



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

Τίτλος στα Ελληνικά

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ, ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΑΕΡΟΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ.

ΜΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ.

Τίτλος στα Αγγλικά

ORGANIZATIONAL JUSTICE, MOTIVATION AND JOB SATISFACTION
IN THE HELLENIC AERONAUTICAL SERVICE PROVIDER (HASP) of THE
HELLENIC CIVIL AVIATION AUTHORITY.

AN EMPIRICAL STUDY

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή

ΠΑΠΠΑ ΕΛΕΝΗ

(Α.Μ.: ΔΜ2142)

Επιβλέπων καθηγητής: ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ

Αθήνα, Ιούνιος 2023

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1. Α. ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ

2. Σ. ΑΣΩΝΙΤΟΥ

3. Ι. ΨΥΧΑΡΗΣ

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη ΠΑΠΠΑ ΕΛΕΝΗ του ΣΤΥΛΙΑΝΟΥ, με αριθμό μητρώου ΔΜ2142 φοιτητής/τρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Διοίκηση-Δημόσιο Μάνατζμεντ του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι 13/06/2023 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα

Παππά Ελένη



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους που συνέβαλαν με τον τρόπο τους να ολοκληρωθεί η διπλωματική μου εργασία στηρίζοντας αυτή μου την προσπάθεια.

Αρχικά το Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής για τις γνώσεις και τους νέους ορίζοντες σκέψης που μου άνοιξε μέσα από το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ».

Τους διδάσκοντες του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, διότι μου ενέπνευσαν το ενδιαφέρον και την αγάπη για την έρευνα και μέσα από τις εισηγήσεις τους με ώθησαν να φτάσω στο σημείο της συγγραφής της παρούσας εργασίας.

Τον καθηγητή Κύριο Α. Σαχινίδη, και επιβλέποντα της Διπλωματικής Εργασίας, για την βοήθεια και την καθοδήγηση που μου προσέφερε καθ' όλη την διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας.

Ευχαριστώ ακόμα τους συμφοιτητές μου για όλες τις στιγμές, τις αγωνίες και τις σκέψεις που μοιραστήκαμε μαζί αυτά τα δύο χρόνια του μεταπτυχιακού.

Επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ στους Συναδέλφους, Διευθυντές και Τμηματάρχες της Γενικής Διεύθυνσης Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας, που αφιέρωσαν χρόνο για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Η συνδρομή τους στην πραγματοποίηση αυτής της έρευνας υπήρξε, εκτός από απαραίτητη, και ανεκτίμητη.

Τέλος, δεν υπάρχουν λόγια με τα οποία να μπορέσω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, τον σύζυγό μου Δημήτρη και τα παιδιά μου Εύα και Άννυ για την υπομονή, την υποστήριξη, την διαρκή ενθάρρυνση και την συμπαράσταση που μου προσέφεραν καθ' όλη την διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος. Ζητώ συγνώμη για τον χρόνο που τους στέρησα και ελπίζω να νιώθουν περήφανοι για μένα.

Περιεχόμενα

ΜΕΡΟΣ 1^ο - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	14
1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ	14
1.1 Τι είναι η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	14
1.2 Γιατί οι εργαζόμενοι νοιάζονται για τη δικαιοσύνη;	15
2. ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ	17
2.1 Διανεμητική Δικαιοσύνη	19
2.2 Διαδικαστική Δικαιοσύνη	22
2.3 Διαδραστική Δικαιοσύνη	24
2.4 Η αλληλεπίδραση των τριών συστατικών στοιχείων της δικαιοσύνης	25
3. ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	27
3.1 Η φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά	28
3.2 Οργανωσιακή Δέσμευση	29
3.3 Η δικαιοσύνη δημιουργεί ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών	32
3.4 Ικανοποίηση από την εργασία και πρόθεση για αποχώρηση	33
3.5 Απόδοση στην εργασία	35
4. ΠΩΣ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΟΥΜΕ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ	44
ΜΕΡΟΣ 2^ο - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ	55
1. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	56
2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	57
2.1. Είδος της Έρευνας	57
2.2. Το Δείγμα της Έρευνας	57
2.3. Οι Μεταβλητές	62
2.4. Συσχέτιση των μεταβλητών (Spearman Correlation)	66
2.5. Έλεγχος επιρροής των δημογραφικών χαρακτηριστικών	69
3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	77
ΠΑΡΑΤΗΜΑ I	82
ΠΑΡΑΤΗΜΑ II	85
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	85
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ III	91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	91
Ελληνική Βιβλιογραφία	100
Ιστοσελίδες	100

ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Διαχωρισμός της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης (Greenberg 1987).....	17
Σχήμα 2. Χρονική εξέλιξη των μορφών της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης.....	26
Σχήμα 3. Διαμεσολαβητικό Πολυδιάστατο Μοντέλο Οργανωσιακής Δέσμευσης	34
Σχήμα 4. Ολοκληρωμένο μοντέλο ατομικών κινήτρων για την εργασία.....	39

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Συνιστώσες της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης	18
Πίνακας 2 Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg	40
Πίνακας 3. Εισάγοντας δικαιοσύνη στο σύστημα Διοίκησης	46
Πίνακας 4. Spearman Correlation	66
Πίνακας 5 ANOVA Correlation	69
Πίνακας 6 ANOVA Correlation	73
Πίνακας 7 ANOVA Correlation	74
Πίνακας 8 ANOVA Correlation	76
Πίνακας 9. Bonferroni test για την Ηλικία.....	83
Πίνακας 10. Bonferroni test για τον ΚΛΑΔΟ	84

ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1. διάγραμμα κατανομής της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης	63
Διάγραμμα 2. διάγραμμα κατανομής της Οργανωσιακής Υποστήριξης	63
Διάγραμμα 3. διάγραμμα κατανομής της Εργασιακής Ικανοποίησης	64
Διάγραμμα 4. διάγραμμα κατανομής της Εργασιακής Παρακίνησης	64
Διάγραμμα 5. διάγραμμα κατανομής της Πρόθεσης Παραίτησης	65
Διάγραμμα 6. Μέσος όρος Ο.Δ- ΗΛΙΚΙΑ	70
Διάγραμμα 7. Μέσος όρος Ο.Υ.- ΗΛΙΚΙΑ.....	71
Διάγραμμα 8. Μέσος όρος Ε.Ι. - ΗΛΙΚΙΑ	71
Διάγραμμα 9. Μέσος όρος Ε.Π. - ΗΛΙΚΙΑ.....	72
Διάγραμμα 10. Μέσος όρος Πρόθεσης Παραίτησης - ΚΛΑΔΟΥ	75

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε από εμένα στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση- Public Management, του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής (ΠΑΔΑ). Σκοπό της μελέτης αυτής είναι η ανάλυση και παρουσίαση των εννοιών που αφορούν την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, την Οργανωσιακής Υποστήριξης, την Εργασιακή Παρακίνηση και την Εργασιακή Ικανοποίηση των εργαζομένων στην Γενική Διεύθυνση του Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας (ΦΠΥΑ) της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας .

Η διπλωματική εργασία περιλαμβάνει τρία μέρη, αρχικά παρατίθεται το θεωρητικό πλαίσιο κάνοντας αναφορές στις σχετικές έρευνες. Πιο συγκριμένα αναλύονται: η έννοια και οι μορφές της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης, οι επιπτώσεις της στις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, η οργανωσιακή δέσμευση, η ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων καθώς και η απόδοση τους στην εργασία. Τέλος γίνεται αναφορά σχετικής μελέτης σχετικά με τους τρόπους και τις διαδικασίες εκείνες με τις οποίες θα μπορούσαμε να δημιουργήσουμε εντός του εργασιακού περιβάλλοντος αντιλήψεις δικαιοσύνης.

Στο δεύτερο μέρος παρατίθεται η έρευνα, όπου μέσω κατάλληλου ερωτηματολογίου και με την χρήση στατιστικών τεχνικών μοντελοποίησης μελετούμε τις συσχετίσεις μεταξύ των υπό ανάλυση εννοιών. Από τα αποτελέσματα διακρίνεται η επιρροή των εννοιών αυτών στην επιδίωξη των εργαζόμενων να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους, αλλά και στην ύπαρξη σκέψης να εγκαταλείψουν το εργασιακό τους περιβάλλον. Συγκεκριμένα, διερευνάται αν η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη (Ο.Δ.) και η Οργανωσιακή Υποστήριξη (Ο.Υ.) συμβάλουν στην αφοσίωση και την παρακίνηση των εργαζομένων καθώς και στην δημιουργία ισχυρής αίσθησης ικανοποίησης από την εργασία καθώς και αν αποτελούν προγνωστικό παράγοντα της πρόθεσης παραίτησης από την υπηρεσία. Επίσης διερευνάται ο βαθμός επιρροής της εργασιακής δέσμευσης και της φιλότιμης εργασιακής συμπεριφοράς στην επιθυμία των εργαζομένων για αποχώρηση από το εργασιακό τους περιβάλλον στο άμεσο μέλλον. Και τέλος διερευνάται η επιρροή των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων στις υπό ανάλυση έννοιες.

Abstract

This thesis is submitted by the author as partial fulfillment of the requirements of the Master's Degree Programme in Public Administration - Public Management, of the University of West Attica (UNIWA). The purpose of this study is to analyze the concepts of Organizational Justice, Organizational Support, Job Motivation and Job Satisfaction of employees in the Hellenic Air Navigation Service Provider (HASP) of the Civil Aviation Authority .

This paper is comprised of two parts, initially is presented the theoretical and conceptual framework and the research related to this paper. More comparatively, it analyses: the concept and forms of Organizational Justice, its impact on employees' attitudes and behaviours, organizational commitment, employee satisfaction and motivation, and employee job performance. Finally, a relevant study on how to create perceptions of justice within the work environment is reported.

In the second part, we present the research, where through an appropriate questionnaire and the use of statistical modelling techniques we study the correlations between the concepts under analysis. From the results, becomes discernible the influence of these concepts on the effort made by employees while performing their duties and their intention to leave their work environment. More specifically, it is investigated whether Organizational Justice (O.J.) and Organizational Support (O.S.) influence employees' commitment and motivation as much as their perception of satisfaction from their job and whether those concepts can predict employees' intention to leave their job. The extent of the influence of job commitment and job motivation on employees' intention to leave their work environment is also investigated. And finally, the influence of employees' demographic characteristics on the analyzed concepts is investigated.

Εισαγωγή

Η **Οργανωσιακή Δικαιοσύνη (Organizational Justice)**, έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει ισχυρά οφέλη αφενός μεν για τους οργανισμούς και αφετέρου για τους εργαζόμενους σε αυτούς. Τα οφέλη αυτά περιλαμβάνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και δέσμευση, βελτιωμένη απόδοση στην εργασία, πιο χρήσιμες συμπεριφορές πολιτών, βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών και μειωμένες συγκρούσεις.

Οι επιχειρηματικές οργανώσεις γενικά νοούνται ως οικονομικοί θεσμοί. Μερικές φορές σιωπηρά, άλλες φορές ρητά, αυτή η «ορθολογική» προοπτική έχει διαμορφώσει τη σχέση που έχουν πολλοί εργοδότες με το εργατικό δυναμικό τους (Ashforth & Humphrey, 1995). Πολλοί οργανισμοί, για παράδειγμα, δίνουν έμφαση στην ανταλλαγή χρηματικών ποσών για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών (Barley & Kunda, 1992). Αυτά τα καθήκοντα συχνά περιγράφονται ορθολογικά μέσω της ανάλυσης εργασίας και αξιολογούνται επίσημα από έναν προϊστάμενο. Η ιεραρχική εξουσία αυτού του τύπου νομιμοποιείται με βάση τις ειδικές γνώσεις ή την τεχνογνωσία του διευθυντή (Miller & O'Leary, 1989). Το κίνητρο των εργαζομένων θεωρείται ως η αναζήτηση προσωπικού οικονομικού κέρδους, επομένως η ατομική αμοιβή αξίας θεωρείται ότι είναι αποτελεσματική. Χρησιμοποιώντας το ορθολογικό μοντέλο, μπορεί κανείς να υποστηρίξει τη συρρίκνωση των εργαζομένων που δεν συνεισφέρουν επαρκώς στην «κατώτατη γραμμή».

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί είναι σίγουρα οικονομικοί θεσμοί, αλλά δεν είναι μόνο οικονομικοί θεσμοί. Πράγματι, η προσκόλληση σε αυτό το παράδειγμα χωρίς εξέταση άλλων δυνατοτήτων μπορεί να έχει προβληματικές παρενέργειες. Η αξιοκρατική αμοιβή είναι μερικές φορές αναποτελεσματική (Pfeffer & Sutton, 2006), η συρρίκνωση έχει συχνά καταστροφικές μακροπρόθεσμες επιπτώσεις (Pfeffer, 1998) και η γραφειοκρατική διαχείριση μπορεί να περιορίσει τους εργαζόμενους και να μειώσει την καινοτομία. Θα πρέπει να προσέχουμε τα οικονομικά θέματα, αλλά και την αίσθηση του καθήκοντος που υπερβαίνει τις στενά καθορισμένες ανταλλαγές «δούναι και λαβείν». Περιλαμβάνει τις ηθικές υποχρεώσεις που έχει το ένα μέρος έναντι του άλλου. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη -η αίσθηση των μελών για την ηθική καταλληλότητα του τρόπου με τον οποίο αντιμετωπίζονται- είναι η «κόλλα» που βοηθάει τα άτομα να συνεργάζονται εποικοδομητικά. Η δικαιοσύνη εντός του οργανισμού καθορίζει το περιεχόμενο και την ποιότητα της σχέσης των ατόμων με τους

εργοδότες. Αντίθετα, η αδικία μοιάζει με διαβρωτικό διαλύτη που μπορεί να διαλύσει τους δεσμούς μέσα στην κοινότητα. Η αδικία αποβαίνει επιζήμια τόσο για τα άτομα όσο και για τους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται.

Θα αναλύσουμε την οργανωσιακή δικαιοσύνη, με έμφαση στο πώς μπορεί να επιτευχθεί στον χώρο εργασίας. Αρχικά ορίζουμε τη δικαιοσύνη, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στις τρεις βασικές της διαστάσεις: Διανεμητική, Διαδικαστική και Διαδραστική ή αλληλεπιδραστική. Στη συνέχεια εξετάζουμε γιατί η δικαιοσύνη είναι σημαντική. Θα εξετάσουμε διάφορες μεταβλητές κριτηρίου που η δικαιοσύνη έχει ευνοϊκή επιρροή. Μόλις κατανοήσουμε τη φύση της δικαιοσύνης, θα είμαστε σε καλύτερη θέση να περιγράψουμε πώς μπορεί να εφαρμοστεί.

Η θεωρία της **Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (Organizational Behavior)** μελετά τους τρεις βασικού παράγοντες συμπεριφοράς στους οργανισμούς: τα άτομα, τις ομάδες και την δομή. Η μελέτη συνίσταται στο πώς συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό και στο πώς επιδρά αυτή η συμπεριφορά τους στην γενική απόδοση του οργανισμού στοχεύοντας πάντα στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του. Επικεντρώνεται στις έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης, της ατομικής απόδοσης, της συστηματικής απουσίας από την εργασία και του δείκτη αποχωρήσεων προσωπικού (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge 2017).

Η κατανόηση όμως της συμπεριφοράς μιας οργάνωσης, δηλαδή μιας ανθρώπινης συλλογικότητας, είναι ιδιαίτερα σημαντική κι αναγκαία για όσους ασκούν διοίκηση ή πρόκειται να ασκήσουν. Αυτοί απαιτείται να γνωρίζουν, για παράδειγμα, τι παρακινεί ή τι προκαλεί την ανθρώπινη συμπεριφορά, πώς ασκείται η ηγεσία, τι επηρεάζει την επικοινωνία στον εργασιακό χώρο, γιατί δημιουργούνται διαφορές-συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων, μεταξύ διοίκησης κι εργαζομένων, και πώς διευθετούνται, πόσο δεκτικοί και για ποιους λόγους είναι οι άνθρωποι απέναντι στην αλλαγή κτλ. Η κάθε μια οργάνωση είναι οντότητα τυπικών σχέσεων, ιεραρχημένων ρόλων, συστημάτων και διαδικασιών, κανόνων και διατάξεων, η οποία έχει συγκεκριμένη στρατηγική και καθορισμένους στόχους. Όμως ενώ αυτά είναι αναγκαία δεν είναι αρκετά για να εξασφαλιστεί η καλή λειτουργία της και η καλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητά της. Χρειάζεται η διοίκηση αυτής της οργάνωσης να μπορεί να κατανοήσει, να προβλέψει και να χειρισθεί καταλλήλως τη συμπεριφορά όλων όσων την συναποτελούν. Η σχέση που έχουν οι εργαζόμενοι με τον οργανισμό και το πώς

αξιολογούν την σχέση αυτή έχει πολύ μεγάλη επίδραση στις συμπεριφορές και τις στάσεις που θα επιδείξουν εντός του οργανισμού.

Με την παρούσα έρευνα στοχεύουμε να μελετήσουμε την αντίληψη των εργαζομένων σε σχέση με την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, την Οργανωσιακή Υποστήριξη και την συσχέτιση αυτής με την εργασιακή ικανοποίηση και την προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι στην Διεύθυνση Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας (ΓΔΠΥΑ) της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Επίσης μεσω της έρευνας εξετάζεται η πρόθεσή των εργαζομένων να εγκαταλείψουν το εργασιακό τους περιβάλλον στο άμεσο μέλλον. Συγκεκριμένα, γίνεται προσπάθεια να μελετηθεί κατά πόσο οι τρεις μορφές της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης συμβάλουν στην εργασιακή ικανοποίηση, στην παρακίνηση και αφοσίωση και τέλος στην πρόθεση παραίτησης των εργαζομένων σε σχέση πάντα με κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που επηρεάζουν ή/και προβλέπουν τις μεταβλητές αυτές.

Ο λόγος που επιλέχθηκε το συγκεκριμένο θέμα της συγκεκριμένης έρευνας είναι η περιορισμένη ερευνητική μελέτη που να εξετάζει τις απόψεις των εργαζομένων σε σχέση με την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη στην Γενική Διεύθυνση Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας καθώς και η ανάδειξη της σπουδαιότητας του Ανθρώπινου Παράγοντα στην εργασία που αποδεικνύεται πιο επίκαιρη από ποτέ.

Η παρούσα διπλωματική μελέτη αποτελείται από τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο και οι σχετικές έρευνες. Στο δεύτερο μέρος γίνεται παράθεση της μεθοδολογίας και των αποτελεσμάτων της Έρευνα και στο τρίτο και τελευταίο μέρος, παρατίθεται η βιβλιογραφία και το παράρτημα με το σχετικό ερωτηματολόγιο.

