson Correlation	-,022	,019	,150*	,022	,069
	Sig. (2-tailed)	,761	,791	,038	,761	,345
	N	191	191	191	191	191
8.12 Κανον.	Pearson Correlation	,054	,016	,120	,144*	,098
	Sig. (2-tailed)	,459	,824	,099	,048	,179
	N	191	191	191	191	191
8.13 Κανον.	Pearson Correlation	,401**	,200**	,145*	,017	,158*
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,046	,813	,029
	N	191	191	191	191	191
8.14 Κανον.	Pearson Correlation	,153*	,139	,141	,123	-,002
	Sig. (2-tailed)	,034	,056	,051	,089	,979
	N	191	191	191	191	191
8.15 Κανον.	Pearson Correlation	,039	,172*	,179*	-,025	,064
	Sig. (2-tailed)	,597	,017	,013	,727	,378
	N	191	191	191	191	191

### 8.1-8.7 Συναισθηματική

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.1):

1. ότι το αν πραγματικά αισθάνονται υπερήφανοι να λένε στους ανθρώπους για ποιον εργάζονται, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Θεωρώ ότι η συμβολή μου στην εταιρεία ανταμείβεται επαρκώς», ως καθοδήγηση. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.493 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.2):

1. ότι το αν νιώθουν πιστοί στην επιχείρησή τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Θεωρώ ότι η συμβολή μου στην εταιρεία ανταμείβεται επαρκώς», ως καθοδήγηση. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.408

η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.3):

1. ότι το αν συμερίζονται τις αξίες της επιχείρησής τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Θεωρώ ότι η συμβολή μου στην εταιρεία ανταμείβεται επαρκώς», ως καθοδήγηση. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.460 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.4):

1. ότι το αν θα ήταν πολύ ευτυχείς να περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας στην επιχείρηση αυτή, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Θεωρώ ότι η συμβολή μου στην εταιρεία ανταμείβεται επαρκώς», ως καθοδήγηση. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.506 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

#### Διαπιστώσεις συσχετίσεων Εργασιακής δέσμευσης με παράγοντες κατηγορίας 5

Το σύνολο των συσχετίσεων που αποδείχθηκαν στατιστικά σημαντικές, υπολογίστηκαν ως μέτριας σχέσης. Σύμφωνα και με τα εξαγόμενα αποτελέσματα, η εργασιακή δέσμευση που προκαλεί ο παράγοντας της Καθοδήγησης, είναι αποκλειστικά Συναισθηματικής φύσης. Πιο απλά, οι συμμετέχοντες έχουν αναπτύξει με τον οργανισμό όπου εργάζονται, μια Συναισθηματική δέσμευση, εξαιτίας των ευκαιριών να καθοδηγούν ή να καθοδηγούνται, δημιουργώντας έτσι ένα πρόσθετο κίνητρο παραμονής σε αυτόν.

---

#### **Εργασιακή δέσμευση με παράγοντες κατηγορίας 6**

---

6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7
Επιρροή	Επιρροή	Επιρροή	Επιρροή	Επιρροή	Επιρροή	Επιρροή

---

8.1 Συναισθ.	Pearson Correlation	,358**	,532**	,462**	,501**	,493**	,483**	,522**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191
8.2 Συναισθ.	Pearson Correlation	,283**	,478**	,393**	,522**	,517**	,461**	,526**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191
8.3 Συναισθ.	Pearson Correlation	,363**	,544**	,455**	,516**	,554**	,490**	,512**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191
8.4 Συναισθ.	Pearson Correlation	,401**	,569**	,430**	,520**	,467**	,452**	,552**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191
8.5 Συναισθ.	Pearson Correlation	,336**	,405**	,391**	,494**	,507**	,445**	,443**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191
8.6 Συναισθ.	Pearson Correlation	,321**	,375**	,316**	,453**	,384**	,364**	,407**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191
8.7 Συναισθ.	Pearson Correlation	,275**	,360**	,353**	,434**	,415**	,379**	,464**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191
8.8 Συνεχ.	Pearson Correlation	,221**	,397**	,239**	,461**	,438**	,392**	,476**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191
8.9 Συνεχ.	Pearson Correlation	,230**	,350**	,300**	,420**	,381**	,356**	,399**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191
8.10 Συνεχ.	Pearson Correlation	-,031	,144*	-,049	,046	,030	,054	,089
	Sig. (2-tailed)	,673	,046	,502	,528	,676	,460	,221
	N	191	191	191	191	191	191	191
8.11 Συνεχ.	Pearson Correlation	-,037	,046	-,096	-,005	,076	,077	,075
	Sig. (2-tailed)	,613	,525	,185	,949	,297	,289	,301
	N	191	191	191	191	191	191	191
8.12 Κανον.	Pearson Correlation	,052	,052	,110	,134	,118	,060	,113
	Sig. (2-tailed)	,476	,474	,130	,065	,104	,411	,120
	N	191	191	191	191	191	191	191
8.13 Κανον.	Pearson Correlation	,205**	,290**	,127	,332**	,297**	,279**	,333**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,081	,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191
8.14 Κανον.	Pearson Correlation	,200**	,291**	,179*	,290**	,180*	,209**	,220**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,013	,000	,013	,004	,002
	N	191	191	191	191	191	191	191
8.15 Κανον.	Pearson Correlation	,161*	,133	,084	,107	,018	,058	,082
	Sig. (2-tailed)	,026	,066	,248	,142	,799	,424	,258
	N	191	191	191	191	191	191	191