Λίγα λόγια για την Γενική Διεύθυνση Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας - ΓΔΠΥΑΝ

Η ΓΔΠΥΑΝ ανήκει διοικητικά στην Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ), μία αυτοτελή δημόσια υπηρεσία του Υπουργείου Υποδομών & Μεταφορών. Η υπαγωγή της στο Δημόσιο την κληροδοτεί με όλα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του δημόσιου μάνατζμεντ. Παρέχει υπηρεσίες Διαχείρισης Εναέριας Κυκλοφορίας και Αεροναυτιλίας (Air Traffic Management/ Air Navigation Services) μέσω της οργανωτικής της δομής, ήτοι:

- ✓ **Υπηρεσίες Εναέριας Κυκλοφορίας** και ειδικότερα έλεγχο εναέριας κυκλοφορίας (έλεγχος περιοχής, προσέγγισης και αεροδρομίου) και παροχής πληροφοριών πτήσεων. Το προσωπικό παροχής υπηρεσιών αεροναυτιλίας όντας σε άμεση επικοινωνία με τους χρήστες του εναέριου χώρου είναι οι Ελεγκτές Εναέριας Κυκλοφορίας αναφερόμενοι στην έρευνα και ως «ATCO»
- ✓ **Υπηρεσίες Επικοινωνιών, Πλοήγησης και Επιτήρησης**, οι οποίες παρέχονται μέσω του προσωπικού και των συστημάτων: επικοινωνιών εδάφους/εδάφους-αέρα/εδάφους, πλοήγησης Αεροσκαφών, επιτήρησης του Εναέριου Χώρου και επεξεργασίας δεδομένων. Το προσωπικό παροχής υπηρεσιών επικοινωνιών, πλοήγησης και επιτήρησης που είναι υπεύθυνο για τον σχεδιασμό, την εγκατάσταση και την λειτουργία των ανωτέρω συστημάτων είναι οι Ηλεκτρονικοί Μηχανικοί Ασφαλείας Εναέριας Κυκλοφορίας αναφερόμενοι και ως «ATSEP» στην έρευνά μας
- ✓ **Υπηρεσίες Αεροναυτικών Πληροφοριών** (Aeronautical Information Services–AIS) Το προσωπικό παροχής υπηρεσιών Αεροναυτικών Πληροφοριών είναι υπεύθυνο για την ενημέρωση κάθε ενδιαφερόμενου για τις συνθήκες που επικρατούν για συγκεκριμένο διάστημα στον εναέριο χώρο και στο αεροδρόμιο αναχώρησής/προορισμού κυρίως στα μικρά αεροδρόμια που δεν παρέχονται υπηρεσίες ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας από ATCOs αναφερόμενοι και ως «ASIFO» στην έρευνά μας.

Άλλες παρεχόμενες υπηρεσίες είναι η Διαχείριση Εναέριου Χώρου (Air Space Management-ASM), ο Σχεδιασμός Διαδικασιών Πτήσεων (Flight Procedures Design-

FPD) και η Υπηρεσία Διευθέτησης Ροής Εναέριας Κυκλοφορίας (Air Traffic Flow Management-ATFM). Το προσωπικό παροχής Υπηρεσιών Σχεδιασμού Διαδικασιών Πτήσεων, Διευθέτησης Ροής Εναέριας Κυκλοφορίας και Διαχείρισης Εναέριου Χώρου είναι υπεύθυνο για την παρακολούθηση των διεθνών απαιτήσεων οργάνωσης του εναέριου χώρου, την εκπόνηση του εφαρμοστικού πλαισίου σύμφωνα με αυτές τις διεθνείς απαιτήσεις, με σκοπό ο σχεδιασμός διαδικασιών πτήσεων να διασφαλίζει την ασφαλή ροή της εναέριας κυκλοφορίας στην Ελλάδα.

Οι εργαζόμενοι σε ένα τέτοιο περιβάλλον οφείλουν να επιδεικνύουν υψηλή αποτελεσματικότητα στην παροχή του έργου τους, αποδίδοντας αξιόλογες υπηρεσίες που υπηρετούν την ασφάλεια και την ποιότητα στους άμεσους πελάτες τους οι οποίοι κυρίως οι αεροπορικές εταιρείες.

Η φύση λοιπόν των υπηρεσιών που παρέχει η Γενική Διεύθυνση Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας αφορούν δημόσιο αγαθό. Οι υπηρεσίες όμως του Παρόχου, δεν καθίστανται αντιληπτές από τους πολίτες, οι οποίοι είναι οι εν δύναμη αεροπορικοί επιβάτες, άμεσα και τους οποίους θα πρέπει ο Πάροχος να εξυπηρετήσει με ασφάλεια και συνέπεια.

Για παράδειγμα, να έχει ένα ασφαλές αεροπορικό ταξίδι με όσο το δυνατόν λιγότερη ή και μηδενική καθυστέρηση, στον βαθμό που τα παραπάνω αφορούν τις υπηρεσίες που προσφέρει ο Πάροχος. Σε κάθε άλλη περίπτωση, αποδέκτης των παραπόνων θα είναι ο αερομεταφορέας, ο οποίος με την σειρά του ως πελάτης, δικαίως θα απευθυνθεί στον προμηθευτή των συγκεκριμένων υπηρεσιών, δηλαδή στον Πάροχο Αεροναυτιλίας, για να γνωστοποιήσει τα παράπονά του.

ΜΕΡΟΣ 1^ο - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ

1.1 Τι είναι η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη

Πολύ πριν από τους επιστήμονες της διοίκησης φιλόσοφοι και κοινωνικοί σχολιαστές έγραψαν και ανέλυσαν την έννοια της δικαιοσύνης. Μεταξύ των αρχαίων Ελλήνων, για παράδειγμα, η Ιστορία του Ηροδότου και οι Βίοι του Πλούταρχου περιγράφουν το έργο του νομοθέτη Σόλωνα, ο οποίος με τα επιτεύγματά του αναμόρφωσε την αθηναϊκή κυβέρνηση και κοινωνία. Αυτές αποτελούν ρυθμιστικές προσεγγίσεις, καθώς επιδιώκουν να προσδιορίσουν με την λογική τι είδους ενέργειες είναι πραγματικά δίκαιες. Ως εκ τούτου, κατοικούν άνετα στο πεδίο της επιχειρηματικής ηθικής.

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη (Organizational Justice) απ' την άλλη μεριά βασισμένη σε αυτές τις παλαιότερες θεωρίες, έχει αναπτύξει τις δικές της διακρίσεις. Σε αντίθεση με τους φιλοσόφους και τους δικηγόρους, οι επιστήμονες της Διοίκησης δεν ασχολούνται με το τι είναι πραγματικά δίκαιο αλλά πολύ περισσότερο με το τι πιστεύουν οι άνθρωποι ως δίκαιο. Με άλλα λόγια, αυτοί οι ερευνητές επιδιώκουν μια περιγραφική ατζέντα. Επιδιώκουν να κατανοήσουν γιατί οι άνθρωποι θεωρούν ορισμένα γεγονότα ως δίκαια, καθώς και τις συνέπειες που απορρέουν από αυτές τις αξιολογήσεις. Από αυτή την άποψη, η δικαιοσύνη είναι μια υποκειμενική και περιγραφική έννοια, καθώς αποτυπώνει αυτό που τα άτομα πιστεύουν ότι είναι σωστό, παρά μια αντικειμενική πραγματικότητα ή έναν δεσμευτικό ηθικό κώδικα. Όπως ορίζεται εδώ, η οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι μια προσωπική αξιολόγηση σχετικά με την ηθική και την ηθική θέση της διευθυντικής συμπεριφοράς. Από αυτή την προσέγγιση προκύπτει ότι η παραγωγή δικαιοσύνης απαιτεί από τη διοίκηση να λάβει την προοπτική ενός εργαζομένου. Δηλαδή, πρέπει να καταλάβουν τι είδους γεγονότα γεννούν αυτό το υποκειμενικό αίσθημα οργανωσιακής δικαιοσύνης. Σε αυτή τη σημαντική ικανότητα, πολλοί Διευθυντές υπολείπονται.

1.2 Γιατί οι εργαζόμενοι νοιάζονται για τη δικαιοσύνη;

Οι διευθυντές πολύ συχνά υποθέτουν ότι η δικαιοσύνη, στο μυαλό των εργαζομένων, σημαίνει μόνο ότι λαμβάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτοί οι διευθυντές συγχέουν την ευνοϊκή έκβαση με τη δικαιοσύνη των αποτελεσμάτων. Το πρώτο είναι μια κρίση προσωπικής αξίας, το δεύτερο είναι μια κρίση ηθικής ευπρέπειας. Είναι χρήσιμο να εξετάσουμε τρεις λόγους για τους οποίους η δικαιοσύνη έχει σημασία για τους ανθρώπους (Cropanzano, Rupp, Mohler, & Schminke, 2001).

Όσον αφορά τα μακροπρόθεσμα οφέλη οι άνθρωποι συχνά παραμένουν στην εργασία για μεγάλο χρονικό διάστημα. Κατά συνέπεια, πρέπει να εκτιμήσουν τώρα πώς είναι πιθανό να αντιμετωπιστούν με την πάροδο του χρόνου. Ένας δίκαιος οργανισμός κάνει αυτή την πρόβλεψη εύκολη. Σύμφωνα με το «μοντέλο ελέγχου», οι εργαζόμενοι προτιμούν τη δικαιοσύνη επειδή τους επιτρέπει να προβλέπουν και να ελέγχουν τα αποτελέσματα που είναι πιθανό να λάβουν από τους οργανισμούς. Σύμφωνα με το μοντέλο ελέγχου της δικαιοσύνης, οι κατάλληλες πολιτικές για το προσωπικό σηματοδοτούν ότι τα πράγματα είναι πιθανό να λειτουργήσουν τελικά. Οι περισσότεροι από εμάς καταλαβαίνουμε ότι κάθε απόφαση για το προσωπικό δεν μπορεί να ακολουθήσει τον δικό μας τρόπο, αλλά η δικαιοσύνη μάς παρέχει μεγαλύτερη βεβαιότητα σχετικά με τα μελλοντικά μας οφέλη.

Για το λόγο αυτό το μοντέλο ελέγχου προτείνει ότι οι άνθρωποι συχνά παρακινούνται από οικονομικά και σχεδόν οικονομικά συμφέροντα (βλ. Tyler & Smith, 1998). Οι άνθρωποι θέλουν δικαιοσύνη επειδή η δικαιοσύνη παρέχει πράγματα που τους αρέσουν. Για παράδειγμα, όταν τα άτομα ανταμείβονται για την επιτυχή ολοκλήρωση μιας εργασίας αναφέρουν ότι είναι ευτυχισμένα (Weiss, Suckow, & Cropanzano, 1999) και περηφανεύονται για την απόδοσή τους (Krehbiel & Cropanzano, 2000). Αυτό συμβαίνει ακόμα και όταν η επιτυχία τους προέκυψε από εξαπάτηση. Ταυτόχρονα, αυτά τα άτομα αναφέρουν επίσης ότι αισθάνονται ένοχοι για την άδικη συμπεριφορά τους, υποδηλώνοντας ότι τα άτομα θα μπορούσαν να αναγνωρίσουν και να αντιδράσουν στην αδικία, ακόμη και όταν είναι ωφέλιμη σε προσωπικό επίπεδο.

Μερικές φορές υπάρχει μια ορισμένη διάσταση ανάμεσα στο να παίρνουμε αυτό που θέλουμε και στο να παίζουμε σύμφωνα με τους κανόνες. Τα δύο τείνουν να πάνε μαζί, αλλά λιγότερο από ό,τι πιστεύουν πολλοί. Για παράδειγμα, το αίσθημα ικανοποίησης από την αμοιβή έχει μέτρια συσχέτιση με τις αντιλήψεις περί δικαιοσύνης στις αμοιβές

(Williams, McDaniel, & Nguyen, 2006). Εάν η «δικαιοσύνη» βασιζόταν αποκλειστικά στην απόκτηση παροχών, τότε θα περίμενε κανείς μια υψηλότερη συσχέτιση. Αργότερα θα συζητήσουμε στοιχεία που υποδηλώνουν ότι τα άτομα μπορούν να αποδεχτούν ένα ατυχές αποτέλεσμα, εφόσον η διαδικασία είναι δίκαιη και αντιμετωπίζονται με διαπροσωπική αξιοπρέπεια (π.χ. Goldman, 2003; Skarlicki & Folger, 1997).

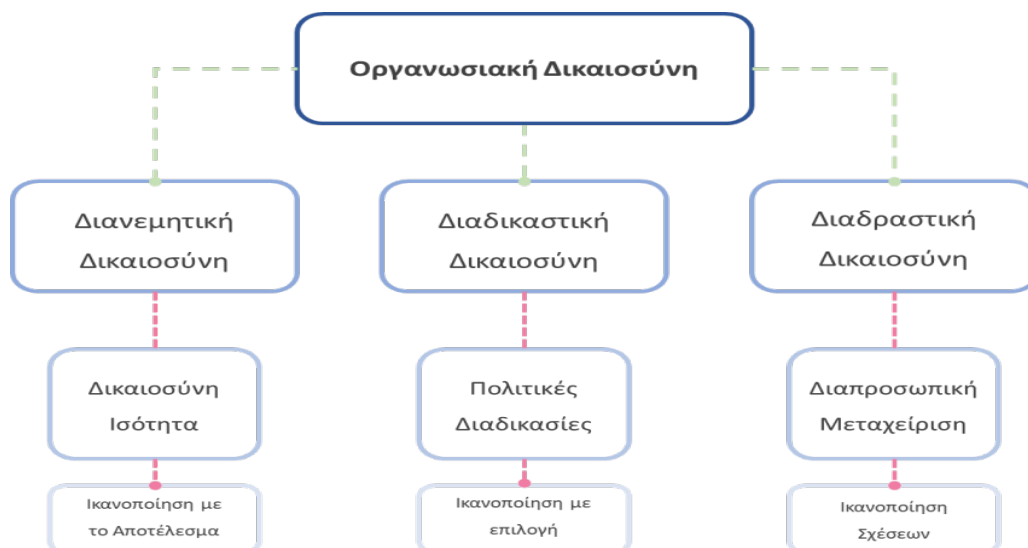
Οι άνθρωποι είμαστε κοινωνικά όντα. Θέλουμε να μας αποδέχονται και να μας εκτιμούν οι άλλοι, χωρίς να μας εκμεταλλεύονται ή να μας βλάπτουν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων. Στο «μοντέλο ομαδικής αξίας», η απλή μεταχείριση μας λέει ότι μας σέβονται και μας εκτιμούν στην μεγαλύτερη ομάδα. Διατρέχουμε επίσης λιγότερο κίνδυνο κακομεταχείρισης. Αυτή η αίσθηση του ανήκειν είναι σημαντική για εμάς ακόμη και εκτός από το οικονομικό όφελος που μπορεί να φέρει (Tyler & Blader, 2000; Tyler & Smith, 1998). Όπως μπορούμε να καταλάβουμε, αυτό μπορεί να δημιουργήσει ένα πιθανό πρόβλημα για τους οργανισμούς. Στο βαθμό που η δικαιοσύνη σηματοδοτεί την αξία μας σε έναν εργοδότη, όσο περισσότερο νοιαζόμαστε για τον οργανισμό τόσο πιο πολύ στενοχωριόμαστε όταν μας φέρονται άδικα. Οι Brockner, Tyler και Cooper-Schneider (1992) αξιολόγησαν τη δέσμευση μιας ομάδας εργαζομένων πριν συμβεί μια απόλυση. Μετά τη συρρίκνωση, εκείνα τα άτομα που αρχικά ήταν τα πιο αφοσιωμένα απάντησαν πιο αρνητικά στη μείωση. Όταν συμπεριφερόμαστε άδικα στους εργαζόμενους, μπορεί να καταλήξουμε να κάνουμε το μεγαλύτερο κακό σε αυτούς που είναι πιο πιστοί.

Οι άνθρωποι νοιάζονται επίσης για τη δικαιοσύνη επειδή πιστεύουν ότι είναι ο ηθικά κατάλληλος τρόπος με τον οποίο πρέπει να αντιμετωπίζονται οι άλλοι (Folger, 2001). Όταν τα άτομα γίνονται μάρτυρες ενός γεγονότος που πιστεύουν ότι είναι ηθικά ακατάλληλο, είναι πιθανό να αναλάβουν σημαντικούς κινδύνους με την ελπίδα να αποσπάσουν αντίποινα (Bies & Tripp, 2001, 2002). Τέτοιες ατυχείς (από τη σκοπιά του οργανισμού) αντιδράσεις μπορεί να συμβούν ακόμη και όταν ένας υπάλληλος απλώς είναι μάρτυρας της βλάβης και δεν αδικείται προσωπικά (Ellard & Skarlicki, 2002; Spencer & Rupp, 2006). Σκεφτείτε, για παράδειγμα, ένα καθημερινό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν πολλοί εργαζόμενοι στην υπηρεσία. Όταν αυτοί οι υπάλληλοι βλέπουν έναν πελάτη να συμπεριφέρεται άδικα σε έναν από τους συναδέλφους τους, ο παρατηρητής εργαζόμενος είναι ικανός να βιώνει συμπτώματα άγχους. Μέσω αυτού του μηχανισμού, η αδικία μπορεί να εξαπλωθεί σε μια ομάδα εργασίας.

2. ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν τρεις οικογένειες εκδηλώσεων στο χώρο εργασίας. Εξετάζουν την δικαιοσύνη των αποτελεσμάτων (διανεμητική δικαιοσύνη), την δικαιοσύνη των επίσημων διαδικασιών κατανομής (διαδικαστική δικαιοσύνη) και την δικαιοσύνη των διαπροσωπικών συναλλαγών που συναντούν στην συναναστροφή με άλλους (διαδραστική δικαιοσύνη), Σχήμα 1.

- A. Μέσω της **Διανεμητικής Δικαιοσύνης (Distributive justice)** αξιολογείται κατά πόσο ο καταμερισμός των ανταμοιβών και των πόρων γίνεται με δίκαιο τρόπο εντός του οργανισμού.
- B. Μέσω της **Διαδικαστικής Δικαιοσύνης (Procedural justice)** κρίνεται ο τρόπος, η διαδικασία που χρησιμοποιείται για να προσδιοριστεί ο καταμερισμός των ανταμοιβών.
- C. Μέσω της **Διαδραστικής Δικαιοσύνης (Interactional justice)** εστιάζουμε στις διαπροσωπικές σχέσεις των μελών, η αντιμετώπιση της ιεραρχίας προς τους κατώτερους και ο βαθμός στον οποίο αντιμετωπίζονται οι υπάλληλοι με αξιοπρέπεια.



Σχήμα 1. Διαχωρισμός της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης (Greenberg 1987)

Η διανεμητική, η διαδικαστική και η διαδραστική δικαιοσύνη τείνουν να συσχετίζονται. Μπορούν να αντιμετωπιστούν ουσιαστικά ως τρία συστατικά της συνολικής δικαιοσύνης (Ambrose & Arnaud, 2005; Ambrose & Schminke, 2007) και τα τρία συστατικά μπορούν να λειτουργήσουν μαζί. Ωστόσο, εάν ο στόχος κάποιου είναι να προωθήσει τη δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας, είναι χρήσιμο να τα εξετάσει ξεχωριστά και λεπτομερώς. Αυτό συμβαίνει επειδή κάθε στοιχείο δημιουργείται με διαφορετικούς τρόπους, που προκύπτουν από διαφορετικές διαχειριστικές ενέργειες όπως φαίνεται στον Πίνακα 1.

<p>Διανεμητική Δικαιοσύνη</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Δικαιοσύνη : Επιβράβευση των εργαζομένων με βάση τις εισφορές τους. ● Ισότητα: Παροχή σε κάθε εργαζόμενο περίπου την ίδια αποζημίωση. ● Ανάγκη: Παροχή οφέλους με βάση τις προσωπικές απαιτήσεις κάποιου
<p>Διαδικαστική Δικαιοσύνη</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Συνέπεια: Όλοι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο. ● Έλλειψη μεροληψίας: Κανένα άτομο ή ομάδα δεν ξεχωρίζει για διακρίσεις ή κακομεταχείριση. ● Ακρίβεια: Οι αποφάσεις βασίζονται σε ακριβείς πληροφορίες. ● Εκπροσώπηση όλων των ενδιαφερομένων: Τα κατάλληλα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν τη συμβολή τους σε μια απόφαση. ● Διόρθωση: Υπάρχει διαδικασία προσφυγής ή άλλος μηχανισμός για τη διόρθωση λαθών. ● Δεοντολογία: Δεν παραβιάζονται κανόνες επαγγελματικής συμπεριφοράς
<p>Διαδραστική/Αλληλεπιδραστική Δικαιοσύνη</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Διαπροσωπική Δικαιοσύνη: Αντιμέτωπιση ενός εργαζομένου με αξιοπρέπεια, ευγένεια και σεβασμό. ● Πληροφοριακή Δικαιοσύνη: Κοινή χρήση σχετικών πληροφοριών με τους υπαλλήλους.

Πίνακας 1 Συνιστώσες της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

2.1 Διανεμητική Δικαιοσύνη

Οι ερευνητές αποκαλούν την πρώτη συνιστώσα της δικαιοσύνης διανεμητική δικαιοσύνη επειδή έχει να κάνει με τις κατανομές της αμοιβής ή τα αποτελέσματα που κάποιοι παίρνουν και άλλοι όχι. Η διανεμητική δικαιοσύνη αφορά το γεγονός ότι δεν αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι στο σύνολό τους με την ίδια συμπεροφορά – οι κατανομές των αμοιβών διαφοροποιούνται στο χώρο εργασίας. Τα άτομα ενδιαφέρονται για το αν έλαβαν ή όχι το "δίκαιο μερίδιό" τους. Μερικές φορές τα πράγματα είναι διανεμητικά δίκαια, όπως όταν προάγεται το άτομο με τα περισσότερα προσόντα. Άλλες φορές δεν είναι, όπως όταν η προαγωγή πηγαίνει σε εταιρικούς "εγκάθετους" με πολιτική σχέση με την ανώτερη διοίκηση.

Ίσως η παλαιότερη θεωρία της διανεμητικής δικαιοσύνης (*Θεωρία της ισότητας*) μπορεί να αποδοθεί στον Αριστοτέλη ο οποίος ισχυρίστηκε ότι η δίκαιη διανομή περιλαμβάνει κάτι το οποίο το όρισε ως "ισότητα των αναλογιών". Η εξειδίκευση, και μια μικρή αναδιάταξη, οδήγησαν τον Adams (1965) να αναπαραστήσει τη σημαίνουσα θεωρία του για την ισότητα της διανεμητικής δικαιοσύνης με την ακόλουθη εξίσωση:

$$\frac{O1}{I1} = \frac{O2}{I2}$$

Σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας, μας ενδιαφέρει πόσα παίρνουμε (αποτελέσματα - outcomes ή O1) σε σχέση με το πόσα συνεισφέρουμε (εισροές - inputs ή I1). Μια τέτοια αναλογία δεν έχει νόημα ωστόσο, αν δεν συνδεθεί με κάποιο πρότυπο. Για να το πετύχουμε αυτό, εξετάζουμε τα αποτελέσματα (O2) και τις εισροές (I2) σε σχέση με κάποιο σημείο αναφοράς. Συνήθως, αν και όχι απαραίτητα, αυτό είναι ένα άλλο άτομο που είναι παρόμοιο με εμάς. Τα πράγματα είναι "δίκαια" όταν οι αναλογίες, όχι οι επιμέρους όροι, συμφωνούν. Όταν οι αναλογίες δεν ευθυγραμμίζονται, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται άβολα και υποκινούνται να "εξισορροπήσουν" την εξίσωση τροποποιώντας τους όρους. Για παράδειγμα, κάποιος που είναι υποαμειβόμενος μπορεί να μειώσει τις εισροές (την προσφερόμενη εργασία του) κατά ένα αντίστοιχο ποσοτό. Αυτή η απλή εξίσωση οδηγεί σε μια σειρά προβλέψεων, ορισμένες από τις οποίες δεν είναι προφανείς. Για παράδειγμα, ένα άτομο που κερδίζει λιγότερα από ένα άλλο μπορεί να εξακολουθεί να είναι ικανοποιημένο, εφόσον συνεισφέρει επίσης λιγότερο. Παρομοίως, ένα άτομο που αμείβεται ισόποσα με ένα άλλο μπορεί να αισθάνεται ότι αδικείται, αν συνεισφέρει επίσης σημαντικά περισσότερα στον οργανισμό. Αυτές οι

συνέπειες συχνά δεν έρχονται στο μυαλό των διευθυντών, αλλά είναι λογικές υπό το πρίσμα της θεωρίας της ισότητας. Αλλά μακράν η πιο διάσημη πρόβλεψη από τη θεωρία της ισότητας είναι το "φαινόμενο της υπερβολικής ανταμοιβής" - δηλαδή τι συμβαίνει όταν η εξίσωση δεν είναι ισορροπημένη προς όφελος κάποιου. Σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας, όταν κάποιος είναι υπεραμοιβόμενος, οι δύο πλευρές των αναλογιών δεν είναι ευθυγραμμισμένες. Κατά συνέπεια, κάποιος πρέπει να εργαστεί σκληρότερα (δηλ. να αυξήσει τις εισροές) προκειμένου να είναι δίκαιος. Ο Greenberg (1988) μελέτησε διευθυντές οι οποίοι μετακινήθηκαν προσωρινά σε γραφεία υψηλότερου ή χαμηλότερου κύρους από ό,τι δικαιολογούσε στην πραγματικότητα η θέση τους. Εκείνοι που μετακινήθηκαν σε γραφεία υψηλότερου κύρους αύξησαν την απόδοση, ενώ εκείνοι που μετακινήθηκαν σε γραφεία χαμηλότερου κύρους παρουσίασαν μειώσεις. Αυτά τα κέρδη και οι απώλειες εξαφανίστηκαν αργότερα, όταν τα άτομα επέστρεψαν σε χώρους γραφείων που αντιστοιχούσαν στο κύρος τους. Εκτός από τις επιπτώσεις της στην απόδοση, η ανισότητα μπορεί επίσης να προκαλέσει σαμποτάζ στον χώρο εργασίας (Ambrose, Seabright, & Schminke, 2002) ακόμα και κλοπή από τους εργαζομένους (Greenberg, 1993). Αρκεί να σημειωθεί ότι είναι προσωπικά επώδυνη για τους εργαζόμενους, καθώς η διανεμητική αδικία συνδέεται με συμπτώματα άγχους (Cropanzano, Goldman, & Benson, 2005).

Όπως καθιστά σαφές ο Πίνακας 1, η διανεμητική δικαιοσύνη είναι κάτι περισσότερο από την απλή ισότητα. Αυτά τα διαφορετικά πρότυπα μπορεί να έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους. Σε γενικές γραμμές, μπορούμε να διακρίνουμε τρεις κανόνες κατανομής που μπορούν να οδηγήσουν σε διανεμητική δικαιοσύνη, αν εφαρμοστούν κατάλληλα: ισότητα (στον καθένα το ίδιο), δικαιοσύνη (στον καθένα σύμφωνα με την συνεισφορά του) και ανάγκη (στον καθένα σύμφωνα με το πιο επείγον). Αυτοί οι κανόνες αντιστοιχούν στη διάσημη ρήση του Αριστοτέλη ότι όλοι οι άνθρωποι επιθυμούν να αντιμετωπίζονται όπως όλοι οι άλλοι άνθρωποι (ισότητα), όπως κάποιος άλλος άνθρωποι (δικαιοσύνη) και όπως κανένας άλλος (ανάγκη). Αν και δεν είναι καθόλου εύκολο έργο να βρει κανείς τον σωστό συνδυασμό μεταξύ αυτών των τριών κανόνων κατανομής, υπάρχουν τρεις βασικές προτάσεις που μπορούν να φανούν χρήσιμες:

Πρώτον, είναι χρήσιμο να εξετάσουμε τους στρατηγικούς μας στόχους (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005). Η δικαιοσύνη τείνει να παρέχει ατομικές ανταμοιβές για υψηλές επιδόσεις, ενώ η ισότητα τείνει να οικοδομεί το πνεύμα συναδελφικότητας μεταξύ των συναδέλφων. Εάν κάποιος επιθυμεί να τονώσει τα

ατομικά κίνητρα, σφάλει προς την δικαιοσύνη. Αν κάποιος επιθυμεί να οικοδομήσει τη συνοχή της ομάδας, σφάλει προς την ισότητα. Θα επανέλθουμε σε αυτό το θέμα αργότερα όταν θα συζητήσουμε τα συστήματα ανταμοιβής.

Κατά δεύτερον, οι οργανισμοί μπορούν να εξισορροπήσουν αυτές τις εκτιμήσεις συνδυάζοντας την δικαιοσύνη και την ισότητα μαζί. Δεν χρειάζεται να είναι είτε το ένα είτε το άλλο. Τα πειράματα με ομάδες εργασίας δείχνουν ότι είναι συχνά καλύτερο να παρέχεται στα μέλη της ομάδας ένα βασικό ελάχιστο όφελος. Αυτό είναι ανάλογο της ισότητας. Πάνω από αυτό το ελάχιστο, ωστόσο, μπορεί να είναι χρήσιμο η ανταμοιβή να γίνεται με βάση την απόδοση. Αυτό είναι ανάλογο της δικαιοσύνης. Αυτού του είδους η υβριδική προσέγγιση έχει υιοθετηθεί από πολλούς οργανισμούς. Τα συστήματα αποζημίωσής τους περιέχουν μια "σταθερή" βάση- όλοι σε μια συγκεκριμένη κατηγορία θέσεων εργασίας και με μια συγκεκριμένη θητεία λαμβάνουν αυτή τη βάση. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται επίσης να υπερβούν αυτό το ελάχιστο, κερδίζοντας πρόσθετη αμοιβή μέσω της χορήγησης μπόνους (Milkovich & Newman, 2005).

Τρίτον, πρέπει να παρέχονται διαφορετικές ανταμοιβές σύμφωνα με διαφορετικούς κανόνες. Η ισότητα λειτουργεί καλά για ορισμένα πράγματα, όπως τα χρήματα, αλλά λιγότερο καλά για άλλα, όπως τα σύμβολα κύρους. Μεταξύ των Αμερικανών μάντζερ, θεωρείται συχνά δίκαιο να κατανέμονται τα οικονομικά οφέλη σύμφωνα με την δικαιοσύνη (δηλαδή, όσοι έχουν καλύτερες επιδόσεις μπορεί να κερδίζουν περισσότερο). Από την άλλη πλευρά, τα κοινωνικο-συναισθηματικά οφέλη, όπως οι δεσμευμένες θέσεις στάθμευσης, είναι καλύτερο να κατανέμονται ισότιμα (Martin & Harder, 1994). Οι εργαζόμενοι συχνά θεωρούν ότι οι ίδιοι και οι συνάδελφοί τους ανήκουν σε μια ομάδα ή, στην καλύτερη περίπτωση, σε μια κοινότητα. Η ισότιμη κατανομή των κοινωνικο-συναισθηματικών ανταμοιβών σηματοδοτεί ότι όλοι στον οργανισμό έχουν σημασία και αξίζουν σεβασμό.

2.2 Διαδικαστική Δικαιοσύνη

Η διαδικαστική δικαιοσύνη αναφέρεται στα μέσα με τα οποία κατανέμονται τα αποτελέσματα, αλλά όχι συγκεκριμένα στα ίδια τα αποτελέσματα. Η διαδικαστική δικαιοσύνη θεσπίζει ορισμένες αρχές που προσδιορίζουν και διέπουν τους ρόλους των συμμετεχόντων στο πλαίσιο των διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Σε τρία έγγραφα, ο Leventhal και οι συνάδελφοί του (Leventhal, 1976, 1980- Leventhal, Karuza, & Fry, 1980) καθόρισαν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά που καθιστούν τις διαδικασίες δίκαιες- αυτά εμφανίζονται στον Πίνακα 1. Μια δίκαιη διαδικασία είναι αυτή που εφαρμόζεται με συνέπεια σε όλους, είναι απαλλαγμένη από προκαταλήψεις, είναι ακριβής, είναι αντιπροσωπευτική των σχετικών ενδιαφερομένων μερών, είναι διορθώσιμη και σύμφωνη με τους ηθικούς κανόνες. Αν και αποτελεί έκπληξη για ορισμένους, οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι δίκαιες διαδικασίες μπορούν να μετριάσουν τις αρνητικές επιπτώσεις των δυσμενών αποτελεσμάτων. Οι ερευνητές έχουν ονομάσει αυτό το γεγονός "αποτέλεσμα της δίκαιης διαδικασίας".

Για να το απεικονίσουμε, ας εξετάσουμε την περίπτωση του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι Kim και Mauborgne (1991, 1993) ανέφεραν ότι όταν οι διευθυντές πίστευαν ότι τα κεντρικά τους γραφεία χρησιμοποιούσαν μια δίκαιη διαδικασία σχεδιασμού, υποστήριζαν περισσότερο το σχέδιο, εμπιστευόνταν περισσότερο τους ηγέτες τους και ήταν πιο αφοσιωμένοι στους εργοδότες τους. Στο γνωστό βιβλίο τους, *Blue Ocean Strategy*, οι Kim και Mauborgne (2005) εξηγούν γιατί οι δίκαιες διαδικασίες οδηγούν σε διανοητική και συναισθηματική αναγνώριση. Αυτό, με τη σειρά του, δημιουργεί την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση που οικοδομούν την εθελοντική συνεργασία στην εκτέλεση της στρατηγικής του οργανισμού. Η διαδικαστική αδικία, από την άλλη πλευρά, παράγει "διανοητική και συναισθηματική αγανάκτηση", με αποτέλεσμα "δυσπιστία και δυσαρέσκεια". Τελικά, αυτό μειώνει τη συνεργασία στην υλοποίηση της στρατηγικής του οργανισμού.

Προχωρώντας παραπέρα η διαδικαστική δικαιοσύνη είναι σημαντική για τη διατήρηση της θεσμικής νομιμότητας. Όταν λαμβάνονται αποφάσεις προσωπικού, τα άτομα είναι πιθανό να λάβουν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, κάποιος μπορεί να πάρει ή να μην πάρει προαγωγή. Σύμφωνα με τους Tyler και Blader (2000), η ευνοϊκότητα του αποτελέσματος τείνει να επηρεάζει την ικανοποίηση από τη συγκεκριμένη απόφαση. Αυτό δεν αποτελεί έκπληξη. Το ενδιαφέρον είναι ότι η

διαδικαστική δικαιοσύνη επηρεάζει το τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό στο σύνολό του. Εάν η διαδικασία θεωρείται δίκαιη, οι εργαζόμενοι δείχνουν μεγαλύτερη αφοσίωση και μεγαλύτερη προθυμία να συμπεριφερθούν προς το συμφέρον του οργανισμού. Είναι επίσης λιγότερο πιθανό να προδώσουν τον οργανισμό και τους ηγέτες του.

2.3 Διαδραστική Δικαιοσύνη

Κατά μία έννοια, η διαδραστική δικαιοσύνη μπορεί να είναι η απλούστερη από τις τρεις συνιστώσες. Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο αντιμετωπίζει ένα άλλο. Ένα άτομο είναι διαδραστικά δίκαιο εάν μοιράζεται κατάλληλα πληροφορίες και αποφεύγει τα αγενή ή σκληρά σχόλια. Με άλλα λόγια, υπάρχουν δύο πτυχές της διαδραστικής δικαιοσύνης (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Το πρώτο σκέλος, που μερικές φορές αποκαλείται πληροφοριακή δικαιοσύνη (informational justice), αναφέρεται στο κατά πόσον κάποιος είναι ειλικρινής παρέχοντας επαρκείς δικαιολογίες όταν τα πράγματα πάνε άσχημα. Το δεύτερο μέρος, που μερικές φορές αποκαλείται διαπροσωπική δικαιοσύνη (interpersonal justice), έχει να κάνει στον σεβασμό και την αξιοπρέπεια με την οποία οφείλει να αντιμετωπίζει κανείς τον άλλον. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 1, και τα δύο είναι σημαντικά.

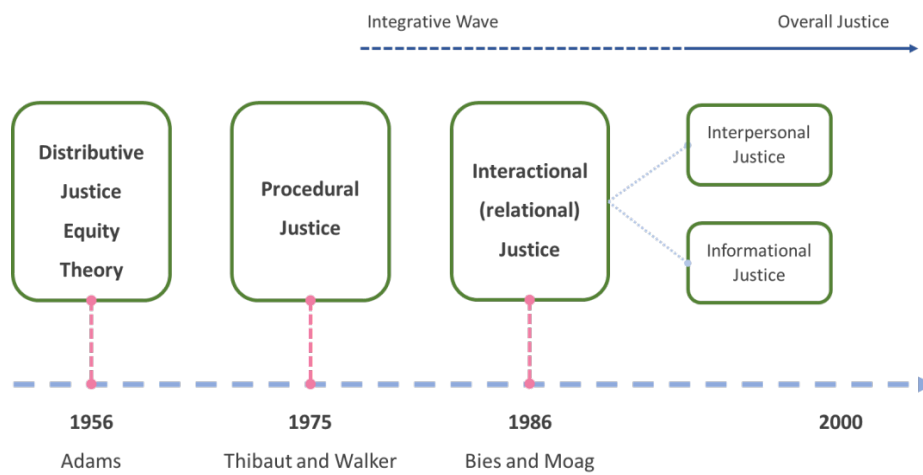
Επειδή η διαδραστική δικαιοσύνη δίνει έμφαση στις συναλλαγές ένας προς έναν, οι εργαζόμενοι συχνά την αναζητούν από τους προϊσταμένους τους. Αυτό αποτελεί ευκαιρία για τους οργανισμούς. Σε μια πειραματική μελέτη, οι Skarlicki και Latham (1996) εκπαίδευσαν τους συνδικαλιστικούς ηγέτες να συμπεριφέρονται πιο δίκαια. Μεταξύ άλλων, οι εν λόγω ηγέτες διδάχθηκαν να παρέχουν εξηγήσεις και συγγνώμες (πληροφοριακή δικαιοσύνη) και να αντιμετωπίζουν τους αναφερόμενους με ευγένεια και σεβασμό (διαπροσωπική δικαιοσύνη). Όταν οι ομάδες εργασίας εξετάστηκαν τρεις μήνες αργότερα, τα άτομα που αναφέρονταν σε εκπαιδευμένους ηγέτες επέδειξαν περισσότερες χρήσιμες συμπεριφορές του πολίτη σε σχέση με τα άτομα που αναφέρονταν σε μη εκπαιδευμένους ηγέτες.

2.4 Η αλληλεπίδραση των τριών συστατικών στοιχείων της δικαιοσύνης

Όλες οι προαναφερθείσες μορφές οργανωσιακής δικαιοσύνης έχουν την δική τους σημαντική συνεισφορά στη διαμόρφωση ενός υγιούς περιβάλλοντος εργασίας. Η δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων οδηγεί την ηγεσία ενός οργανισμού σε αύξηση της νομιμοποίησης της και ενισχύει την προσαρμοστικότητα των υφισταμένων στις οποιαδήποτε επικείμενες αλλαγές, δημιουργώντας αίσθημα εμπιστοσύνης και ασφάλειας. Επιπλέον, η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή δικαιοσύνη συμβάλει θετικά στην παρακίνηση και την αφοσίωση των εργαζομένων. Τέλος, ενισχύεται η εργασιακή απόδοση και η αποτελεσματικότητα, δεδομένου ότι η ικανοποίηση που λαμβάνουν από το αίσθημα της δικαιοσύνης τους οδηγεί σε στο στάδιο της οργανωσιακής δέσμευσης και της μείωσης της επιθυμίας για εγκατάλειψη του οργανισμού.

Η ταυτόχρονη διατήρηση των τριών συνιστωσών της δικαιοσύνης είναι ένα έργο που αξίζει τον κόπο, αλλά μπορεί επίσης να φαίνεται τρομακτικό. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι τρεις συνιστώσες της δικαιοσύνης αλληλεπιδρούν (Cropanzano, Slaughter, & Bachiochi, 2005- Skarlicki & Folger, 1997). Αν και αυτή η αλληλεπίδραση μπορεί να περιγραφεί με διάφορους τρόπους, το βασικό σημείο είναι το εξής: οι αρνητικές συνέπειες της αδικίας μπορούν να μετριαστούν τουλάχιστον εν μέρει εάν διατηρείται τουλάχιστον ένα συστατικό της δικαιοσύνης. Για παράδειγμα, μια διανεμητική και μια διαδικαστική αδικία θα έχουν λιγότερες αρνητικές επιπτώσεις αν η διαδραστική δικαιοσύνη είναι υψηλή.