### 8.1-8.7 Συναισθηματική

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.1):



1. ότι το αν πραγματικά αισθάνονται υπερήφανοι να λένε στους ανθρώπους για ποιον εργάζονται, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η εταιρεία μου αναγνωρίζει και ανταποκρίνεται στις προτάσεις των εργαζομένων», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.532 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
2. ότι το αν πραγματικά αισθάνονται υπερήφανοι να λένε στους ανθρώπους για ποιον εργάζονται, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η εταιρεία αναζητά ενεργά τις απόψεις των εργαζομένων μέσω ερευνών κ.λπ.», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.462 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
3. ότι το αν πραγματικά αισθάνονται υπερήφανοι να λένε στους ανθρώπους για ποιον εργάζονται, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου αποτελεί λόγο για να παραμείνω στην ίδια εταιρεία», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.501 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
4. ότι το αν πραγματικά αισθάνονται υπερήφανοι να λένε στους ανθρώπους για ποιον εργάζονται, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου είναι υποστηρικτικός», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.493 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
5. ότι το αν πραγματικά αισθάνονται υπερήφανοι να λένε στους ανθρώπους για ποιον εργάζονται, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου είναι δίκαιος», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.483 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
6. ότι το αν πραγματικά αισθάνονται υπερήφανοι να λένε στους ανθρώπους για ποιον εργάζονται, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου παρέχει πολλές ευκαιρίες για ανάπτυξη», ως επιρροή. Η

σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.522 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.2):

1. ότι το αν νιώθουν πιστοί στην επιχείρησή τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η εταιρεία μου αναγνωρίζει και ανταποκρίνεται στις προτάσεις των εργαζομένων», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.478 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
2. ότι το αν νιώθουν πιστοί στην επιχείρησή τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου αποτελεί λόγο για να παραμείνω στην ίδια εταιρεία», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.522 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
3. ότι το αν νιώθουν πιστοί στην επιχείρησή τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου είναι υποστηρικτικός», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.517 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
4. ότι το αν νιώθουν πιστοί στην επιχείρησή τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου είναι δίκαιος», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.461 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
5. ότι το αν νιώθουν πιστοί στην επιχείρησή τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου παρέχει πολλές ευκαιρίες για ανάπτυξη», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.526 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.3):

1. ότι το αν συμμερίζονται τις αξίες της επιχείρησής τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η εταιρεία μου αναγνωρίζει και ανταποκρίνεται στις προτάσεις των εργαζομένων», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.544 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
2. ότι το αν συμμερίζονται τις αξίες της επιχείρησής τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η εταιρεία αναζητά ενεργά τις απόψεις των εργαζομένων μέσω ερευνών κ.λπ.», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.455 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
3. ότι το αν συμμερίζονται τις αξίες της επιχείρησής τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου αποτελεί λόγο για να παραμείνω στην ίδια εταιρεία», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.516 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
4. ότι το αν συμμερίζονται τις αξίες της επιχείρησής τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου είναι υποστηρικτικός», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.554 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
5. ότι το αν συμμερίζονται τις αξίες της επιχείρησής τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου είναι δίκαιος», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.490 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
6. ότι το αν συμμερίζονται τις αξίες της επιχείρησής τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου παρέχει πολλές ευκαιρίες για ανάπτυξη», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.512 η οποία είναι

στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  
 $p < 0.001$ .

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.4):

1. ότι το αν θα ήταν πολύ ευτυχείς να περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας στην επιχείρηση αυτή, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η εταιρεία μου αναγνωρίζει και ανταποκρίνεται στις προτάσεις των εργαζομένων», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.569 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  
 $p < 0.001$ .
2. ότι το αν θα ήταν πολύ ευτυχείς να περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας στην επιχείρηση αυτή, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η εταιρεία αναζητά ενεργά τις απόψεις των εργαζομένων μέσω ερευνών κ.λπ.», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.430 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
3. ότι το αν θα ήταν πολύ ευτυχείς να περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας στην επιχείρηση αυτή, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου αποτελεί λόγο για να παραμείνω στην ίδια εταιρεία», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.520 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
4. ότι το αν θα ήταν πολύ ευτυχείς να περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας στην επιχείρηση αυτή, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου είναι υποστηρικτικός», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.467 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
5. ότι το αν θα ήταν πολύ ευτυχείς να περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας στην επιχείρηση αυτή, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου είναι δίκαιος», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι

0.452 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

6. ότι το αν θα ήταν πολύ ευτυχείς να περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας στην επιχείρηση αυτή, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου παρέχει πολλές ευκαιρίες για ανάπτυξη», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.552 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.5):

1. ότι το αν τους αρέσει να συζητούν για την επιχείρησή τους με ανθρώπους έξω από αυτήν, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η εταιρεία μου αναγνωρίζει και ανταποκρίνεται στις προτάσεις των εργαζομένων», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.405 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
2. ότι το αν τους αρέσει να συζητούν για την επιχείρησή τους με ανθρώπους έξω από αυτήν, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου αποτελεί λόγο για να παραμείνω στην ίδια εταιρεία», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.494 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
3. ότι το αν τους αρέσει να συζητούν για την επιχείρησή τους με ανθρώπους έξω από αυτήν, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου είναι υποστηρικτικός», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.507 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
4. ότι το αν τους αρέσει να συζητούν για την επιχείρησή τους με ανθρώπους έξω από αυτήν, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου είναι δίκαιος», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι

0.445 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

5. ότι το αν τους αρέσει να συζητούν για την επιχείρησή τους με ανθρώπους έξω από αυτήν, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου παρέχει πολλές ευκαιρίες για ανάπτυξη», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.443 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.6):

1. ότι το αν πραγματικά αισθάνονται σαν τα προβλήματα αυτής της επιχείρησης να είναι δικά τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου αποτελεί λόγο για να παραμείνω στην ίδια εταιρεία», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.453 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
2. ότι το αν πραγματικά αισθάνονται σαν τα προβλήματα αυτής της επιχείρησης να είναι δικά τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου παρέχει πολλές ευκαιρίες για ανάπτυξη», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.407 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.7):

1. ότι το αν η επιχείρηση αυτή έχει μεγάλη προσωπική σημασία για τους ίδιους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου αποτελεί λόγο για να παραμείνω στην ίδια εταιρεία», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.434 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

2. ότι το αν η επιχείρηση αυτή έχει μεγάλη προσωπική σημασία για τους ίδιους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου είναι υποστηρικτικός», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.415 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
3. ότι το αν η επιχείρηση αυτή έχει μεγάλη προσωπική σημασία για τους ίδιους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου παρέχει πολλές ευκαιρίες για ανάπτυξη», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.464 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

#### **8.8-8.11 Συνεχιστική**

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.8):

1. ότι το αν θα ήταν πολύ δύσκολο για τους ίδιους να αφήσουν την επιχείρησή αυτή τη στιγμή, ακόμα και αν ήθελαν να το κάνουν, ως συνεχιστική, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου αποτελεί λόγο για να παραμείνω στην ίδια εταιρεία», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.461 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
2. ότι το αν θα ήταν πολύ δύσκολο για τους ίδιους να αφήσουν την επιχείρησή αυτή τη στιγμή, ακόμα και αν ήθελαν να το κάνουν, ως συνεχιστική, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου είναι υποστηρικτικός», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.438 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
3. ότι το αν θα ήταν πολύ δύσκολο για τους ίδιους να αφήσουν την επιχείρησή αυτή τη στιγμή, ακόμα και αν ήθελαν να το κάνουν, ως συνεχιστική, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου παρέχει πολλές ευκαιρίες για ανάπτυξη», ως

επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.476 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.9):

1. ότι το αν αυτή τη στιγμή, το να μείνουν στην επιχείρησή τους είναι τόσο θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας, ως συνεχιστική, σχετίζεται με το «Ο προϊστάμενος μου αποτελεί λόγο για να παραμείνω στην ίδια εταιρεία», ως επιρροή. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.420 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

#### Διαπιστώσεις συσχετίσεων Εργασιακής δέσμευσης με παράγοντες κατηγορίας 6

Το σύνολο των συσχετίσεων που αποδείχθηκαν στατιστικά σημαντικές, υπολογίστηκαν ως μέτριας σχέσης. Σύμφωνα και με τα εξαγόμενα αποτελέσματα, η εργασιακή δέσμευση που προκαλεί ο παράγοντας της Επιρροής, είναι κατά κύριο λόγο Συναισθηματικής φύσης αλλά και σε ένα βαθμό Συνεχιστικής. Πιο απλά, οι συμμετέχοντες έχουν αναπτύξει με τον οργανισμό όπου εργάζονται, μια Συναισθηματική και Συνεχιστική δέσμευση, εξαιτίας γεγονότων όπως η ανταπόκριση του οργανισμού στις προτάσεις των εργαζομένων, η δίκαιη συμπεριφορά και η γενικότερη στάση των ανωτέρω ή οι ευκαιρίες ανάπτυξης.

<b>Εργασιακή δέσμευση με παράγοντες κατηγορίας 7</b>		7.1 Σχέσεις	7.2 Σχέσεις	7.3 Σχέσεις
8.1 Συναισθ.	Pearson Correlation	,529**	,482**	,490**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
8.2 Συναισθ.	Pearson Correlation	,373**	,458**	,411**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
8.3 Συναισθ.	Pearson Correlation	,471**	,448**	,405**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
8.4 Συναισθ.	Pearson Correlation	,432**	,370**	,379**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
8.5 Συναισθ.	Pearson Correlation	,386**	,359**	,388**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
8.6 Συναισθ.	Pearson Correlation	,299**	,422**	,318**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
8.7 Συναισθ.	Pearson Correlation	,325**	,464**	,313**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000



	N	191	191	191
8.8 Συνεχ.	Pearson Correlation	,439**	,378**	,372**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
8.9 Συνεχ.	Pearson Correlation	,367**	,328**	,299**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
8.10 Συνεχ.	Pearson Correlation	,019	,059	,098
	Sig. (2-tailed)	,792	,418	,179
	N	191	191	191
8.11 Συνεχ.	Pearson Correlation	,126	,056	,109
	Sig. (2-tailed)	,082	,440	,133
	N	191	191	191
8.12 Κανον.	Pearson Correlation	,124	,089	,132
	Sig. (2-tailed)	,088	,222	,069
	N	191	191	191
8.13 Κανον.	Pearson Correlation	,201**	,237**	,281**
	Sig. (2-tailed)	,005	,001	,000
	N	191	191	191
8.14 Κανον.	Pearson Correlation	,235**	,320**	,265**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000
	N	191	191	191
8.15 Κανον.	Pearson Correlation	,082	,237**	,159*
	Sig. (2-tailed)	,260	,001	,028
	N	191	191	191