Για την κατανόηση αυτού του φαινομένου μπορεί κανείς να εξετάσει μια μελέτη του Goldman (2003). Ο Goldman μελέτησε τη σχέση μεταξύ της δικαιοσύνης και της κατάθεσης νομικών αξιώσεων για υποτιθέμενες διακρίσεις στο χώρο εργασίας. Διαπίστωσε ότι οι ενάγοντες είχαν περισσότερες πιθανότητες να επιδιώξουν την άσκηση αγωγής όταν και οι τρεις μορφές δικαιοσύνης στο σύνολό τους ήταν χαμηλές. Εάν μόνο ένα συστατικό της δικαιοσύνης κρινόταν υψηλό, η πιθανότητα υποβολής νομικής αγωγής μειωνόταν. Αυτά είναι καλά νέα, διότι υποδηλώνουν ότι οι οργανισμοί έχουν τρεις ευκαιρίες να διαπρέψουν. Εάν μπορούν να επιτύχουν τουλάχιστον ένα συστατικό της δικαιοσύνης σωστά, θα πρέπει να προκύψουν κάποια σημαντικά οφέλη. Θα εξετάσουμε τις ευεργετικές συνέπειες της δικαιοσύνης στην επόμενη ενότητα. Στο Σχήμα 2 φαίνεται η χρονική εξέλιξη των μορφών της ΟΔ



Σχήμα 2. Χρονική εξέλιξη των μορφών της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

3. ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Τις τελευταίες δεκαετίες ένας σημαντικός όγκος ερευνών έχει διερευνήσει τις συνέπειες της δίκαιης και άδικης μεταχείρισης από τους εργασιακούς οργανισμούς. Η βιβλιογραφία αυτή έχει συνοψιστεί σε τρεις διαφορετικές αναλυτικές επισκοπήσεις (Cohen Charash & Spector, 2001- Colquitt et al., 2001- Viswesvaran & Ones, 2002). Αν και αυτές οι ποσοτικές ανασκοπήσεις διαφέρουν σε ορισμένες ιδιαιτερότητες, όλες υπογραμμίζουν τα ευνοϊκά αποτελέσματα της δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο.

Όπως θα περίμενε κανείς με βάση τα μέχρι τώρα σχόλιά μας, ο Colquitt και οι συνεργάτες του (2001) διαπίστωσαν ότι και οι τρεις συνιστώσες της δικαιοσύνης (διανεμητική, διαδικαστική και διαδραστική) προβλέπουν την εμπιστοσύνη. Οι σχέσεις αυτές μπορεί να είναι αρκετά ισχυρές. Για παράδειγμα, η συσχέτιση μεταξύ των αντιλήψεων περί δίκαιων διαδικασιών και της εμπιστοσύνης μπορεί να φτάσει το 0,60 (βαθμός συσχέτισης μεταβλητών). Κατά παρόμοιο τρόπο, οι εργαζόμενοι που τυγχάνουν δίκαιης μεταχείρισης είναι επίσης πιο αφοσιωμένοι στους εργοδότες τους. Τα ευρήματα και πάλι ποικίλλουν κάπως, ανάλογα με τον τρόπο μέτρησης της δικαιοσύνης, αλλά η συσχέτιση της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης και της συναισθηματικής δέσμευσης μπορεί να κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα (Cohen-Charash & Spector, 2001).

3.1 Η φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά

Η συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας (Organizational Citizenship Behavior-OCB) είναι η φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων που υπερβαίνουν το καθήκον (Organ, 1988). Έχει διαπιστωθεί μέσω αρκετών μελετών ότι οι εργαζόμενοι που τυγχάνουν δίκαιης μεταχείρισης είναι πιο πιθανό να συμμορφώνονται με τις πολιτικές στο χώρο εργασίας, να επιδεικνύουν επιπλέον ευσυνειδησία και να συμπεριφέρονται αλτρουιστικά προς τους άλλους (Cohen-Charash & Spector, 2001). Πράγματι, οι εργαζόμενοι τείνουν να προσαρμόζουν προσεκτικά την συμπεριφορά τους ανταποκρινόμενοι θετικά σε εκείνες τις ομάδες ή τα άτομα που τους έχουν φερθεί δίκαια και στερώντας τες από εκείνους που δεν τους έχουν φερθεί δίκαια.

Για να καταδείξουμε αυτό το σημείο, αρκεί να θεωρήσουμε την περίπτωση των προσωρινά απασχολούμενων. Ένας προσωρινά απασχολούμενος είναι πιθανό να συνδέεται με δύο διαφορετικούς οργανισμούς - την εταιρεία προσωρινής απασχόλησης και τον οργανισμό που συνάπτει σύμβαση μαζί του. Σε μια ενδιαφέρουσα μελέτη, οι Liden, Wayne, Kraimer και Sparrowe (2003) εξέτασαν τους έκτακτους εργαζόμενους που είχαν τοποθετηθεί σε μια κατασκευαστική εταιρεία. Ο Liden και οι συνάδελφοί του ανακάλυψαν ότι η φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά (OBC) προς την κατασκευαστική εταιρεία επηρεαζόταν από τη διαδικαστική δικαιοσύνη με την οποία αυτή αντιμετώπιζε τους εργαζόμενους. Οι έκτακτοι εργαζόμενοι που λάμβαναν δίκαιες διαδικασίες από τον αναθέτοντα οργανισμό (κατασκευαστική) εκτελούσαν την εργασία τους με περισσότερο φιλότιμο. Ωστόσο, η διαδικαστική δικαιοσύνη που έλαβαν αυτοί οι εργαζόμενοι από την εταιρεία προσωρινής απασχόλησης δεν ενίσχυσε καθόλου την φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά προς την κατασκευαστική. Με άλλα λόγια, τα άτομα ανταπέδωσαν τη διαδικαστική δικαιοσύνη με σκληρή εργασία, αλλά μόνο προς τον οργανισμό που τους αντιμετώπισε εξ αρχής δίκαια. Η κατασκευαστική δεν ωφελήθηκε από τις προσπάθειες του γραφείου προσωρινής απασχόλησης για διαδικαστική δικαιοσύνη αλλά από την εσωτερική διαδικαστική δικαιοσύνη που αυτή εφάρμοσε. *Αν θέλετε η δικαιοσύνη να λειτουργήσει προς όφελός σας, πρέπει να το κάνετε μόνοι σας.*

3.2 Οργανωσιακή Δέσμευση

Η οργανωσιακή δέσμευση (Organizational Commitment) αποτελεί μια πολυεπίπεδη έννοια, η οποία επικεντρώνεται στην σύνδεση και την σύμπτωση των στόχων του εργαζομένου με τους σκοπούς του οργανισμού ή της επιχείρησης. Σύμπτωση η οποία πηγάζει κατά περίπτωση από διαφορετικές ανάγκες του εργαζόμενου. Η οργανωσιακή δέσμευση θεωρείται ως μια σταθερή στάση, η οποία αντανακλά μια γενική συναισθηματική ανταπόκριση προς τον οργανισμό στο σύνολό του. Σύμφωνα με τους Meyer και Allen (1991), η εγκαθίδρυση της οργανωσιακής δέσμευσης περιλαμβάνει στοιχεία των επιθυμιών, των αναγκών και των υποχρεώσεων που αντιπροσωπεύονται από τα τρία συστατικά της οργανωσιακής δέσμευσης. Οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλή οργανωσιακή δέσμευση είναι όπως είναι φυσικό λιγότερο πιθανό να εγκαταλείψουν την επιχείρηση, αντιθέτως θα οικοδομήσουν καλύτερες σχέσεις με άλλους εργαζόμενους και πελάτες, θα μαθαίνουν πιο εύκολα, θα είναι πιο προσαρμοστικοί στις αλλαγές και θα εργάζονται πιο αποτελεσματικά (Mowday, 1998). Τα τρία σημαντικά συστατικά που σχετίζονται με τον ορισμό της οργανωσιακής δέσμευσης, είναι η συναισθηματική δέσμευση, η δέσμευση συνέχειας και η κανονιστική δέσμευση (Allen & Meyer, 1990- Meyer & Allen, 1991- Turner & Chelladurai, 2005).

Η συναισθηματική δέσμευση αναφέρεται στην αίσθηση της ταύτισης ως μέλος του οργανισμού και της εμπλοκής στον οργανισμό (Meyer & Allen, 1991). Η συναισθηματική δέσμευση είναι η διεργασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται σκεπτόμενοι πάντα την σχέση τους με τον οργανισμό (Clugston, 2000). Η συναισθηματική δέσμευση αναφέρεται επίσης στη θετική στοργή προς τον οργανισμό, η οποία αντανακλάται μέσω της επιθυμίας ο οργανισμός να πετυχαίνει τους στόχους του και μέσω του συναισθήματος υπερηφάνειας που νιώθει όντας μέλος του οργανισμού (Cohen, 1993). Η συναισθηματική δέσμευση είναι γνωστό ότι επηρεάζεται από τη θετική εμπειρία της εργασίας, τις αντιλήψεις υποστήριξης και δικαιοσύνης και τις αντιλήψεις για το αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία. Οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική δέσμευση στον οργανισμό θα συνεχίσουν να εργάζονται εθελοντικά και δυναμικά όχι μόνο επειδή χρειάζονται μια θέση εργασίας, αλλά επειδή θέλουν να εργάζονται (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Στη συναισθηματική δέσμευση, τα άτομα θα έχουν παρόμοιες αν όχι τις όμοιες αξίες με τις αξίες του οργανισμού, έτσι ώστε η αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου και του οργανισμού να είναι θετική (Shore &

Tetrick, 1991). Επομένως, οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική δέσμευση θα εξακολουθούν να βρίσκονται στον οργανισμό επειδή το επιθυμούν.

Η δέσμευση συνέχειας αναφέρεται στη συνείδηση του ατόμου για το κόστος που μπορεί να επιφέρει η αποχώρηση του από τον οργανισμό (Meyer et al., 1993). Η δέσμευση συνέχειας είναι ένα δομικό φαινόμενο που εμφανίζεται ως αποτέλεσμα των συναλλαγών των ατόμων και των οργανισμών (Yang, 2008). Η δέσμευση συνέχειας σχετίζεται με την εμπειρία που έχει επενδυθεί στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι με υψηλή δέσμευση συνέχειας δυσκολεύονται να εγκαταλείψουν τον οργανισμό όχι λόγω του φόβου του κόστους της χαμένης ευκαιρίας που επωμίζονται κατά την αποχώρησή τους από τον οργανισμό ή επειδή έχουν λίγες ή καθόλου εναλλακτικές ευκαιρίες εκτός του οργανισμού (Nagar, 2012). Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι θα παραμείνουν στον οργανισμό όχι επειδή δεν υπάρχουν άλλες εναλλακτικές θέσεις εργασίας εκτός του οργανισμού ή επειδή δεν γίνονται αποδεκτοί αλλού. Οι εργαζόμενοι με υψηλή δέσμευση συνέχειας παραμένουν μέλη του οργανισμού επειδή το χρειάζονται και επειδή αισθάνονται ότι πρέπει να το κάνουν (Clugston, 2000).

Η κανονιστική δέσμευση αναφέρεται στην αφοσίωση και στην αίσθηση χρέους προς τον οργανισμό που βασίζεται στην ηθική υποχρέωση και συνήθως αναπτύσσεται ως αποτέλεσμα πρακτικών κοινωνικοποίησης και βασίζεται στην αίσθηση καθήκοντος και αφοσίωσης (Meyer & Allen, 1997). Η κανονιστική δέσμευση ορίζεται ως μια ισχυρή κοινωνική έμφαση στις υποχρεώσεις και τις τάσεις των ατόμων (Yang, 2008). Η κανονιστική δέσμευση αναφέρεται στα συναισθήματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων να παραμείνουν απασχολούμενοι στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι με υψηλή κανονιστική δέσμευση αισθάνονται ότι πρέπει να διατηρήσουν τη συμμετοχή τους στην επιχείρηση επειδή είναι το σωστό. Η κανονιστική δέσμευση μπορεί να αυξηθεί όταν το άτομο αισθάνεται ότι χρωστάει στην επιχείρηση και επειδή έχει επενδύσει χρόνο και πόρους σε αυτή. Τα άτομα με υψηλή κανονιστική δέσμευση αισθάνονται επίσης υπόχρεα προς την επιχείρηση καταβάλλοντας υπέρμετρη προσπάθεια και συνέπεια εξακολουθώντας να εργάζονται για αυτήν (Meyer et al., 1993). Το αίσθημα πίστης και υποχρέωσης που διέπει την κανονιστική δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζει το άτομο να παραμείνει στην επιχείρηση επειδή αισθάνεται ότι πρέπει να το κάνει (Clugston, 2000).

Η συναισθηματική δέσμευση σχετίζεται με μια θετική εμπειρία (π.χ. ικανοποίηση από την εργασία), οι δεσμεύσεις συνέχισης σχετίζονται με μεταβλητές που αντανακλούν την αυξημένη κατάσταση της επένδυσης (π.χ. απασχόληση) και οι κανονιστικές δεσμεύσεις σχετίζονται με την κοινή αίσθηση σχετικά με την υποχρέωση προς τους άλλους (Meyer et al., 1993). Κάθε εργαζόμενος που έχει συναισθηματική δέσμευση στον οργανισμό θα έχει εσωτερική και εξωτερική ικανοποίηση και θα έχει συνολική ικανοποίηση από την εργασία του (Allen & Meyer, 1996). Οι έρευνες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή κανονιστική δέσμευση θα έχουν θετική συμπεριφορά ως προς την εργασιακή απόδοση, ως προς την παρουσία στο χώρο εργασίας και την φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά (OCB) (Kang, Stewart, & Kim, 2011). Η συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση συσχετίζεται θετικά με θετικές συμπεριφορές που είναι επιθυμητές (π.χ. OCB) και αρνητικά με ανεπιθύμητες αρνητικές συμπεριφορές (π.χ. πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό, απουσίες και παραμέληση της εργασίας) (Meyer et al., 1993).

3.3 Η δικαιοσύνη δημιουργεί ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών

Η φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά (OCB) των εργαζομένων που εμπνέονται από τη δικαιοσύνη, όπως η αλτρουιστική συμπεριφορά προς τους άλλους, μοιάζουν πολύ με τις συμπεριφορές των εργαζομένων που προσανατολίζονται στην εξυπηρέτηση των πελατών, όπως η βοήθεια προς τους άλλους και η προσεκτική ακρόαση των αναγκών τους. Βασιζόμενοι σε αυτό, οι Bowen, Gilliland και Folger (1999) πρότειναν ότι η δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων θα οδηγούσε σε φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές που "διαχέονται" στους πελάτες. Αυτό το "δίκαιο παιχνίδι" έχει ως αποτέλεσμα οι πελάτες να αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται κατάλληλα, αποδίδοντας έτσι την ικανοποίηση και την αφοσίωση στους πελάτες. Αυτού του είδους οι εσωτερικές-εξωτερικές σχέσεις έχουν επικυρωθεί εμπειρικά από μελετητές όπως ο Masterson (2001) και οι Maxham και Netemeyer (2003). Για παράδειγμα, ο Masterson (2001) ρώτησε μια μεγάλη ομάδα πανεπιστημιακών εκπαιδευτών πώς τους αντιμετωπίζουν. Όταν οι καθηγητές αισθάνονταν ότι λάμβαναν διανεμητική και διαδικαστική δικαιοσύνη είχαν την τάση να αναφέρουν υψηλότερη οργανωσιακή δέσμευση. Αυτή η δέσμευση, με τη σειρά της, βελτίωσε τις αντιδράσεις των φοιτητών προς τον εκπαιδευτή. Δεδομένου ότι τα μικρά κέρδη στην αφοσίωση των πελατών μπορούν να μεταφραστούν σε πολύ μεγαλύτερα κέρδη στην κερδοφορία (π.χ. Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997- Smith, Bolton, & Wagner, 1999), πρόκειται για πολύ ισχυρά αποτελέσματα.

Ευρύτερα, προτείνεται ότι η δικαιοσύνη μπορεί να είναι μια βασική αξία που καθορίζει την ταυτότητα ενός οργανισμού με τα ενδιαφερόμενα μέρη του, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Όταν η δικαιοσύνη υποστηρίζεται ως βασική αξία της φιλοσοφίας διοίκησης ενός οργανισμού και εφαρμόζεται μέσω μιας σειράς εσωτερικών πρακτικών διαχείρισης, μπορεί να οικοδομηθεί μια "κουλτούρα δικαιοσύνης", μια δέσμευση σε επίπεδο συστήματος που είναι πολύτιμη και μοναδική στα μάτια των εργαζομένων και των πελατών και δύσκολα αντιγράψιμη στα μυαλά των ανταγωνιστών. Και αυτό μπορεί να μεταφραστεί σε ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην επόμενη ενότητα, θα εξετάσουμε τις πρακτικές διαχείρισης που μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας δικαιοσύνης.

3.4 Ικανοποίηση από την εργασία και πρόθεση για αποχώρηση

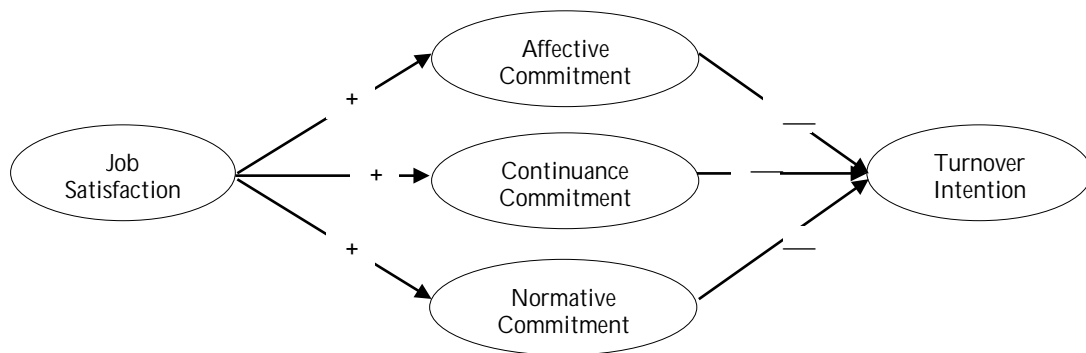
Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί προγνωστικό παράγοντα για διάφορα αποτελέσματα, όπως ο κύκλος εργασιών και η πρόθεση παραίτησης από τον οργανισμό (Ferris & Aranya, 1983), οι απουσίες και το επίπεδο της παρεχόμενης προσπάθειας (Allen & Meyer, 1996). Η οργανωσιακή δέσμευση είναι ένα σημαντικό ερευνητικό θέμα και έχει τόσο πρακτικές όσο και θεωρητικές προεκτάσεις (Nazari & Emami, 2012). Η οργανωσιακή δέσμευση οδηγεί σε σημαντικά αποτελέσματα, όπως μειωμένος κύκλος εργασιών, υψηλότερα κίνητρα, υψηλότερη φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά και οργανωσιακή υποστήριξη (O'Reilly & Chatman, 1986). Οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλή δέσμευση θα συνεισφέρουν σημαντικά περισσότερο στον οργανισμό, θα αποδίδουν καλύτερα και θα είναι πιο απίθανο να εμπλακούν σε συμπεριφορές που δεν είναι παραγωγικές ή ακόμα περισσότερο είναι καταστροφικές (Meyer et al, 1993;. 2002). Οι Hackett, Bycio, & Hausdorf (1994)- Meyer, et al. (1993)- και Cohen (1993) έδειξαν ότι τόσο η συναισθηματική δέσμευση, όσο η δέσμευση συνέχειας όσο και η κανονιστική δέσμευση έχουν αρνητική επίδραση στην πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό.

Ο ρυθμός εναλλαγής των εργαζομένων (turnover), αναφέρεται στις αποχωρήσεις των εργαζομένων που γίνονται οικειοθελώς. Το εργασιακό turnover, σύμφωνα με τον Loquercio (2006), είναι εκείνο το ποσοστό των εργαζομένων που εγκαταλείπει τον οργανισμό πριν από το τέλος της σύμβασής του.

Οι τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης σε γενικές γραμμές έχουν αρνητική συσχέτιση με την πρόθεση για αποχώρηση. Οι Vandenberghe και Tremblay (2008) πρότειναν ότι η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί διαμεσολαβητή στη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της πρόθεσης αποχώρησης. Η οργανωσιακή δέσμευση είναι μια άλλη μορφή εργασιακής στάσης, όπως η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή εμπλοκή (Mathieu & Farr, 1991). Προηγούμενες μελέτες διαπίστωσαν επίσης ότι η συναισθηματική δέσμευση παρεμβαίνει στη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της πρόθεσης για απόχωρηση (Netemeyer, Burton, & Johnston, 1995). Οι Meyer και Allen (1991) πρότειναν ότι το μοντέλο των τριών συνιστωσών της οργανωσιακής δέσμευσης μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της πρόθεσης αποχώρησης (turnover). Με βάση προηγούμενες μελέτες, η συναισθηματική δέσμευση και η κανονιστική δέσμευση μεσολαβούν πλήρως στην επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης όσον αφορά στην

πρόθεση για αποχώρηση (Dunham, Grube, & Castaneda, 1994- Meyer, Allen, & Gellatly, 1990- Hackett et al, 1994- Somers, 1993- Jaros, 1997- McGee & Ford, 1987). Ο Cramer (1996) δήλωσε ότι τα περισσότερα μοντέλα αποχώρησης (turnover) προϋποθέτουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί σε μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση. Ο κύριος λόγος για αυτή την αιτιώδη σχέση φαίνεται να είναι ότι η εργασιακή ευχαρίστηση εμπεριέχει μια συναισθηματική ανταπόκριση στην εργασία που εκτελείται αμέσως μετά την ένταξη στον οργανισμό περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη πτυχή για τον οργανισμό, όπως οι στόχοι και οι αξίες (Cramer, 1996). Οι William και Hazer (1986) έδειξαν ότι η ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία αποτελεί προγενέστερο παράγοντα της οργανωσιακής δέσμευσης, Σχήμα 3.

Οι εργαζόμενοι που απολαμβάνουν την εργασία τους, αντιλαμβάνονται καλύτερα το περιβάλλον τους και καλλιεργούν πιο υγιείς σχέσεις με τους συναδέλφους τους, επιτυγχάνοντας με μεγαλύτερη ταχύτητα τους επιθυμητούς στόχους. Οδηγούνται συνεπώς, σε μια αίσθηση εσωτερικής εκπλήρωσης και θετικής ψυχολογικής ευεξίας (Demerouti et al., 2001). Οι διάφορες πηγές ικανοποίησης από την εργασία όπως η αμοιβή, οι ευκαιρίες εξέλιξης, οι συνάδελφοι, η ηγεσία, και η ίδια η φύση της εργασίας είναι παράγοντες που σε συνδυασμό με το αίσθημα οργανωσιακής δικαιοσύνης μπορούν να οδηγήσουν τους εργαζόμενους σε υψηλές αποδόσεις και χαμηλές αποχωρήσεις ενισχύοντας το θετικό οργανωσιακό κλίμα.



Σχήμα 3. Διαμεσολαβητικό Πολυδιάστατο Μοντέλο Οργανωσιακής Δέσμευσης

3.5 Απόδοση στην εργασία

Πράγματι, οι οργανισμοί στις μέρες μας υπό το πρίσμα της σύγχρονης προοπτικής της διοίκησης λαμβάνουν υπόψη τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων, τις επιθυμίες και τις φιλοδοξίες τους ως δείκτη για την εξασφάλιση της εργασιακής ικανοποίησης (George JM, Jones GR, 2008). Η ικανοποίηση από την εργασία (Job Satisfaction) αποτελεί αδιαμφισβήτητα ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια στην διαδικασία αξιολόγησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας (Job Performance) οποιουδήποτε οργανισμού. Λογικά όταν ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από τη δουλειά του, αυτό θα τον κάνει χαρούμενο και όταν είναι χαρούμενος είναι πιθανό να γίνει ένας επιτυχημένος εργαζόμενος.

Επιπλέον, η ουσιαστική σημασία της ικανοποίησης από την εργασία φαίνεται εντονότερα λόγω των αρνητικών συνεπειών που επιφέρει η μη ικανοποίηση η ακόμα περισσότερο η δυσαρέσκεια από την εργασία, η οποία προκαλείται από την αύξηση των περιπτώσεων απουσίας, τη μη αφοσίωση, την αύξηση των περιπτώσεων ατυχημάτων και άλλα.

Σύμφωνα με τον Spector (Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J., Ferrara, P., & Campion, M. A. -2001), υπάρχουν τρία ουσιαστικά χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης. Πρώτον, για να επιτευχθεί η εργασιακή ικανοποίηση απαιτείται οι οργανισμοί να διέπονται και να λειτουργούν σύμφωνα με τις ανθρώπινες αξίες, ιδίως στον τομέα του σεβασμού και της δίκαιης μεταχείρισης των εργαζομένων ανεξαρτήτως θέσης. Έτσι, η εκτίμηση της ικανοποίησης από την εργασία θα αποτελέσει έναν καλό δείκτη της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, πράγμα που σημαίνει ότι, το αυξημένο επίπεδο ικανοποίησης θα οδηγήσει τελικά σε καλή ψυχοσυναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων επιφέροντας θετικά αποτελέσματα γενικά στις δραστηριότητες και τις λειτουργίες του οργανισμού. Επομένως, μπορούμε να υποθέσουμε με ασφάλεια ότι η εργασιακή ικανοποίηση μας οδηγεί σε θετικές συμπεριφορές, ενώ η εργασιακή δυσαρέσκεια μας οδηγεί σε αρνητικές στάσεις και συμπεριφορές αποτελώντας ένα από τους καθοριστικούς παράγοντες των επιτυχημένων οργανισμών.

Η ικανοποίηση από την εργασία ξεκινά μέσα από τους μεμονωμένους εργαζόμενους. Όταν οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι, έπεται ότι θα αποδίδουν τα

μέγιστα τόσο στην ατομική τους όσο και στις ομαδικές προσπάθειες που οδηγούν στις καλές επιδόσεις του οργανισμού (Meyer KE, Peng MW -2006).

Σύμφωνα με τον McBride (McBride EL, 2002), η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης παρομοιάζεται με τον κλάδο της υγειονομικής περίθαλψης. Είναι κατά μία έννοια πρωταρχική ευθύνη των οργανισμών να διαπιστώνουν ότι, οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την παρούσα εργασία τους και να βρίσκουν τις αιτίες εάν οι εν λόγω εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι.

Στην συνέχεια γίνεται αναφορά σε διάφορους προσδιοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Σε αυτούς περιλαμβάνονται ενδεικτικά: οι μισθοί, οι παροχές, το οργανωτικό κλίμα, η αυτονομία, τα επίτευγμα, η αναγνώριση, η ασφάλεια στην εργασία, η ευελιξία στο χώρο εργασίας, ο βαθμός επαγγελματισμού, η επικοινωνία, οι συνθήκες εργασίας και τέλος οι διαπροσωπικές σχέσεις.

Ωστόσο, μεγάλο ρόλο στο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία του εργαζομένου και κινητήριο μοχλό για την επίτευξη των στόχων και των σκοπών του οργανισμού αποτελεί το στύλ ηγεσίας.

Αντίστοιχα, ο Schermerhorn, (Schermerhorn J, 2008) εισήγαγε τις πέντε πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης, όπως αυτές μετριοούνται και από το Job Descriptive Index, ένα δημοφιλές ερωτηματολόγιο και συμπεριλαμβάνει τις εξής ενότητες

- a) την ίδια την εργασία - υπευθυνότητα, ενδιαφέρον και ανάπτυξη,
- b) την ποιότητα της εποπτείας - τεχνική βοήθεια και κοινωνική υποστήριξη,
- c) την σχέση με τους συναδέλφους - κοινωνική αρμονία και σεβασμός,
- d) τις ευκαιρίες προαγωγής - ευκαιρίες για περαιτέρω εξέλιξη και
- e) την αμοιβή - επάρκεια της αμοιβής και δικαιοσύνη

Όπως παρατηρήθηκε σε πολλές μελέτες, η ικανοποίηση από την αμοιβή φάνηκε να αποτελεί τον κύριο και καθοριστικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης (Singh P, Loncar N, 2010). Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι ενώ εκτιμούν τα μη χρηματικά ανταλλάγματα, οι χρηματικές παροχές γίνονται μάλλον ανάγκη παρά ευκαιρία. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι δίνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην ικανοποίηση των οικονομικών τους αναγκών.

Όσον αφορά την συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με τα κίνητρα και την απόδοση τα αποτελέσματα της έρευνας των Peeter, et. al. (Peeters M, 2014) κατέληξαν ότι, η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται τόσο με την εργασιακή απόδοση όσο και με το ποσοστό απουσιών. Οι εργαζόμενοι λοιπόν είναι απαραίτητο να πάρουν δύο

αποφάσεις σχετικά με την εργασία τους. Η μία από αυτές είναι να αποφασίσουν σχετικά με τον χώρο εργασίας που θα εργαστούν. Αυτό ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να καθιερώσουν την κατάσταση του ανήκειν στον οργανισμό, τον τόπο εργασίας. Μελέτες έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από την εταιρεία στην οποία ανήκουν είναι λιγότερο πιθανό να κάνουν απουσίες από την δουλειά σε σχέση με εκείνους που δεν είναι ικανοποιημένοι (Tetty WJ, 2006). Επιπλέον, η μη ικανοποιημένοι εργαζόμενοι τείνουν να παραιτούνται από την εργασία τους, μια κατάσταση που προκαλεί στον οργανισμό αυξημένα γενικά έξοδα και κακή απόδοση.

Η άλλη απόφαση που πρέπει να πάρουν οι εργαζόμενοι είναι η εργασιακή τους συμπεριφορά. Σύμφωνα με τους Meyer & Peng (Meyer KE, Peng MW, 2006), η εργασιακή συμπεριφορά αναφέρεται στην απόδοση που μπορεί να συνεισφέρει ένας εργαζόμενος στον οργανισμό όσον αφορά τη συμπεριφορά του και την οποία μπορεί να θεωρηθεί ως παραγωγική ή αντιπαραγωγική. Ως καλή συμπεριφορά μπορεί να θεωρηθεί όταν ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του εργοδότη και συμμετέχει στους στόχους και στην επιτυχία του οργανισμού. Όλοι οι οργανισμοί ενδιαφέρονται να μάθουν πώς η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων δημιουργώντας θετική συσχέτιση με την παραγωγικότητα. Ωστόσο, εξακολουθεί να υπάρχει μια συνεχής συζήτηση σχετικά με το αν υπάρχει ουσιαστική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης, καθώς πρόκειται για ένα πολύ σύνθετο φαινόμενο. Με βάση αυτή την άποψη, μπορεί να εξαχθεί και να διατυπωθεί το δίπολο: *Η ικανοποίηση προκαλεί την απόδοση- η απόδοση προκαλεί την ικανοποίηση*. Η πρώτη άποψη τονίζει ότι, δεν υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης δηλαδή οι εργαζόμενοι που είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους δεν σημαίνει ότι μπορούν να αποδώσουν καλύτερα από εκείνους που δεν είναι. Με άλλα λόγια, δεν είναι απολύτως αξιόπιστο να διατυπώσουμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί τον κύριο παράγοντα πρόβλεψης της ατομικής εργασιακής απόδοσης.

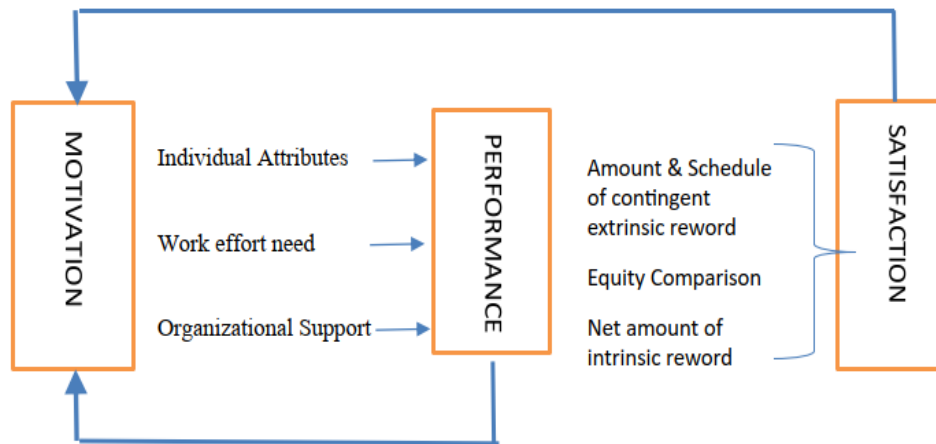
Η δεύτερη υπόθεση από την άλλη πλευρά, υποδηλώνει ότι η απόδοση είναι η πηγή της εργασιακής ικανοποίησης. Οι έρευνες συσχετίζουν θετικά την ατομική απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση μόνο για τον λόγο ότι, δεδομένου ότι οι κατάλληλοι μηχανισμοί χρηματικής ανταμοιβής οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό σημαίνει περαιτέρω ότι θα πρέπει να υπάρχουν κατάλληλα κίνητρα για την εξασφάλιση καλής

απόδοσης. Έτσι, η παρακίνηση θα πρέπει να έχει ισότιμη σημασία με την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση.

Σύμφωνα με τον Latham (Latham G,2012), τα κίνητρα είναι "μια διαδικασία κατανομής γνωστικών πόρων κατά την οποία τα άτομα κάνουν επιλογές ως προς το χρόνο και τις ενέργειες που πρέπει να διαθέσουν σε μια σειρά εργασιών" ή "η διαδικασία που αντιπροσωπεύει την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας ενός ατόμου προς την επίτευξη ενός στόχου" (Kirchler E, Rodler C, 2002). Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, τρία είναι τα σημαντικά σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη στον υπολογισμό της ικανοποίησης του ατόμου : **η διέγερση, η κατεύθυνση και η διατήρηση συγκεκριμένης δραστηριότητας.**

Η διέγερση είναι το ερέθισμα που επιτρέπει την ανάληψη της δραστηριότητας. Η κατεύθυνση είναι η δράση που χρειάζεται για να απομονωθεί ο στόχος που θα τεθεί και η συντήρηση περιλαμβάνει τις δυνάμεις εκείνες που συνεχίζουν να συντηρούνται μέχρι να επιτευχθεί ο στόχος. Όσον αφορά τα κίνητρα αυτά μπορούν να ταξινομηθούν σε εσωτερικά και εξωτερικά. Η εξωγενής παρακίνηση αναφέρεται στις εξωτερικές ανταμοιβές που δίνονται στα άτομα και μπορεί συνήθως να γίνει μέσω χρηματικών ανταμοιβών, όπως τα μόνους, τα κίνητρα και οι προαγωγές. Ενώ η εσωτερική παρακίνηση αναφέρεται στο αίσθημα ότι η δουλειά γίνεται καλά, επομένως, η ίδια η δραστηριότητα αποτελεί το κίνητρο. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι η ικανοποίηση από την εργασία, η απόδοση και η παρακίνηση είναι έννοιες αλληλένδετες, αλλά παραμένουν ξεχωριστές στο πλαίσιο και την εφαρμογή τους. Συνοψίζοντας, η ικανοποίηση από την εργασία και η απόδοση είναι δύο διαφορετικές έννοιες αλλά αλληλένδετες που επηρεάζονται επίσης από την θεωρία των κινήτρων.

Για να καταδειχθεί η σημασία της σχέσης αυτών των τριών όρων, ένα μοντέλο που εισήγαγαν οι Schermerhorn κ.ά. (Schermerhorn J, 2008), γνωστό ως "ολοκληρωμένο μοντέλο των ατομικών κινήτρων για εργασία", παρέχει τις λεπτομέρειες της αλληλεπίδρασης και της αλληλεξάρτησης των τριών μεταβλητών, όπως φαίνεται στο σχήμα 4.



Σχήμα 4. Ολοκληρωμένο μοντέλο ατομικών κινήτρων για την εργασία

Από το διάγραμμα γίνεται σαφώς κατανοητό ότι η ικανοποίηση από την εργασία, η απόδοση και τα κίνητρα είναι μια κυκλική διαδικασία και όχι μια γραμμική διαδικασία λόγω της αλληλεξάρτησης και της αλληλεπίδρασης των μεταβλητών. Με άλλα λόγια, η μία μεταβλητή δεν πυροδοτεί την άλλη μεταβλητή αλλά υπάρχει ανατροφοδότηση μεταξύ των μεταβλητών.

Σύμφωνα λοιπόν με πολλές έρευνες, οι θεωρίες παρακίνησης χωρίζονται γενικά σε τρία μέρη: α) θεωρίες ενίσχυσης, β) θεωρίες περιεχομένου και γ) θεωρίες διαδικασίας (Kotler P, 2009). Οι θεωρίες ενίσχυσης ασχολούνται με τους τρόπους διαμόρφωσης των συμπεριφορών των ατόμων μέσω του ελέγχου των συνεπειών τους. Οι θεωρίες περιεχομένου, επικεντρώνονται στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Ενώ οι θεωρίες διαδικασίας δίνουν έμφαση στις γνωστικές λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα στο μυαλό των ανθρώπων επηρεάζοντας την συμπεριφορά τους.

Μια από τις σημαντικές θεωρίες που ανήκουν στις θεωρίες περιεχομένου είναι η **θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg**, η οποία υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δυσαρέσκεια είναι δύο διαφορετικές διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αναφέρεται στην υψηλή εργασιακή δυσαρέσκεια ή τη μη ικανοποίηση και η άλλη διάσταση αναφέρεται στην υψηλή εργασιακή ικανοποίηση ή μη δυσαρέσκεια. Αυτές οι δύο διαστάσεις επηρεάζουν και επηρεάζονται από τις δύο ομάδες παραγόντων:

τους παράγοντες υγιεινής και τους παράγοντες παρακίνησης. Αυτές οι δύο ομάδες περιγράφονται καλύτερα στον Πίνακα 2 .

ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ	ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Οργανωσιακή πολιτική ➤ Ποιότητα επίβλεψης ➤ Εργασιακές συνθήκες ➤ Βασικός Μισθός ➤ Σχέσεις με τους ομότιμους ➤ Σχέσεις με τους υφιστάμενους ➤ Θέση ➤ Ασφάλεια 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Επιτεύγματα ➤ Αναγνώριση ➤ Το ίδιο το έργο ➤ Υπευθυνότητα ➤ Προώθηση ➤ Ανάπτυξη
high	high
<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> high 0 high </div> <p style="text-align: center;">Εργασιακή Ικανοποίηση</p>	

Πίνακας 2 Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Εδώ λοιπόν γίνεται σαφές ότι η αμοιβή δεν είναι ο μοναδικός δείκτης παρακίνησης των εργαζομένων, αλλά και άλλοι παράγοντες είναι εξίσου σημαντικοί, όπως η ποιότητα επίβλεψης, οι εργασιακές συνθήκες, οι σχέσεις με τους ομότιμους, η ασφάλεια που θεωρούνται κίνητρα για το υψηλό επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων. Οι σωστές οργανωτικές πολιτικές που σχετίζονται με την βελτίωση των εργαζομένων τους παρέχουν την ευκαιρία να αναπτυχθούν, και να εξελιχθούν στην ιεραρχία της εργασίας τους, γεγονός που οδηγεί σε αίσθημα επίτευξης. Ο Herzberg ανέφερε κάποτε ότι: "Αν θέλετε κάποιος να κάνει καλή δουλειά, πρέπει να του δώσετε μια καλή δουλειά να κάνει". Πολύ σημαντικός παράγοντας για τη θεωρία του Herzberg είναι οι ανθρώπινες σχέσεις λαμβάνοντας υπόψη συγκεκριμένα τη σχέση με τους συναδέλφους ή τους υφισταμένους

που μπορεί να αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας. Αντιλαμβανόμαστε ότι, οι ανθρώπινες σχέσεις είναι ζωτικής σημασίας για την εκπλήρωση της εργασιακής ικανοποίησης.