### 8.1-8.7 Συναισθηματική

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.1):

1. ότι το αν αισθάνονται υπερήφανοι να λένε στους ανθρώπους για ποιον εργάζονται, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η Διοίκηση υποστηρίζει την ομαδική εργασία», ως σχέσεις. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.529 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
2. ότι το αν αισθάνονται υπερήφανοι να λένε στους ανθρώπους για ποιον εργάζονται, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Νιώθω αναντικατάστατο μέλος της ομάδας μου», ως σχέσεις. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.482 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
3. ότι το αν αισθάνονται υπερήφανοι να λένε στους ανθρώπους για ποιον εργάζονται, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Έχω ισχυρές σχέσεις με τους συναδέλφους μου», ως σχέσεις. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.490 η οποία είναι

στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.2):

1. ότι το αν νιώθουν πιστοί στην επιχείρησή τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Νιώθω αναντικατάστατο μέλος της ομάδας μου», ως σχέσεις. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.458 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
2. ότι το αν νιώθουν πιστοί στην επιχείρησή τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Έχω ισχυρές σχέσεις με τους συναδέλφους μου», ως σχέσεις. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.411 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.3):

1. ότι το αν συμμερίζονται τις αξίες της επιχείρησής τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η Διοίκηση υποστηρίζει την ομαδική εργασία», ως σχέσεις. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.471 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
2. ότι το αν συμμερίζονται τις αξίες της επιχείρησής τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Νιώθω αναντικατάστατο μέλος της ομάδας μου», ως σχέσεις. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.448 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .
3. ότι το αν συμμερίζονται τις αξίες της επιχείρησής τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Έχω ισχυρές σχέσεις με τους συναδέλφους μου», ως σχέσεις. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.405 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.4):

1. ότι το αν θα ήμουν πολύ ευτυχείς να περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας στην επιχείρηση αυτή, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η Διοίκηση υποστηρίζει την ομαδική εργασία», ως σχέσεις. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.432 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.6):

1. ότι το αν πραγματικά αισθάνονται σαν τα προβλήματα αυτής της επιχείρησης να είναι δικά τους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Νιώθω αναντικατάστατο μέλος της ομάδας μου», ως σχέσεις. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.422 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.7):

1. ότι το αν η επιχείρηση αυτή έχει μεγάλη προσωπική σημασία για τους ίδιους, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Νιώθω αναντικατάστατο μέλος της ομάδας μου», ως σχέσεις. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι 0.464 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

### **8.8-8.11 Συνεχιστική**

Από τον πίνακα παραπάνω φαίνεται (8.8):

ότι το αν θα ήταν πολύ δύσκολο για τους ίδιους να αφήσουν την επιχείρησή αυτή τη στιγμή, ακόμα και αν ήθελαν να το κάνουν, ως συναισθηματικός παράγοντας, σχετίζεται με το «Η Διοίκηση υποστηρίζει την ομαδική εργασία», ως σχέσεις. Η σχέση μεταξύ των δύο

είναι 0.439 η οποία είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται και από την παρατηρούμενη πιθανότητα:  $p < 0.001$ .

#### Διαπιστώσεις συσχετίσεων Εργασιακής δέσμευσης με παράγοντες κατηγορίας 7

Το σύνολο των συσχετίσεων που αποδείχθηκαν στατιστικά σημαντικές, υπολογίστηκαν ως μέτριας σχέσης. Σύμφωνα και με τα εξαγόμενα αποτελέσματα, η εργασιακή δέσμευση που προκαλεί ο παράγοντας των Σχέσεων, είναι κατά κύριο λόγο Συναισθηματικής φύσης αλλά και σε ένα βαθμό Συνεχιστικής. Πιο απλά, οι συμμετέχοντες έχουν αναπτύξει με τον οργανισμό όπου εργάζονται, μια Συναισθηματική και Συνεχιστική δέσμευση, εξαιτίας γεγονότων όπως η υποστήριξη από τον οργανισμό της ομαδικής εργασίας, η δημιουργία αίσθησης στα μέλη του ότι είναι αναντικατάστατα και η υποστήριξη της δημιουργίας ισχυρών δεσμών με τους άλλους συναδέλφους.

## 4.6 Τελικά συμπεράσματα

Το ζήτημα της εργασιακής δέσμευσης αποτελεί λοιπόν έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες με τους οποίους έρχονται αντιμέτωποι οι σύγχρονοι managers, αφού μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας στην εργασία και την προσήλωση του προσωπικού στους στόχους που τίθενται από τον οργανισμό. Η σημερινή γενιά εργαζομένων ανήκει ως επί τω πλείστο στη λεγόμενη «Γενιά Υ», δηλαδή τα άτομα που ανήκουν περίπου στο ηλικιακό εύρος μεταξύ 25-40 ετών και τα οποία χαρακτηρίζονται από βελτιωμένο μορφωτικό επίπεδο σε σύγκριση με την προηγούμενη γενιά, υψηλότερες τεχνολογικές δεξιότητες αλλά και σημαντικά καλύτερη αντίληψη για το τί είναι καλό για αυτούς στο εργασιακό περιβάλλον ή τί θεωρούν ικανό κίνητρο για την παραμονή σε μια θέση και τη δέσμευσή τους στον οργανισμό που τους απασχολεί.