Μια άλλη θεωρία είναι αυτή των προσδοκιών του Vroom (Vroom VH,1964). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η απόδοση των ατόμων συνδέεται άμεσα με τις ανταμοιβές που πιθανώς θα εισπράξουν (Latham G,2012). Με άλλα λόγια, όσο υψηλότερες είναι οι προσδοκώμενες ανταμοιβές, πιθανότερο είναι οι εργαζόμενοι να εργάζονται σκληρότερα για την επίτευξη του στόχου ή του αντικειμενικού σκοπού, είτε πρόκειται για ατομικό είτε για οργανωτικό σκοπό. Αυτή η θεωρία απεικονίζει τις τρεις βασικές μεταβλητές: την προσδοκία, την εργαλειοποίηση και την αξία. Η προσδοκία ότι οποιαδήποτε προσπάθεια ή απόδοση πρόκειται να ανταμειφθεί οδηγεί με μεγάλη πιθανότητα στην επίτευξη υψηλότερης απόδοσης. Η εργαλειοποίηση είναι η πιθανότητα ότι η απόδοση θα οδηγήσει σε καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα και η αξία είναι η αξία που αποδίδεται στο αποτέλεσμα. Η δημιουργία μιας ισορροπίας μεταξύ αυτών των τριών μεταβλητών σε υψηλότερο επίπεδο είναι απαραίτητη για να εξασφαλιστεί ότι θα επιτευχθεί επίσης υψηλότερο επίπεδο παρακίνησης. Επιπλέον, επιβεβαιώνεται ότι οι ανθρώπινες σχέσεις είναι σημαντικές στο βαθμό που η διοίκηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της το μείγμα των εργασιακών προσδοκιών, των μέσων και τις αξίες που υποστηρίζουν τους οργανωτικούς στόχους.

Η θεωρία της ισότητας του Άνταμς εκλαϊκεύεται με τη σημασία της κοινωνικής σύγκρισης. Ο Άνταμς υποστήριξε ότι οι ενέργειες των ανθρώπων επηρεάζονται και καθοδηγούνται από την αντιλαμβανόμενη ανισότητα, τόσο αξιολογώντας τις πηγές πληροφοριών, καθώς και χρησιμοποιώντας άλλους για σύγκριση. Η αντιλαμβανόμενη ανισότητα είναι η συνθήκη κατά την οποία οι άνθρωποι πιστεύουν ότι αυτά που έλαβαν ως ανταμοιβή από τον οργανισμό είναι δυσμενέστερα σε σύγκριση με αυτά που έλαβαν οι συνάδελφοί τους.

Περαιτέρω, η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι μάλλον νιώθουν άβολα επειδή αισθάνονται πάντα ότι οι άλλοι λαμβάνουν περισσότερα από τους ίδιους και ο μόνος τρόπος είναι να αποκατασταθεί η αντιλαμβανόμενη ισότητα. Ωστόσο, η αντιλαμβανόμενη ισότητα μπορεί να είναι αρνητική ή θετική. Η θετική αντιλαμβανόμενη ισότητα υπάρχει όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι έλαβαν περισσότερες ανταμοιβές από τις προσδοκίες τους και όταν θεωρούν ότι έλαβαν

περισσότερα από τους άλλους. Η έρευνα του Otte [28] κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, οι άνθρωποι που αισθάνονται ότι αμείβονται υπερβολικά, που αποτελεί αντιληπτή θετική αδικία, αυξάνουν την ποσότητα ή την ποιότητα της εργασίας τους, ενώ εκείνοι που αισθάνονται ότι είναι υποαμειβόμενοι, που ισοδυναμεί με αντιληπτή αρνητική αδικία, είναι πιθανό να μειώσουν την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας τους.

Τέλος θα εξετάσουμε την επίδραση όλων των παραπάνω στην απόδοση της Ομάδας εργασίας. Κεντρικό ρόλο λοιπόν στην επιτυχία κάθε οργανισμού παίζουν οι άνθρωποι τους οποίους άλλοι συγγραφείς ορίζουν ως τα καλύτερα περιουσιακά στοιχεία. Για να λειτουργήσει ο οργανισμός χρειάζεται πρωτίστως η αλληλεπίδραση των ανθρώπων για να διαπιστωθεί η οργανωτική επιτυχία. Σύμφωνα με τον Hatch (Hatch MJ, 2006) , τα βασικά στοιχεία ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποι και οι σχέσεις μεταξύ τους. Δανειζόμενοι από αυτή την προοπτική, οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να κρατούνται σε απομόνωση, αλλά πρέπει να ενθαρρύνονται από τη διοίκηση να συνεργάζονται.

Οι συνεργατικές προσπάθειες θα ανοίξουν το δρόμο προς την οργανωτική επιτυχία, δουλεύοντας μαζί για ευνοϊκά αποτελέσματα είτε σε ομαδική ιδιότητα είτε σε οργανωτικό επίπεδο. Επιπλέον, λαμβάνοντας υπόψη τη δήλωση που λέει ότι "δύο κεφάλια είναι καλύτερα από ένα", οι εργαζόμενοι που συνεργάζονται ως ομάδα έχοντας έναν στόχο κατά νου είναι πιθανό να επιτύχουν υψηλότερο επίπεδο επιτυχίας σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα.

Οι Schermerhorn, et. al. (Schermerhorn J, 2008) υπογράμμισαν ότι, για να είναι μια ομάδα αποτελεσματική θα πρέπει να επιτυγχάνει υψηλότερο επίπεδο απόδοσης έργου, δηλαδή να επιτυγχάνει το σύνολο των στόχων απόδοσης ως ομάδα. Για να ονομάζεται αποτελεσματική μια ομάδα, θα πρέπει να υπάρχει υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης των μελών, όπου τα μέλη πρέπει να πιστεύουν ότι η συμμετοχή και η εμπειρία τους μετράει και είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τόσο τις προσωπικές όσο και τις οργανωτικές τους ανάγκες.

Επιπλέον, για να αποδώσουν αποτελεσματικά οι ομάδες και να επιτύχουν τους στόχους τους, πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένες εισροές από την ανώτατη διοίκηση.

Η πρώτη εισροή που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η φύση του έργου, όπου η διοίκηση πρέπει να εξετάσει τη δυσκολία επίτευξης της αποτελεσματικότητας της ομάδας όταν το έργο είναι πιο πολύπλοκο. Έτσι, όσο μεγαλύτερη έκθεση θα βιώσει η ομάδα σε

ιδιαίτερα πολύπλοκα καθήκοντα, τόσο υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης συναντάται επίσης.

Η δεύτερη εισροή αντανakλά τη σημασία των στόχων, των ανταμοιβών και των πόρων. Ο συνδυασμός της ύπαρξης κατάλληλων στόχων, ενός πολύ καλού συστήματος ανταμοιβής και επαρκών πόρων θα στηρίζει τις μακροπρόθεσμες ανάγκες του οργανισμού και θα εξασφαλίσει μελλοντικές επιτυχίες. Οι ασαφείς στόχοι είναι επιζήμιοι για την απόδοση του οργανισμού, οπότε, όταν τα εργαλεία και οι πόροι είναι ανεπαρκή, τα επιθυμητά καθήκοντα δεν θα επιτευχθούν.

Τέλος, η τρίτη εισροή θεωρεί την ποικιλομορφία ως πιθανή πηγή συγκρούσεων εντός της ομάδας. Συνεπώς, αυτό απαιτεί να γίνεται ανάλογη διαχείριση της ομοιομορφίας, ώστε η ομάδα να μπορεί να συνεργάζεται και να επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Όταν η ομάδα αυξάνεται σε μέγεθος, τόσο περισσότερες είναι οι τάσεις συγκρούσεων που μπορεί να οδηγήσουν σε χαμηλή απόδοση. Ωστόσο, με τα κατάλληλα κίνητρα το πρόβλημα μπορεί να αντιμετωπιστεί και να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.

4. ΠΩΣ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΟΥΜΕ ΑΝΤΙΑΛΗΨΕΙΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα επικεντρωθούμε στις μεθόδους εγκαθίδρυσης και προώθησης της δικαιοσύνης στον χώρο εργασίας, αναλύοντας μια ποικιλία διοικητικών λειτουργιών και λειτουργιών προσωπικού. Αυτές παρουσιάζονται στον Πίνακα 3. Θα αναλυθούν οι τρόποι προώθησης της δικαιοσύνης, συμπεριλαμβανομένων ορισμένων κανονιστικών συστάσεων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να αντιμετωπίζονται τα άτομα επιστρέφοντας σε μία ή περισσότερες από τις εννοιολογικές παρατηρήσεις των προηγούμενων κεφαλαίων, όπως το φαινόμενο της δίκαιης διαδικασίας και το μοντέλο δύο παραγόντων, παρουσιάζοντας τον τρόπο με τον οποίο αυτά τα φαινόμενα επηρεάζουν τους οργανισμούς.

Για τους περισσότερους υποψήφιους για εργασία, η *διαδικασία πρόσληψης και επιλογής* είναι η πρώτη τους γνωριμία με έναν οργανισμό. Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται αυτή τη στιγμή μπορεί να έχει επιπτώσεις αργότερα. Οι υποψήφιοι που αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται δίκαια είναι πιο πιθανό να σχηματίσουν θετικές εντυπώσεις για τον οργανισμό (Bauer et al., 2001) και να τον συστήσουν στους φίλους τους (Smither, Reilly, Millsap, Pearlman, & Stoffey, 1993). Και η αντίστροφη πλευρά είναι επίσης αληθινή. Όταν οι υποψήφιοι αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται άδικα, είναι πιο πιθανό να εξετάσουν τη δικαστική προσφυγή ως πιθανή λύση (Bauer et al., 2001). Αυτή η έρευνα υποδηλώνει ότι αξίζει για τους οργανισμούς να βάζουν τον καλύτερο εαυτό τους μπροστά. Αντιμετωπίζοντας δίκαια τους αιτούντες κατά τη διαδικασία πρόσληψης, οι οργανισμοί θέτουν τα θεμέλια για μια σχέση δικαιοσύνης και εμπιστοσύνης όταν οι εν λόγω αιτούντες γίνουν υπάλληλοι.

Η έρευνα σχετικά με τις αντιδράσεις των υποψηφίων για εργασία στις διαδικασίες πρόσληψης υποδηλώνει ότι πρόκειται για κάτι πολύ περισσότερο από το αν κάποιος παίρνει ή όχι τη θέση εργασίας. Επιπλέον, επειδή οι υποψήφιοι συχνά δεν γνωρίζουν γιατί δεν πήραν τη θέση εργασίας ή τα προσόντα του ατόμου που πήρε τη θέση, η διανεμητική δικαιοσύνη είναι λιγότερο σημαντική στην επιλογή. Ωστόσο, οι διευθυντές πρέπει να έχουν υπόψη τους την διαδικαστική και την διαδραστική δικαιοσύνη. Είναι επίσης σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι η διαδικασία επιλογής αρχίζει με την αναζήτηση και την αρχική επικοινωνία και περιλαμβάνει όλες τις επαφές με τους υποψηφίους για εργασία μέχρι και την επέκταση μιας προσφοράς και την απόρριψη

ενός ατόμου για μια θέση εργασίας (Gilliland & Hale, 2005). Όσον αφορά την διαδικαστική δικαιοσύνη, η έρευνα έχει εντοπίσει δύο μεγάλους προβληματισμούς:

- Τα κατάλληλα ερωτήματα και κριτήρια είναι κρίσιμα για την διαδικαστική δικαιοσύνη. Οι υποψήφιοι για εργασία αναμένουν οι ερωτήσεις της συνέντευξης και τα τεστ διαλογής να σχετίζονται με τη θέση εργασίας, ή τουλάχιστον να φαίνεται ότι σχετίζονται με τη θέση εργασίας (Gilliland, 1994- Ryan & Chan, 1999). Οι υπερβολικά προσωπικές ερωτήσεις συνέντευξης και ορισμένα τεστ διαλογής, όπως τα τεστ ειλικρίνειας, θεωρούνται συχνά ακατάλληλα και παραβίαση της ιδιωτικής ζωής των υποψηφίων (Bies & Moag, 1986- Kravitz, Stinson, & Chavez, 1996).

- Επαρκής ευκαιρία απόδοσης κατά τη διαδικασία επιλογής σημαίνει να δίνονται στους υποψηφίους οι ευκαιρίες να επιχειρηματολογήσουν και να δοθεί επαρκής χρόνος στις συνεντεύξεις (Truxillo, Bauer, & Sanchez, 2001). Εάν χρησιμοποιούνται τυποποιημένες δοκιμασίες για τον έλεγχο των υποψηφίων, η δικαιοσύνη μπορεί να ενισχυθεί επιτρέποντας στους υποψηφίους να επαναλάβουν τις δοκιμασίες εάν θεωρούν ότι δεν απέδωσαν τα μέγιστα (Truxillo et al., 2001).

Εκ πρώτης όψεως, αυτά τα δύο κριτήρια φαίνονται λογικά και αρκετά απλά. Ωστόσο, όταν συγκρίνονται με τις προτεινόμενες πρακτικές πρόσληψης, οι διευθυντές έρχονται συχνά αντιμέτωποι με ένα "παράδοξο της δικαιοσύνης" (Folger & Cropanzano, 1998). Δηλαδή, πολλές από τις διαδικασίες επιλογής με την υψηλότερη προβλεπτική εγκυρότητα -αυτές που αποτελούν τα καλύτερα εργαλεία διαλογής- είναι δυστυχώς εκείνες που αποτυγχάνουν να ικανοποιήσουν αυτές τις ανησυχίες περί δικαιοσύνης. Σκεφτείτε τα τεστ γνωστικών ικανοτήτων και προσωπικότητας. Αυτές οι μέθοδοι διαλογής έχουν υψηλή αποδεδειγμένη εγκυρότητα (Schmidt & Hunter, 1998), αλλά και οι δύο θεωρούνται από τους υποψηφίους για εργασία ως όχι ιδιαίτερα δίκαιες (Steiner & Gilliland, cations (Latham & Finnegan, 1993). Η προσθήκη δομημένων καταστάσεων και ερωτήσεων στη συνέντευξη αυξάνει την προβλεπτική εγκυρότητα, αλλά μειώνει τις αντιλήψεις για τη διαδικαστική δικαιοσύνη.

1. Θετικοί υποψήφιοι για εργασία: Το παράδοξο της δικαιοσύνης στις διαδικασίες επιλογής.
2. Δίκαιη εξισορρόπηση πολλαπλών στόχων: Το μοντέλο δύο παραγόντων στα συστήματα δίκαιης ανταμοιβής
3. Δεν χρειάζεται να κερδίσετε: Πώς η αλληλεπίδραση διαδικασίας και αποτελέσματος μας βοηθά να επιλύουμε τις συγκρούσεις
4. Αμβλύνοντας τις δυσκολίες: Η επίδραση της δίκαιης διαδικασίας στις απολύσεις
5. Κρατώντας το σκορ δίκαια: Μια προσέγγιση της δέουσας διαδικασίας στην αξιολόγηση της απόδοσης.

Πίνακας 3. Εισάγοντας δικαιοσύνη στο σύστημα Διοίκησης

Πώς μπορεί λοιπόν να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά αυτό το παράδοξο της δικαιοσύνης; Υπάρχουν τρεις προτάσεις :

Πρώτον, υπάρχουν ορισμένα εργαλεία διαλογής που έχουν τόσο προγνωστική εγκυρότητα όσο και διαδικαστική δικαιοσύνη. Τα τεστ δειγμάτων εργασίας και οι προσομοιώσεις βάσει επιδόσεων επιδεικνύουν λογική προβλεπτική εγκυρότητα (Roth, Bobko, & McFarland, 2005) και θεωρούνται επίσης διαδικαστικά δίκαια (Steiner & Gilliland, 1996).

Μια δεύτερη λύση είναι η τροποποίηση των υφιστάμενων εργαλείων διαλογής ώστε να αυξηθεί η αντιλαμβανόμενη διαδικαστική δικαιοσύνη των υποψηφίων για εργασία. Ο Smither και οι συνεργάτες του (1993) διαπίστωσαν ότι οι δοκιμασίες γνωστικών ικανοτήτων με συγκεκριμένα και όχι αφηρημένα στοιχεία τείνουν να αντιμετωπίζονται θετικότερα από τους αιτούντες εργασία. Με βάση την παρατήρηση ότι οι υποψήφιοι αντιλαμβάνονται μεγαλύτερη δικαιοσύνη σε μη δομημένες συνεντεύξεις,

Η τρίτη πρόταση βασίζεται στην προηγούμενη συζήτησή μας για την αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη. Θυμηθείτε ότι η διαδραστική δικαιοσύνη μπορεί να μετριάσει τις αρνητικές επιπτώσεις της διαδικαστικής αδικίας. Έρευνες έχουν δείξει ότι η διαδραστική δικαιοσύνη είναι πολύ σημαντική για τους υποψηφίους για εργασία (Bies & Moag, 1986- Gilliland, 1995). Με προσοχή στη διακριτική διαπροσωπική μεταχείριση, την ειλικρινή πληροφόρηση και την έγκαιρη ανατροφοδότηση, οι οργανισμοί μπορούν να

δημιουργήσουν διαδικασίες πρόσληψης που ενσωματώνουν την αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη.

Στο πιο βασικό επίπεδο, τα *συστήματα ανταμοιβών* πρέπει να επιτυγχάνουν δύο στόχους: Πρέπει να παρακινούν την ατομική απόδοση και πρέπει να διατηρούν τη συνοχή της ομάδας. Ενώ και οι δύο στόχοι είναι αξιόλογοι, η έρευνα για τη διανεμητική δικαιοσύνη μας λέει ότι είναι δύσκολο να επιτευχθούν ταυτόχρονα. Οι δίκαιες κατανομές, οι οποίες ανταμείβουν την απόδοση, μπορούν να ωθήσουν την ατομική προσπάθεια. Αλλά η ανισότητα που είναι πιθανό να προκύψει μπορεί να είναι αποδιοργανωτική. Σε μια μελέτη ακαδημαϊκών καθηγητών, οι Pfeffer και Langton (1993) εξέτασαν τη διασπορά των μισθών στα οικεία τμήματα. Όταν η μισθολογική διασπορά ήταν υψηλή, οι καθηγητές ανέφεραν λιγότερη ικανοποίηση και λιγότερη συνεργασία με τους συναδέλφους τους. Η συνολική παραγωγικότητα της ομάδας μειώθηκε επίσης. Αυτό δεν είναι αυτό που υποτίθεται ότι κάνουν οι αμοιβές λόγω προσόντων.

Το να πληρώνονται όλοι με την ίδια αμοιβή όμως, δεν είναι επίσης η λύση. Πράγματι, οι ισότιμες κατανομές μπορούν να ενισχύσουν την ομαδική αρμονία, αλλά φέρνουν τα δικά τους προβλήματα. Ένα βασικό πρόβλημα είναι αυτό της εξωτερικής ισότητας. Οι εργαζόμενοι με υψηλές επιδόσεις ή εκείνοι με σπάνιες δεξιότητες μπορεί να αξίζουν περισσότερο στην εξωτερική αγορά. Εάν οι μισθοί τους "περιορίζονται" για να διατηρηθεί η εσωτερική ισότητα, οι εργαζόμενοι αυτοί μπορεί να αναζητήσουν αλλού εργασία. Αυτός είναι απλώς ένας άλλος τρόπος για να πούμε ότι ανεξάρτητα από το πώς πληρώνονται οι άνθρωποι, δεν θα είναι όλοι ικανοποιημένοι.