Αυτό είναι και ένα από τα βασικά ερευνητικά ζητήματα της παρούσας μελέτης, δηλαδή - μεταξύ άλλων - το είδος της δέσμευσης που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι της «Γενιάς Υ» με τον οργανισμό τους αλλά και τα κίνητρα που θεωρούν ότι είναι σημαντικά για να τους κρατήσουν στον οργανισμό. Αποδεικνύεται λοιπόν ότι τα μέλη της «Γενιάς Υ» που έλαβαν μέρος στην έρευνα (το 62,3% των οποίων διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, το 92,7% των οποίων εργάζεται στον ιδιωτικό τομέα είτε ως εργαζόμενος είτε ως εργοδότης και το 37,2% σημειώνει ετήσιο μικτό εισόδημα μεταξύ €10.001-€15.000), τα παρακινεί η αναγνώριση της συνεισφοράς τους στο έργο που παράγει ο οργανισμός και η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, θεωρείται σημαντικό κίνητρο να έχουν εργασιακή αυτονομία και δυνατότητες ευελιξίας (π.χ. μετάβαση σε μερική απασχόληση). Ωστόσο, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η εργασιακή αυτονομία, είναι πράγματι δύο πολύ ισχυροί παράγοντες που παρακινούν έναν σύγχρονο εργαζόμενο και φαίνεται ότι ούτε στην Ελλάδα διαφοροποιούνται οι συμμετέχοντες από τη συγκεκριμένο σκεπτικό.

Οι παράγοντες όμως που παρακινούν έναν εργαζόμενο, δεν είναι μόνο όσοι προαναφέρθηκαν. Η εκπαίδευση των εργαζομένων προκειμένου να ανταπεξέρχονται αποτελεσματικότερα στα καθήκοντά τους, είναι σημαντικό κίνητρο, όπως και η ύπαρξη αξιοκρατίας από την πλευρά της διοίκησης. Ωστόσο, διαπιστώθηκε πως ενώ η μεν εκπαίδευση όντως συμβαίνει, η δε αξιοκρατία δεν εντοπίζεται σε μεγάλο βαθμό και αυτό θα πρέπει ίσως να το κοιτάζουν οι διοικήσεις, αν θέλουν να διατηρήσουν ένα ικανοποιημένο σύνολο εργαζομένων. Επιπροσθέτως, ένας εργαζόμενος μπορεί να θεωρεί σοβαρό κίνητρο την επιτυχία που σημειώνει ο οργανισμός του, η οποία συνεπάγεται με μια αίσθηση κύρους, κάτι που συμβαίνει και με τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Το να εργάζεται κανείς για έναν οργανισμό ο οποίος σημειώνει επιτυχίες, είναι γνωστός στο ευρύ κοινό ή σε επαγγελματικό επίπεδο, το κάνει (τον εργαζόμενο) να νιώθει σημαντικός και αποτελεί παράγοντα που αυξάνει τόσο την επιθυμία παραμονής του σε αυτόν όσο και την εργασιακή του ασφάλεια για το μέλλον.

Μερικοί ακόμα παράγοντες-κίνητρα είναι οι εργασιακές σχέσεις και οι προϊστάμενοι των συμμετεχόντων, ασχέτου θέσης εργασίας. Αποδείχθηκε λοιπόν ότι οι προϊστάμενοι - αν και δεν επιτρέπουν αξιοσημείωτη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων - υποστηρίζουν το προσωπικό και αυτό είναι ένας καλός λόγος

παραμονής στον οργανισμό, ενώ οι εργασιακές σχέσεις που καταγράφηκαν σημείωσαν ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά, γεγονός που σημαίνει ότι οι συνάδελφοι έχουν δημιουργήσει καλό κλίμα μεταξύ τους, στο οποίο έχει συνεισφορά συνήθως και η διοίκηση. Τα πιο πάνω είναι πράγματι κίνητρα που βοηθούν έναν εργαζόμενο της «Γενιάς Υ» στην Ελλάδα, να αποδώσει περισσότερα και να διατηρεί την επιθυμία του για παραμονή στην εργασία.

Προτού όμως παρουσιαστούν οι σχέσεις των ειδών της εργασιακής δέσμευσης με συγκεκριμένους παράγοντες, θα πρέπει να αναφερθούν τα τελικά συμπεράσματα των διαφόρων συσχετίσεων που διαπιστώθηκαν στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Αν και το σύνολο των εν λόγω συσχετίσεων σημείωσε πολύ χαμηλή ισχύ, δεν παύει να αποτελεί στατιστικά σημαντικό μέγεθος στην έρευνα. Έτσι, διαπιστώθηκε σχέση του φύλου με το κίνητρο των αμοιβών και των προαγωγών, ενώ η ίδια σχέση εντοπίστηκε και μεταξύ του ετήσιου μικτού εισοδήματος με αυτά. Αυτό σημαίνει ότι οι άνδρες αντιμετωπίζουν διαφορετικά από τις γυναίκες τα εν λόγω κίνητρα, όπως και οι υψηλά αμειβόμενοι σε σχέση με τους χαμηλότερα αμειβομένους. Δεδομένου του ότι πολλά επαγγέλματα χαρακτηρίζονται ακόμη ανδροκρατούμενα σε σημαντικό βαθμό, είναι ίσως ένα από τους λόγους που διαπιστώνεται κάτι τέτοιο, αν και η χαμηλή του ισχύς δεν το καθιστά απόλυτα αξιόπιστο ως συμπέρασμα. Τέλος, το ετήσιο μικτό εισόδημα αποτελεί και κίνητρο παραμονής στην εργασία για μεγάλο χρονικό διάστημα, κάτι που θεωρείται λογικό αλλά φαίνεται να αποτελεί επιπροσθέτως κίνητρο εξαιτίας της επιρροής που μπορούν να ασκήσουν όσοι έχουν υψηλότερες απολαβές, ενώ παράλληλα δημιουργεί συναισθηματική δέσμευση (συναισθηματικό κίνητρο), σύμφωνα με τους συμμετέχοντες. Ο κανόνας του κύρους επομένως - μέσω των απολαβών - φαίνεται πως ισχύει και στη «Γενιά Υ».

Παρόμοια στατιστική σημαντικότητα εντοπίστηκε και αλλού, όμως η ισχύς των σχέσεων ήταν σε μηδενικά επίπεδα. Για παράδειγμα, ο τομέας εργασίας αποδείχθηκε ότι παίζει ρόλο σε κίνητρα όπως η αίσθηση αυτονομίας και η δυνατότητα ευελιξίας, αφού στο μεν δημόσιο τομέα επικρατεί ένα περισσότερο άκαμπτο κλίμα στη διεκπεραίωση των εργασιών και την ευελιξία των εργαζομένων, σε σχέση με τον ιδιωτικό ή την εργασία ως ιδιώτης. Κρίνεται επομένως απόλυτα λογικό να εξάγεται ένα τέτοιο αποτέλεσμα και για πολλούς θεωρείται εργασιακό κίνητρο να έχουν τη δυνατότητα εργασιακής αυτονομίας

και ευελιξίας στις κινήσεις τους, χωρίς όμως αυτό να συνεπάγεται απαραίτητα μειωμένη αποδοτικότητα. Ο τομέας εργασίας αποδεικνύεται ότι σχετίζεται και με μια αίσθηση αξιοκρατίας αλλά και ανάγκης για καθοδήγηση. Πιο συγκεκριμένα, στο μεν ιδιωτικό τομέα εντοπίστηκε τόσο υψηλότερη αίσθηση αξιοκρατίας αλλά και χαμηλότερη αίσθηση ανάγκης για καθοδήγηση, με την πρώτη να αποδεικνύεται σοβαρό κίνητρο για έναν σύγχρονο εργαζόμενο. Τέλος, παρουσιάστηκε και μια αναμενόμενη συνεχιστική, καθώς και κανονιστική δέσμευση στο δημόσιο τομέα, αφού η σταθερότητα των απολαβών οδηγεί τον εργαζόμενο στην εξάρτησή του (ανασφάλεια του ιδιωτικού τομέα)

Τέλος, αποδείχθηκε και μια σχέση ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο και δύο παραμέτρους της έρευνας. Συγκεκριμένα αποδείχθηκε ότι το μορφωτικό επίπεδο παίζει ρόλο στην αίσθηση αξιοκρατίας που δημιουργείται σε έναν εργαζόμενο, στην αίσθηση επάρκειας που του δημιουργεί ο οργανισμός που τον απασχολεί, καθώς και στην κανονιστική δέσμευση που νιώθει με αυτόν. Το μορφωτικό επίπεδο, αν και δεν είναι απαραίτητο, μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να βοηθήσει τον εργαζόμενο στην κατανόηση ορισμένων ζητημάτων (όπως π.χ. τα οικονομικά ενός οργανισμού), ενώ είθισται να του προσφέρει και υψηλότερες απολαβές ή να του φέρονται περισσότερο αξιοκρατικά, πιθανόν λόγω των δεξιοτήτων που διαθέτει.

Η δέσμευση ωστόσο ενός εργαζομένου μπορεί να διακριθεί σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες, όπως και έγινε στην παρούσα μελέτη, προκειμένου να εντοπιστούν οι απαραίτητες συσχετίσεις με άλλες παραμέτρους. Όσον αφορά λοιπόν τη **συναισθηματική δέσμευση** των συμμετεχόντων με την εταιρεία, καταγράφηκαν αρκετά υψηλά ποσοστά στην πίστη προς τον οργανισμό, στο αίσθημα υπερηφάνειας, καθώς και στην ταύτιση των αξιών των συμμετεχόντων στην έρευνα, με αυτές των οργανισμών τους. Σε επίπεδο **συνεχιστικής δέσμευσης** (παραμονή στον οργανισμό και εξάρτηση από αυτόν), φαίνεται ότι δε σημειώθηκαν υψηλά ποσοστά, παρά μόνο στο γεγονός ότι η παραμονή των συμμετεχόντων στον οργανισμό τους αποτελεί προϊόν ανάγκης αλλά και επιθυμίας. Τέλος, στο σκέλος της **κανονιστικής δέσμευσης** καταγράφηκαν και εδώ χαμηλά ποσοστά, ενώ το υψηλότερο αφορά την πεποίθηση πως οι άνθρωποι πλέον μετακινούνται με μεγάλη συχνότητα από τον ένα οργανισμό στον άλλο.