Πώς λοιπόν να τοποθετήσουμε τις ανταμοιβές; Σίγουρα, τα άτομα που δεν λαμβάνουν την αποζημίωση που επιθυμούν θα θέλουν περισσότερο. Ωστόσο, συχνά παραμένουν πιστοί στον εργοδότη τους εάν οι διαδικασίες διαχείρισης των αμοιβών θεωρούνται δίκαιες. Κατά συνέπεια, αν ένας οργανισμός πρέπει να διατηρήσει την εξωτερική ισότητα, μπορεί να το κάνει διακινδυνεύοντας την εσωτερική ανισότητα, αλλά μόνο εφόσον η διαδικασία κατανομής είναι δίκαιη. Ενδεικτικά, οι McFarlin και Sweeney (1992) πραγματοποίησαν έρευνα σε περισσότερους από 600 υπαλλήλους τραπεζών. Όπως αναμενόταν, όταν η διανεμητική δικαιοσύνη ήταν χαμηλή, οι εργαζόμενοι ανέφεραν λιγότερη ικανοποίηση από τις αμοιβές και λιγότερη ικανοποίηση από την εργασία. Αυτά είναι άσχημα νέα, αλλά αντισταθμίζονται εν μέρει από τα αποτελέσματα της διαδικαστικής δικαιοσύνης. Όταν η διαδικαστική δικαιοσύνη ήταν υψηλή, οι

εργαζόμενοι βίωναν υψηλότερη οργανωτική δέσμευση και θετική αντίδραση στους προϊσταμένους τους. Αυτό είναι το μοντέλο δύο παραγόντων σε δράση. Τα άτομα που δεν ήταν απαραίτητα ικανοποιημένα με την αμοιβή τους εξακολουθούσαν να μην υποτιμούν τον οργανισμό όταν οι διαδικασίες ήταν δίκαιες.

Εκτός από τη διαδικαστική δικαιοσύνη, η διαδραστική δικαιοσύνη μπορεί να είναι χρήσιμη για τη δίκαιη χορήγηση των αμοιβών. Για να καταδείξουμε αυτό το σημείο, ας εξετάσουμε μια κατάσταση που όλοι αντιπαθούν: τις περικοπές μισθών. Ο Greenberg (1993) διαπίστωσε ότι οι διαφορές στον τρόπο διαχείρισης των περικοπών μισθών σε δύο εργοστάσια παραγωγής παρήγαγαν δραματικά διαφορετικά αποτελέσματα.

Το κλειδί είναι η διαπροσωπική αντιμετώπιση. Στο ένα, ένα στέλεχος ανακοίνωσε ευγενικά, αλλά γρήγορα, μέσα σε περίπου 15 λεπτά, μείωση μισθών κατά 15%. Στο άλλο, ένα στέλεχος ξόδεψε περίπου μιάμιση ώρα μιλώντας, δεχόμενος ερωτήσεις και εκφράζοντας τη λύπη του για την πανομοιότυπη περικοπή μισθών. Κατά τη διάρκεια μιας επακόλουθης περιόδου 10 εβδομάδων, οι κλοπές των εργαζομένων ήταν περίπου 80% λιγότερες στη δεύτερη περίπτωση και οι εργαζόμενοι σε αυτό το εργοστάσιο είχαν 15 φορές λιγότερες πιθανότητες να παραιτηθούν. Κανείς δεν ήθελε να του κόψουν τον μισθό. Όμως οι εργαζόμενοι κατανοούσαν γιατί συνέβαινε αυτό, εκτιμούσαν την υποστηρικτική διαπροσωπική αντιμετώπιση και δεν ξεσπούσαν την οργή τους στον οργανισμό.

Οι Thomas και Schmidt (1976) μας λένε ότι οι μάνατζερ μπορεί να ξοδεύουν περίπου το 20% του χρόνου τους για να διευθετούν διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων, και δεν είναι πάντα επιτυχείς (Schoorman & Champagne, 1994). Η *επίλυση των συγκρούσεων* είναι πιθανό να είναι πιο δύσκολη όταν το ένας ή και οι δύο εμπλεκόμενοι είναι αδιάλλακτοι. Σε αυτό το σημείο ο διευθυντής μπορεί να ακούσει και τους δύο διαφωνούντες, αλλά θα πρέπει να τους επιβάλει έναν διακανονισμό. Αυτό ονομάζεται διαιτησία και είναι τελικά αυταρχικό. Ως αποτέλεσμα, η διαιτησία μπορεί να ακούγεται επικίνδυνη, επειδή εγκυμονεί διανεμητική αδικία- ο διακανονισμός επιβάλλεται και δεν εγκρίνεται εκ των προτέρων από τα άλλα μέρη.

Ωστόσο, εάν κατά τη διαιτησία υπάρχει οποιοδήποτε στοιχείο δικαιοσύνης (διανεμητική ή διαδικαστική ή διαδραστική), η συνολική εκτίμηση της κατάστασης θα βελτιωθεί (Goldman, 2003). Επειδή η διαιτησία διατηρεί τη διαδικαστική δικαιοσύνη, ένα ατυχές αποτέλεσμα είναι λιγότερο καταστροφικό από ό,τι είναι δυνατόν κανείς να

υποθέσει. Ή, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι μάνατζερ μπορούν να κάνουν δύσκολες επιλογές, αλλά πρέπει να τις κάνουν δίκαια (για λεπτομέρειες βλέπε Folger & Cropanzano, 1998). Αυτό απεικονίζει ένα απλό αλλά ισχυρό μάθημα από την έρευνα για την επίλυση συγκρούσεων: **Αν δεν μπορείτε να δώσετε στους ανθρώπους το αποτέλεσμα που θέλουν, δώστε τους τουλάχιστον μια δίκαιη διαδικασία.**

Μέχρι στιγμής έχουμε εξετάσει στοιχεία που αφορούν τη δικαιοσύνη στο πλαίσιο των προσλήψεων, των συστημάτων ανταμοιβής και της επίλυσης συγκρούσεων. Αυτά είναι καθημερινά γεγονότα σε έναν μεγάλο οργανισμό και το καθένα από αυτά θα λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά αν ληφθεί υπόψη η δικαιοσύνη. Ακόμη και ένας αναγνώστης που είναι πρόθυμος να ενδώσει στα μέχρι τώρα επιχειρήματά μας μπορεί να αναρωτιέται αν η δικαιοσύνη βοηθάει όταν συμβαίνει κάτι πραγματικά κακό.

Μεταξύ των συνηθισμένων διοικητικών καταστάσεων που επηρεάζουν τους εργαζομένους, η μείωση προσωπικού είναι από τις χειρότερες (Richman, 1993). Οι απολύσεις έχουν ολέθρια αποτελέσματα, βλάπτοντας τα θύματα, ενώ υπονομεύουν το ηθικό των ατόμων που παραμένουν στον οργανισμό. Αν και η μείωση προσωπικού είναι μια ευρέως χρησιμοποιούμενη στρατηγική μείωσης του κόστους, είναι ιδιαίτερα επικίνδυνη. Το κόστος της μείωσης του εργατικού δυναμικού συχνά υπερβαίνει τα οφέλη (Kammeyer-Mueller, Liao, & Arvey, 2001). Σε αυτές τις περιπτώσεις οι άνθρωποι όχι μόνο χάνουν, αλλά χάνουν πολλά. Υπάρχει περίπτωση το γεγονός να είναι αρνητικό σε τέτοιο βαθμό που η αίσθηση της διανεμητικής αδικίας είναι σχεδόν δεδομένη.

Όταν μια απόλυση αντιμετωπίζεται με διαδικαστική και διαδραστική δικαιοσύνη, τα θύματα είναι λιγότερο πιθανό να μειώσουν τους πρώην εργοδότες τους (Brockner et al., 1994, Μελέτη 1). Πράγματι, η δικαιοσύνη μπορεί να έχει άμεσες επιπτώσεις στην κατώτατη γραμμή. Οι Lind, Greenberg, Scott και Welchans (2000) πήραν συνεντεύξεις από μεγάλο αριθμό θυμάτων απολύσεων. Πολλά από αυτά τα άτομα εξέτασαν το ενδεχόμενο νομικών ενεργειών μετά την απόλυσή τους, και σχεδόν το ένα τέταρτο των θυμάτων έφτασε στο σημείο να μιλήσει με δικηγόρο. Ο μοναδικός καλύτερος παράγοντας πρόβλεψης της προθυμίας να προβούν σε νομικές ενέργειες ήταν η δικαιοσύνη της μεταχείρισης που έλαβαν κατά τη στιγμή της απόλυσής τους. Μεταξύ όσων αισθάνθηκαν ότι τους μεταχειρίστηκαν άδικα, ο Lind και οι συνάδελφοί του διαπίστωσαν ότι ένα 66% σκέφτονταν να προσφύγει στη δικαιοσύνη. Μεταξύ εκείνων που αισθάνονταν δίκαιη μεταχείριση, το ποσοστό αυτό μειώθηκε σε μόλις 16%.

Πρόκειται για εντυπωσιακά ευρήματα. Παρόλο που οι διευθυντές συχνά καθοδηγούνται από δικηγόρους ή εκπροσώπους του ανθρώπινου δυναμικού να αποφεύγουν να ζητούν συγγνώμη -η συγγνώμη μπορεί να θεωρηθεί ως παραδοχή ενοχής-, τα αποτελέσματα αυτά υποδηλώνουν ότι η συγγνώμη μπορεί να συμβάλει στην προώθηση των συναισθημάτων διαδραστικής δικαιοσύνης που μειώνουν στην πραγματικότητα τον κίνδυνο δικαστικής διαμάχης. Η δικαιοσύνη, όπως φαίνεται, παρέχει έναν χρήσιμο τρόπο για να επιβιώσει κανείς από μια κρίση με την επιχειρηματική του φήμη άθικτη.

Ενώ μέχρι στιγμής έχουμε συζητήσει για τα θύματα των απολύσεων, οι μειώσεις του εργατικού δυναμικού επηρεάζουν και τους εναπομείναντες. Όσοι μένουν πίσω, αν και διατηρούν τις θέσεις εργασίας τους, τείνουν να υποφέρουν από "ενοχές επιζώντων" (Brockner & Greenberg, 1990). Ωστόσο, εάν οι οργανισμοί παρέχουν μια καλή δικαιολογία και μια πειστική εξήγηση για τους λόγους για τους οποίους η μείωση είναι επιβεβλημένη -μια πτυχή της αλληλεπιδραστικής δικαιοσύνης- οι εναπομείναντες εργαζόμενοι αντιδρούν πολύ λιγότερο αρνητικά (Brockner, DeWitt, Grover, & Reed, 1990). Η παροχή επιδομάτων ανεργίας είναι επίσης επωφελής, όπως θα περίμενε κανείς. Ωστόσο, εάν αυτά τα επιδόματα δεν υπάρχουν, μια εκ των προτέρων προειδοποίηση ότι πρόκειται να γίνει μια απόλυση θα αμβλύνει τις αρνητικές αντιδράσεις που διαφορετικά θα μπορούσαν να εκδηλωθούν (Brockner et al., 1994, Μελέτες 2 και 3).

Προκειμένου να αποδίδουν ανταμοιβές, να εντοπίζουν υποψηφίους για προαγωγή και να αναπτύσσουν το ανθρώπινο κεφάλαιο, οι περισσότεροι μεγάλοι οργανισμοί διεξάγουν αξιολογήσεις απόδοσης. Παρόλο που αυτές οι αξιολογήσεις είναι χρήσιμες, παραμένουν προβληματισμοί και η εφαρμογή τους είναι συχνά προβληματική. Για παράδειγμα, οι μελετητές έχουν παρατηρήσει ένα φαινόμενο που ονομάζεται "εξαφάνιση της αξιολόγησης της απόδοσης" (Folger & Cropanzano, 1998). Όταν ερωτήθηκαν, οι περισσότεροι διευθυντές ανέφεραν ότι έχουν παράσχει αξιολογήσεις απόδοσης, ενώ πολλοί από τους υφισταμένους τους ανέφεραν ότι δεν έλαβαν ποτέ αξιολόγηση. Άλλες έρευνες υποδεικνύουν ότι οι αξιολογήσεις επηρεάζονται από πολιτικές σκοπιμότητες (Longenecker, Gioia, & Sims, 1987), τους περιορισμούς της γνωστικής επεξεργασίας του αξιολογητή (DeNisi & Williams, 1988) και το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο διεξάγονται (Levy & Williams, 2004). Αυτές οι ανησυχίες μας λένε ότι η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης συχνά περιέχει αρκετή ασάφεια καθώς και χώρο για να διαφωνήσουν λογικοί άνθρωποι.

Για το λόγο αυτό, είναι χρήσιμο να προσεγγίζουμε τις αξιολογήσεις απόδοσης με γνώμονα την υποκειμενικότητά τους. Ιστορικά, πολλές από τις συμβουλές που παρείχαν οι ακαδημαϊκοί στους επαγγελματίες, τους ενθάρρυναν να θεωρούν την αξιολόγηση της απόδοσης ως ένα είδος δοκιμασίας, όπου το κεντρικό καθήκον είναι να αποδώσουν μια έγκυρη βαθμολογία σε ένα λίγο-πολύ αντικειμενικό μέγεθος. Για παράδειγμα, οι αξιολογητές συμβουλευτήκαν να "γίνουν ειδικοί στην εφαρμογή αρχών για την ανάπτυξη τεστ" (Banks & Roberson, 1985, σ. 129) και ότι "τα ψυχομετρικά ζητήματα που περιβάλλουν τη μέτρηση της απόδοσης είναι πιο σημαντικά από ποτέ" (DeVries, Morrison, Shullman, & Gerlach, 1981). Αυτή η προσανατολισμένη στη μέτρηση κατανόηση της αξιολόγησης της απόδοσης έχει ονομαστεί "σύμβολο του τεστ" (Folger, Konovsky, & Cropanzano, 1992).

Οι πιο πρόσφατες εργασίες για την αξιολόγηση της απόδοσης έχουν λάβει μια ευρύτερη προοπτική, δίνοντας έμφαση στο κοινωνικό περιβάλλον (Levy & Williams, 2004) και στις εισροές από πολλαπλές πηγές (Smither, London, & Reilly, 2005). Σε αυτό το πνεύμα, οι Cawley, Keeping και Levy (1998) πραγματοποίησαν μετα-ανάλυση 27 ερευνών πεδίου, καθεμία από τις οποίες εξέταζε τη συμμετοχή των εργαζομένων στην αξιολόγηση της απόδοσης. Διαπίστωσαν ότι όταν οι εργαζόμενοι είχαν φωνή ήταν πιο ικανοποιημένοι, έβλεπαν τη διαδικασία ως πιο δίκαιη και είχαν περισσότερα κίνητρα για να τα καταφέρουν καλύτερα. Αυτό είναι ενδιαφέρον, αλλά μάλλον δεν αποτελεί τρομερή έκπληξη. Το πραγματικά εντυπωσιακό εύρημα ήταν ότι αυτά τα αποτελέσματα εμφανίστηκαν ακόμη και όταν η συμμετοχή δεν μπορούσε να επηρεάσει τη βαθμολογία. Απλώς και μόνο το να μπορεί κάποιος να πει τη γνώμη του (αυτό που ο Cawley και οι συν-συγγραφείς ονόμασαν "εκφραστική της αξίας" συμμετοχή) έκανε τους εργαζόμενους να είναι πιο ευνοϊκοί απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. Παρατηρούμε πώς αυτά τα ευρήματα συνάδουν με το φαινόμενο της δίκαιης διαδικασίας που αναφέρθηκε προηγουμένως.

Η έρευνα σχετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη παρέχει ένα νέο παράδειγμα για την κατανόηση της αξιολόγησης της απόδοσης. Σύμφωνα με τους Folger, Konovsky και Cropanzano (1992), το ονομάζουμε αυτό προσέγγιση της δίκαιης διαδικασίας στην αξιολόγηση της απόδοσης. Η υιοθέτηση της μεταφοράς της δίκαιης διαδικασίας ευαισθητοποιεί για τις διαφορετικές ερμηνείες, τις πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων και τις νόμιμες διαφωνίες σχετικά με τα γεγονότα. Η προσέγγιση της δίκαιης

διαδικασίας στην αξιολόγηση της απόδοσης έχει τρία βασικά στοιχεία: επαρκή ειδοποίηση, δίκαιη ακρόαση και κρίση βάσει αποδεικτικών στοιχείων.

- Η επαρκής ειδοποίηση, όπως θα περίμενε κανείς, περιλαμβάνει την εκ των προτέρων ενημέρωση των ατόμων για το πότε θα αξιολογηθούν και με ποια κριτήρια θα αξιολογηθούν. Είναι επίσης χρήσιμο να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη διαμόρφωση των προτύπων απόδοσης και στην ευρεία διάθεσή τους. Φυσικά, προκύπτει ότι η ανατροφοδότηση πρέπει να παρέχεται τακτικά.

- Η δίκαιη ακρόαση σημαίνει ότι η επανεξέταση της ανατροφοδότησης περιορίζεται σε "αποδεκτά" στοιχεία, όπως η απόδοση των εργαζομένων και όχι οι προσωπικές επιθέσεις. Σημαίνει επίσης ότι δίνεται στους εργαζομένους η ευκαιρία να δώσουν τη δική τους ερμηνεία των γεγονότων, συμπεριλαμβανομένης της διαφωνίας με τον προϊστάμενο, όπου αυτό είναι σκόπιμο.

- Κρίση με βάση τα στοιχεία σημαίνει ότι τα πρότυπα οφείλουν να είναι ακριβή, και τα δεδομένα οφείλουν να συλλέγονται προσεχτικά ούτως ώστε οι αποφάσεις να στηρίζονται σε μια επίσημη διαδικασία. Πρέπει να λαμβάνονται μέτρα για την σωστή εκπαίδευση των αξιολογητών, ούτως ώστε να βελτιώνεται η ακρίβεια και να διατηρείται η διαδικασία απαλλαγμένη από πολιτικές επιρροές.

Οι Taylor, Tracy, Renard, Harrison και Carroll (1995) επανασχεδίασαν το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης μιας μεγάλης κρατικής υπηρεσίας, έτσι ώστε να περιλαμβάνει αυτές τις αρχές της δέουσας διαδικασίας. Ανακάλυψαν ότι οι εργαζόμενοι προτίμησαν το νέο σύστημα, θεωρώντας το πιο δίκαιο και πιο αποτελεσματικό. Το ίδιο άρεσε και στους διευθυντές, οι οποίοι πίστευαν ότι τους επέτρεπε να είναι ειλικρινείς και αισθάνονταν ότι ήταν πιο αποτελεσματικό για την επίλυση εργασιακών προβλημάτων. Αυτό συνέβη παρόλο που οι εργαζόμενοι με το νέο σύστημα έλαβαν χαμηλότερες βαθμολογίες από ό,τι στο πλαίσιο της παλαιότερης προσέγγισης.

Όλα αυτά είναι θετικά, αλλά ενέχουν κινδύνους. Η επαρκής ειδοποίηση, η δίκαιη ακρόαση και η κρίση με βάση τα αποδεικτικά στοιχεία είναι περίπλοκα στη διαχείρισή τους. Ένα βασικό πρόβλημα είναι ότι μπορεί να αυξηθούν τις προσδοκίες, ενώ ταυτόχρονα παρέχουν στους εργαζόμενους ένα σύνολο εργαλείων για να κάνουν αισθητή τη δυσαρέσκειά τους. Ας σκεφτούμε την περίπτωση δύο εταιρειών που μελετήθηκαν επί έξι χρόνια από τους Mesch και Dalton (1992). Κάθε επιχείρηση βρισκόταν στην ίδια περιοχή και οι εργαζόμενοι σε κάθε επιχείρηση εκπροσωπούσαν από το ίδιο συνδικάτο. Στην πραγματικότητα, τα παράπονα και στις δύο οργανώσεις

ανατέθηκαν στην ίδια τοπική συνδικαλιστική οργάνωση. Μετά από 36 μήνες, μία από τις επιχειρήσεις αποφάσισε να βελτιώσει τη διαδικασία υποβολής παραπόνων προσθέτοντας μια διερευνητική παρέμβαση. Πριν από την έναρξη της διαδικασίας υποβολής παραπόνων, τόσο το συνδικάτο όσο και η διοίκηση όρισαν έναν "πραγματογνώμονα" για να καθορίσει την ουσία της υπόθεσης, να αποτρέψει την απόκρυψη πληροφοριών και να ενθαρρύνει τους διακανονισμούς με διαπραγμάτευση. Αυτό παρείχε ένα πρόσθετο στάδιο προστασίας της διαδικασίας. Το αποτέλεσμα; Ο αριθμός των καταγγελιών που υποβλήθηκαν εκτοξεύθηκε στην εταιρεία με τη νέα διαδικαστική εγγύηση, αλλά παρέμεινε περίπου σταθερός στον άλλο οργανισμό. Μετά από περίπου δύο χρόνια, η παρέμβαση διερεύνησης γεγονότων εγκαταλείφθηκε και το ποσοστό παραπόνων επέστρεψε στο κανονικό επίπεδο. Η νέα παρέμβαση φαίνεται ότι αύξησε τις προσδοκίες και έτσι ενθάρρυνε τους εργαζόμενους να διαμαρτύρονται για πραγματική και φανταστική κακομεταχείριση. Μακροπρόθεσμα αυτό ήταν αντιπαραγωγικό. Οι συνέπειες της μελέτης των Mesch και Dalton (1992) πρέπει να εκτιμηθούν. Εάν οι διαδικασίες δεν σχεδιαστούν κατάλληλα, μπορεί να δημιουργήσουν περισσότερα προβλήματα από όσα επιλύουν.