Τέλος, η τελευταία ερευνητική υπόθεση αφορούσε την ισχύ της σχέσης μεταξύ των τριών κατηγοριών εργασιακής δέσμευσης (Συναισθηματική, Συνεχιστική και Κανονιστική) με συγκεκριμένους παράγοντες οι οποίοι θεωρούνται κίνητρα για τη «Γενιά Υ». Αν και η υπόθεση δεν επιβεβαιώθηκε (δεν εντοπίστηκε ισχυρή σχέση μεταξύ των κατηγοριών εργασιακής δέσμευσης με τα κίνητρα), αυτό δε σημαίνει ότι απουσίασαν τα σημαντικά αποτελέσματα. Αποδείχθηκε λοιπόν ότι υπάρχει μέτριας ισχύος σχέση της Συναισθηματικής δέσμευσης (πίστη ευτυχία, προσωπικό δέσιμο κ.ά.) των ατόμων της «Γενιάς Υ» με όλους τους παράγοντες οι οποίοι αποτελούν κίνητρα, δηλαδή την Εκπαίδευση, την Αξιοκρατία, την Επάρκεια και την Εξάρτηση (του οργανισμού), καθώς και την Καθοδήγηση που προσφέρεται εντός του οργανισμού, την αίσθηση Επιρροής που δημιουργείται και τέλος, τις Σχέσεις που δημιουργούνται και υποστηρίζονται από τις διοικήσεις. Το Συναισθηματική δέσμευση αποδεικνύεται επομένως ο ισχυρότερος δεσμός που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι της «Γενιάς Υ», με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, δεδομένου όμως ότι αυτός τους παρέχει μια σειρά από κίνητρα τα οποία θεωρούνται σημαντικά για αυτούς.

Η Συνεχιστική δέσμευση (διατήρηση κεκτημένων, λιγότερο ποιοτικές εργασιακές εναλλακτικές κ.ά.) αποδείχθηκε από την άλλη ότι δεν παρουσιάζει πολλές σχέσεις με κίνητρα, παρά μόνο με το ζήτημα της Επιρροής και των Σχέσεων. Δε θα πρέπει να θεωρείται παράλογο, ένας εργαζόμενος να αρέσκεται στην επιρροή που του δίνει δικαίωμα η θέση του να ασκεί, καθώς και στις σχέσεις που έχει καταφέρει να αναπτύξει μέσα στον οργανισμό, επομένως να επιθυμεί την παραμονή του εκεί και τη συνέχιση της εργασίας του. Αν και τα συναισθήματα που γεννούν τα διάφορα κίνητρα κατά την εργασία σε έναν οργανισμό και εν τέλει προτρέπουν τους εργαζομένους να αποδίδουν καλύτερα ώστε να προσφέρουν σε αυτόν, αποδεικνύονται ισχυρά, η επιθυμία για διατήρηση (συνέχιση) ορισμένων κεκτημένων φαίνεται πως παίζει και αυτή ένα μικρό ρόλο στη συνολική δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι της «Γενιάς Υ». Τέλος, η Κανονιστική δέσμευση (αξίες, μακροχρόνια παραμονή κ.ά.) φαίνεται ότι δεν επηρεάζεται από κανένα κίνητρο.



## 5 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abhilasha, R. & Pathak, S., 2014. Managing multigenerational workforce: an Indian perspective. *Asian Journal of Research in Business Economic and Management*, 4(1), pp. 29-37.

Department for Business, Energy & Industrial Strategy (2011). *The 2011 Workplace Employment Relations Study* (WERS). Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/the-2011-workplace-employment-relations-study-wers>

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). *Utrecht Work Engagement Scale* (Preliminary Manual). Available at: [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf) (Access: March 12, 2020).

Anantatmula, V. S. & Shrivastav, B., 2012. Evolution of project teams for Generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), pp. 9-26.

Anon., 2010. The keys to engaging millennials.. *The Journal for Quality and Participation*, Τόμος 33, pp. 1-33.

Arsenault, P. M., 2004. Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue.. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), pp. 124-141.

Broadbridge, M. A., Maxwell, A. G. & Ogden, M. S., 2007. Experiences, perceptions, and expectations of retail employment for Generation Y. *Career Development International*, 12(6), pp. 523-544.

Burmeister, M., 2009. It's all about me becomes a cross generational conversation. *Training & Development*, 63(5), pp. 92-93.

Busch, P., Venkitachalam, K. & Richards, D., 2008. Generational differences in soft knowledge situations: Status, need for recognition, workplace commitment and idealism.. *Knowledge and Process Management*, 15(1), pp. 45-58.

- Cenamo, L. & Gardner, D., 2008. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), pp. 891-906.
- Cenamo, L. & Gardner, D., 2010. Generational differences in work values and ethics.. *Journal of Managerial Psychology*, 33(9), pp. 451-486.
- Crumpacker, M. & Crumpacker, J. D., 2007. Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes- a relevant factor or a passing fad?. *Public Personnel Management*, 36(4), pp. 349-369.
- De Hauw, S. & De Vos, A., 2010. Millennials's career perspective and psychological contract expectations: Does the recession lead to lowered expectations?. *Journal of Business Psychology*, 25(3), pp. 293-302.
- De Meuse, K. P., Bergmann, T. J. & Lester, S. W., 2001. An investigation of the relational component of the psychological contract across time, generation, and employment status.. *Journal of Managerial Issues*, 13(1), pp. 102-118.
- Deal, J. J., Altman, D. G. & Rogelberg, S. G., 2010. Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business Psychology*, 25(3), pp. 191-199.
- Dries, N., Perpmans, R. & De Kerpfel, E., 2008. Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"?. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), pp. 907-928.
- Dwyer, R., 2009. "Prepare for the impact of the multi-generational workforce. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3(2), pp. 101-110.
- Eisner, S. P., 2005. Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), pp. 4-15.
- Elkins, M. J., McRitchie, K. & Scoones, M., 2007. *From the silent generation to generation X, Y and Z: strategies for managing the generation mix..* s.l., ACM SIGUCCS .
- Erickson, T. J., 2008. *Plugged In: The Generation Y Guide to Thriving at Work*. Boston: Harvard Business Press.

Esren, E., 2002. *SHRM (Society of Human Resource Management) survey program coordinator.*, s.l.: SHRM.

Fehn, D., 2010. *Upstarts: how gen Y entrepreneurs are rocking the world of business and 8 ways you can profit from their success.* 2010 επιμ. New York: McGraw-Hill.

Glass, A., 2007. "Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), pp. 98-103.

Gursoy, D., Maier, T. A. & Chi, C. G., 2008. Generational differences: An examination of work values and generation gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), pp. 448-485.

Hagevik, S., 1999. From Ozzie and Harriet to the Simpsons, generations in the workplace.. *Environmental Health*, 61(9), pp. 39-43.

Haynes, B., 2011. "The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), pp. 98-108.

Hess, N. & Jespen, M. D., 2009. Careers stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14(3), pp. 261-283.

Hill, R. P., 2002. Managing across generations in the 21st century: important lessons from the ivory trenches. *Journal of Management Inquiry*, 11(1), pp. 60-66.

Kahn, W. A., 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(3), pp. 692-721.

Kerslake, P., 2005. Words from the Ys. *New Zealand Management*, 52(4), pp. 44-46.

Kovarik, M., 2008. How to engage Gen Y. *Inside Supply Management*, 3(9), pp. 10-12.

Kowske, B. J., Rasch, R. & Wiley, J., 2010. Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects of work attitudes.. *Journal of Business Psychology*, 25(9), pp. 265-279.

Kupperschmidt, B. R., 2000. Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health care manager*, 65(2), pp. 21-39.

- Logan, G., 2008. Anatomy of a Gen Y- er. *Personnel Today*, 3(9), pp. 24-25.
- Lowe, D., Levitt, K. & Wilson, T., 2008. Solutions for retaining generation Y employees in the workplace.. *Business Renaissance Quarterly*, 3(3), pp. 43-57.
- Martin, C., 2005. From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), pp. 39-44.
- Martin, C. A., 2005. From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), pp. 39-44.
- McCrindle, M., 2002. *Understanding generation Y*, Melbourne: The Australian Leadership Foundation..
- McCrindle, M. & Hooper, D., 2006. *Gen Y: attracting, engaging and leading a new generation at work.* , Hobart: University of Tasmania .
- Munde, G., 2010. Considerations for managing an increasingly intergenerational workforce in libraries. *Library Trends*, 59(1), pp. 89-95.
- Ng, E. S., Schweitzer, L. & Lyons, S. T., 2010. New generation, great expectations: A field study of. *Journal of business and psychology*, Τόμος 25, pp. 281-292.
- Ohlrich, K., 2011. *Analysing corporate social responsibility's impact on employee attraction and retention with a focus on generation Y*, Fielding: Fielding University.
- Orrell, L., 2008. *Millennials incorporated*. Deadwood: MacKenzie.
- Patridge, H. & Hallam, G., 2006. Educating the millennial generation for evidence based information practice. *Library HiTech*, 24(3), pp. 400-419.
- Rai, S., 2012. Engaging young employees (Gen Y) in a social media dominated world. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 37(6), pp. 257-266.
- Raman, G. και συν., 2011. Generation Y in institution of higher learning. *International Journal of Economics and Business Modelling*, 2(2), pp. 142-148.
- Reilly, P., 2012. *Understanding and Teaching Generation Y*, s.l.: English Teaching Forum.

- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J. & Brown, H., 2007. Generational differences in leader values and behaviors.. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), pp. 47-74.
- Shaw, S., 2008. Engaging a new generation of graduates. *Education & Training*, 50(5), pp. 366-378.
- Shih, W. & Allen, M., 2007. Working with generation-D: adopting and adapting to cultural learning and change. *Library Management*, 28(2), pp. 89-100.
- Smola, W. K. & Sutton, D. C., 2002. Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium.. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), pp. 363-382.
- Spiro, C., 2006. *Generation Y in the Workplace*, s.l.: Defense AT&I.
- Sujansky, K., 2002. The critical care and feeding of generation Y. *Workforce*, 81(5), pp. 15-23.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S. & Freeman, C., 2007. Attracting Generation Y graduates.. *Career Development International*, 12(6), pp. 504-522.
- Troll, L. E., 1970. Issues in the study of generations.. *The International Journal of Aging and Human Development*, 1(3), pp. 199-218.
- Twenge, J. M. & Campbell, S. M., 2008. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), pp. 862-877.
- Twenge, J. M. & Campbell, S. M., 2008. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), pp. 862-877.
- Twenge, J. M. & Campbell, S. M., 2010. Generation me and the changing world of work.. Στο: P. Linley, S. Harrington & N. Garcea, επιμ. *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. Oxford: Oxford University Press., pp. 25-35.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. & Lance, C. E., 2010. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), pp. 1117-1142.

UAO, 2006. *Interpretation of Results from the 2006 Beginning College Survey of Student Engagement*, s.l.: BCSSE.

Westerman, J. W. & Yamamura, J. H., 2006. Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes.. *Career Development International*, 12(2), pp. 150-161.

Weston, M. J., 2011. Integrating generational perspectives in nursing. *Online Journal of Issues in Nursing*, 43(7), pp. 439-445.

Weyland, A., 2011. Engagement and talent management of Gen Y. *Industrial and commercial training*, 43(7), pp. 439-445.

Wong, M. G. E., Lang, W. & Coulon, L., 2008. Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?. *Journal of Managerial Psychology*, Τόμος 23, pp. 878-890.

Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B., 2000. *Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace*. New York: AMACOM.