Εδώ υπάρχουν δύο όψεις του νομίσματος της δικαιοσύνης. Από την αρνητική πλευρά, η απουσία δικαιοσύνης είναι πιθανό να δημιουργήσει προβλήματα στους οργανισμούς. Υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις ότι η αδικία μπορεί να προκαλέσει αντίποινα, να μειώσει την απόδοση και να βλάψει το ηθικό (Cohen-Charash & Spector, 2001- Colquitt et al., 2001- Viswesvaran & Ones, 2002). Από τη θετική πλευρά, η δικαιοσύνη μπορεί να κάνει περισσότερα από το να προλάβει αυτά τα ατυχή αποτελέσματα. Η δικαιοσύνη λειτουργεί ως ένα είδος ρυθμιστικού παράγοντα, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να διατηρούν τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη για έναν οργανισμό ακόμη και όταν δεν έχουν την επιθυμητή εξέλιξη (Brockner & Wiesenfeld, 1996). Είναι αναπόφευκτο στη ζωή ότι τα πράγματα δεν θα πηγαίνουν πάντα όπως τα θέλουμε. Ωστόσο, οι αρνητικές συνέπειες ενός ατυχήματος είναι λιγότερο σοβαρές εάν ένας οργανισμός είναι σε θέση να διατηρήσει τη διαδικαστική και την αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη (Goldman, 2003- Skarlicki & Folger, 1997).

Η δικαιοσύνη παρέχει μια εξαιρετική επιχειρηματική ευκαιρία, από την αποκομιδή συγκεκριμένων αποδόσεων, όπως η ισχυρότερη δέσμευση των εργαζομένων, έως την απόκτηση ενός συνολικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δύσκολα αντιγράψιμο και το οποίο έγκειται σε μια "κουλτούρα δικαιοσύνης". Στην παρούσα ανάλυση εξετάσαμε τη δικαιοσύνη από την οπτική γωνία πέντε διοικητικών καθηκόντων: *προσλήψεις,*

συστήματα ανταμοιβής, διαχείριση συγκρούσεων, απολύσεις και αξιολόγηση της απόδοσης. Τα καθήκοντα αυτά είναι ποικίλα, αλλά όλα ενέχουν έναν βαθμό κινδύνου. Καθένα από αυτά έχει τη δυνατότητα να ορίσει κάποιους ως "νικητές" και άλλους ως "χαμένους". Εξάλλου, πάντα θα υπάρχουν άνθρωποι που δεν θα καταφέρουν να πάρουν τη θέση εργασίας, θα λάβουν χαμηλότερη από την αναμενόμενη αξιολόγηση απόδοσης ή θα μειωθούν λόγω των επιχειρηματικών αναγκών. Ως αποτέλεσμα, οι οργανισμοί διακινδυνεύουν την κακή διάθεση των εργαζομένων απλώς και μόνο επειδή λαμβάνουν τα είδη των αποφάσεων που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία των επιχειρήσεών τους. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη επιτρέπει στους διευθυντές να λαμβάνουν αυτές τις δύσκολες αποφάσεις πιο ομαλά. Το δίκαιο παιχνίδι σίγουρα δεν εγγυάται σε όλα τα μέρη αυτό που θέλουν. Ωστόσο, διατηρεί τη δυνατότητα ότι η εξουσία θα χρησιμοποιηθεί σύμφωνα με κανονιστικές αρχές που σέβονται την αξιοπρέπεια όλων των εμπλεκομένων.

ΜΕΡΟΣ 2^ο - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

Στην παρούσα μελέτη διερευνάται η αντίληψη των υπαλλήλων σχετικά με την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και Υποστήριξη και γίνεται προσπάθεια συσχέτισής τους με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή παρακίνηση των εργαζόμενων στην Γενική Διεύθυνση Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας (ΓΔΠΥΑ) της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Επίσης διερευνάται η επίδραση των μεταβλητών αυτών στην επιθυμία και την πρόθεση των εργαζομένων να παραιτηθούν από την υπηρεσία στο άμεσο μέλλον. Ειδικότερα διερευνάται:

α) κατά πόσο η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη (Ο.Δ.) και η Οργανωσιακή Υποστήριξη (Ο.Υ.) αποτελούν προβλεπτικό παράγοντα της πρόθεσης παραίτησης των εργαζομένων από τον Φορέα.

β) κατά πόσο η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη (Ο.Υ.) και η Οργανωσιακή Υποστήριξη (Ο.Υ.) επηρεάζουν την αφοσίωση και την παρακίνηση των εργαζομένων όπως επίσης και τον βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους.

γ) ο βαθμός επιρροής της εργασιακής δέσμευσης και της φιλότιμης εργασιακής συμπεριφοράς στην πρόθεση παραίτησης των εργαζομένων.

δ) τέλος αν και σε ποιο βαθμό τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπως η Ηλικία, η Ιεραρχική θέση, και Κλάδος στον οποίο ανήκουν και το Μορφωτικό επίπεδο επηρεάζουν ή/και προβλέπουν τις μεταβλητές αυτές.

1. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Προκειμένου να μελετήσουμε καλύτερα το ερευνητικό μας πρόβλημα δημιουργήσαμε τις ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις που θα μας βοηθήσουν να οριοθετήσουμε και να αποσαφηνίσουμε το δείγμα μας και την ερευνητική διαδικασία.

Υπόθεση 1: Σε πιο βαθμό η **ηλικία** επηρεάζει τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις διερευνώμενες έννοιες Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, Οργανωσιακή Υποστήριξη, Εργασιακή Παρακίνηση, Εργασιακή Ικανοποίηση, Πρόθεση Παραίτησης.

Υπόθεση 2: Σε πιο βαθμό η **ιεραρχική θέση** των εργαζομένων επηρεάζει την αντίληψή τους σχετικά με τις διερευνώμενες έννοιες.

Υπόθεση 3: Σε πιο βαθμό ο **κλάδος** στον οποίον ανήκουν επηρεάζει την αντίληψή των εργαζομένων σχετικά με τις διερευνώμενες έννοιες.

Υπόθεση 4: Σε πιο βαθμό το **μορφωτικό επίπεδο** των εργαζομένων επηρεάζει την αντίληψή τους σχετικά με τις διερευνώμενες έννοιες.

Υπόθεση 5: Η οργανωσιακή δικαιοσύνη (Ο.Δ) επηρεάζει την εργασιακή παρακίνηση και αφοσίωση (Ε. Π.)

Υπόθεση 6: Η οργανωσιακή δικαιοσύνη (Ο.Δ) επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση (Ε.Ι)

Υπόθεση 7: Η οργανωσιακή υποστήριξη (Ο.Υ.) επηρεάζει την εργασιακή παρακίνηση και αφοσίωση (Ε. Π.)

Υπόθεση 8: Η οργανωσιακή δικαιοσύνη (Ο.Δ.) επηρεάζει την πρόθεση παραίτησης των εργαζομένων από τον Φορέα (Πρόθεση Παραίτησης).

Υπόθεση 9: Η οργανωσιακή δικαιοσύνη (Ο.Υ.) επηρεάζει την πρόθεση παραίτησης των εργαζομένων από τον Φορέα (Πρόθεση Παραίτησης).

Υπόθεση 10: Η εργασιακή παρακίνηση και αφοσίωση (Ε.Π.) και η εργασιακή ικανοποίηση (Ε.Ι.) αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα σχετικά με την πρόθεση παραίτησης (Πρόθεση Παραίτησης)

2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

2.1. Είδος της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα ανήκει στην ποιοτική έρευνα και αποτελεί Διερεύνηση των μεταβλητών Οργανωσιακή Δικαιοσύνη (Ο.Δ), Οργανωσιακή Υποστήριξη (Ο.Υ), Εργασιακή Ικανοποίηση (Ε.Ι), Εργασιακή Παρακίνηση (Ε.Π) και Πρόθεση Παραίτησης (Π.Π) ενός δείγματος εργαζομένων στην φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας. Αρχικά, παρατίθενται τα στοιχεία του δείγματος της έρευνας και στη συνέχεια γίνεται ανάλυση των αποτελεσμάτων μέσω των χρησιμοποιούμενων ερευνητικών εργαλείων.

2.2. Το Δείγμα της Έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 110 εργαζόμενοι στην ΓΔΦΠΥΑ από τρεις διαφορετικούς κλάδους Εκλεκτών Εναέριων Κυκλοφοριών (ATCO), Ηλεκτρονικών Μηχανικών Ασφάλειας Εναέριων Κυκλοφοριών (ATSEP) και Τηλεπικοινωνιακών-Πληροφοριών πτήσεων (AFISO). Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας Google Forms, και οι απαντήσεις δόθηκαν ανώνυμα σε εθελοντική βάση. Η δειγματοληψία είναι τυχαία αλλά περιορίζεται σε τρεις συγκεκριμένους κλάδους οι οποίοι βρίσκονται κάτω από το ίδιο Υπουργείο και μέσα στον ίδιο Φορέα. Ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να απαντήσουν σε 39 ερωτήσεις, εντός χρονικού διαστήματος 40 ημερών.

Οι 71 από τους 110 ερωτηθέντες, ήτοι το 64,5% είναι άνδρες και οι 39 ήτοι το 35,5% είναι γυναίκες. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ανήκει στις ηλικίες από 40 έως 50 χρονών, ήτοι το 45,5% και αμέσως μετά ακολουθεί η ηλικιακή ζώνη από 51-60 χρόνων με ποσοστό 30,9%, η ζώνη άνω των 60 με ποσοστό 13,6% και η ζώνη 31-40 με ποσοστό 10,0% ενώ το ηλικιακό γκρουπ από 25-30 φαίνεται να συμμετέχει καθόλου στην έρευνα ή να μη συναντάται στην υπηρεσία καθόλου λόγω και της πολυετούς απουσίας νέων προσλήψεων.

Η πλειοψηφία του δείγματος είναι παντρεμένοι με ποσοστό 80,0% ενώ το 15,5% είναι χωρίς τυπική δέσμευση, το 3,6% διαζευγμένοι και το 0,9% σε χηρεία. Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο το 45,5% κατέχει Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών, το 28,2% κατέχει πτυχίο Τ.Ε.Ι., το 18,2% κατέχει πτυχίο Α.Ε.Ι, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό ήτοι 8,2% είναι κάτοχοι Διδακτορικού Διπλώματος. Ο χρόνος εργασιακής εμπειρίας των ερωτηθέντων

είναι περισσότερα από 20 χρόνια σε ποσοστό 64,5% και ακολουθεί η ζώνη από 10-20 χρόνια με ποσοστό 31,8%, η ζώνη από 1-4 χρόνια σε ποσοστό 3,6% και μηδενικό ποσοστό στα 5-9 χρόνια πράγμα που επίσης καταδεικνύει την έλλειψη νέων προσλήψεων.

Η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος είναι Μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι σε ποσοστό 99,1%.

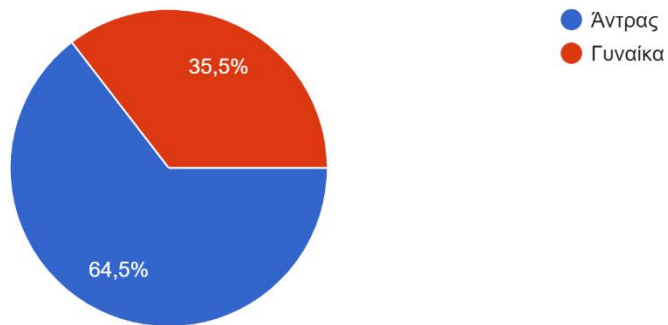
Το 88,2% δήλωσε ότι δεν κατέχει θέση ευθύνης, σε αντίθεση με 9,1% των εργαζόμενους που είναι προϊστάμενοι και το 2,7% που κατέχουν θέση διευθυντή.

Τέλος όσον αφορά τον κλάδο στον οποίο εργάζονται εντός της υπηρεσίας το 55,5% ανήκει στον κλάδο των Ηλεκτρονικών Μηχανικών Ασφαλείας Εναέριας Κυκλοφορίας-ATSEP, το 39,1% ανήκει στον κλάδο των Ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας-ATCO, και το 5,5% στον κλάδο των Πληροφοριών Πτήσεων-AFISO.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται διαγραμματικά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

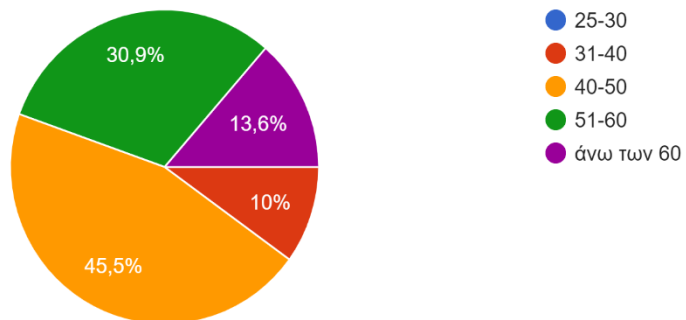
Παρακαλώ επιλέξτε φύλλο

110 απαντήσεις



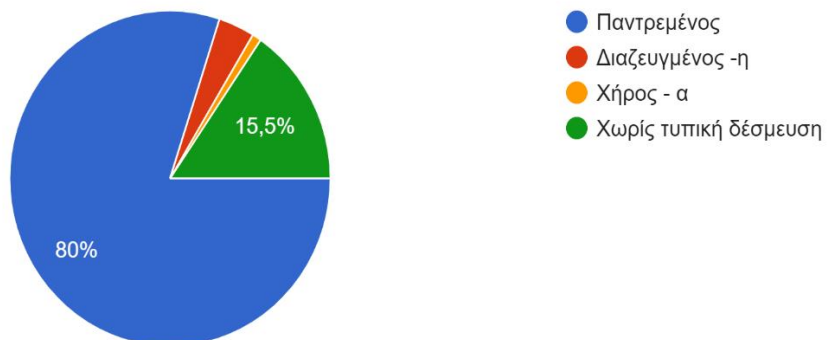
Ηλικία

110 απαντήσεις



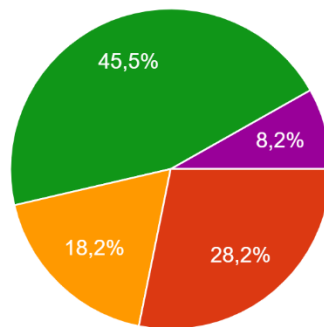
Οικογενειακή κατάσταση

110 απαντήσεις



Μορφωτικό Επίπεδο

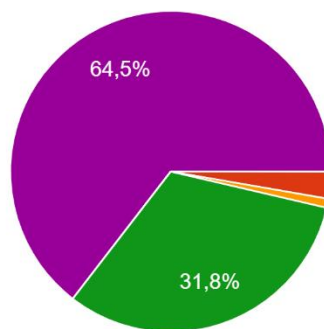
110 απαντήσεις



- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και Μετά - δευτεροβάθμια Εκπαίδευση - Απόφοιτος Λυκείου ή /και ΙΕΚ
- Τεχνολογική Εκπαίδευση απόφοιτος ΤΕΙ
- Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος
- Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος

Συνολικός Χρόνος Εργασιακής Εμπειρίας

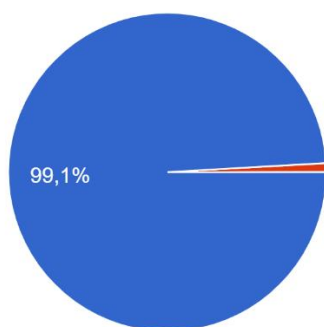
110 απαντήσεις



- Λιγότερο από 1 χρόνο
- 1 έως 4 χρόνια
- 5 έως 9 χρόνια
- 10 έως 20 χρόνια
- Περισσότερα από 20 χρόνια

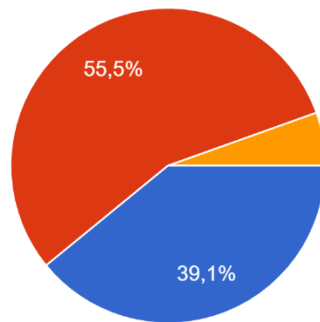
Σχέση εργασίας με ΥΠΑ

110 απαντήσεις



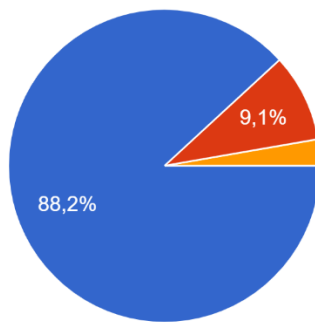
- Μόνιμος (τακτικός) υπάλληλος
- Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου υπάλληλος

Κλάδο στον οποίο ανήκετε;
110 απαντήσεις



- Ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας _ ATC
- Ηλεκτρονικών Μηχανικών Ασφάλειας Εναέριας Κυκλοφορίας _ ATSEP
- Τηλεπικοινωνιακών - Πληροφοριών Πτήσεων _ AFISO

Ιεραρχική Θέση
110 απαντήσεις



- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος -η Τμήματος
- Προϊστάμενος - η Διεύθυνσης
- Προϊσταμένη -η Γενικής Διεύθυνσης

2.3.Οι Μεταβλητές

Αρχικά να επισημανθεί ότι κάθε κλίμακα κατασκευάστηκε από τον μέσο όρο των απαντήσεων στις ερωτήσεις (που την αφορούν) για κάθε ερωτώμενο. Συνεπώς η κάθε κλίμακα λαμβάνει τιμές από 1-5. Τιμές πάνω του 3 δηλώνουν συμφωνία με την κλίμακα ενώ τιμές κάτω του 3 διαφωνία.

Οργανωσιακή Δικαιοσύνη (Ο.Δ.)

Όσον αφορά την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, οι εργαζόμενοι βαθμολόγησαν σύμφωνα με την κλίμακα likert από το 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως το 5 (Συμφωνώ Απόλυτα) απαντώντας σε δώδεκα (12) ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις αποτυπώνουν και τις τρεις μορφές Οργανωσιακής Δικαιοσύνης (Διαδικαστική, Διανεμητική και την Διαπροσωπική).

Οργανωσιακή Υποστήριξη (Ο.Υ.)

Όσον αφορά την Οργανωσιακή Υποστήριξη, οι εργαζόμενοι βαθμολόγησαν σύμφωνα με την κλίμακα likert από το 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως το 5 (Συμφωνώ Απόλυτα) απαντώντας σε 9 ερωτήσεις σχετικά με την αντιλαμβανόμενη συνεισφορά της υπηρεσίας στην επίτευξη των στόχων τους και την προθυμία επίλυσης των προβλημάτων τους.

Εργασιακή Ικανοποίηση (Ε. Ι.)

Για τη μέτρηση της Εργασιακής Ικανοποίησης, οι εργαζόμενοι απάντησαν σε 5 ερωτήσεις (βαθμολογώντας σύμφωνα με την κλίμακα likert) σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, την σχέση τους με τους συναδέλφους τους και τα επίπεδα των αμοιβών τους

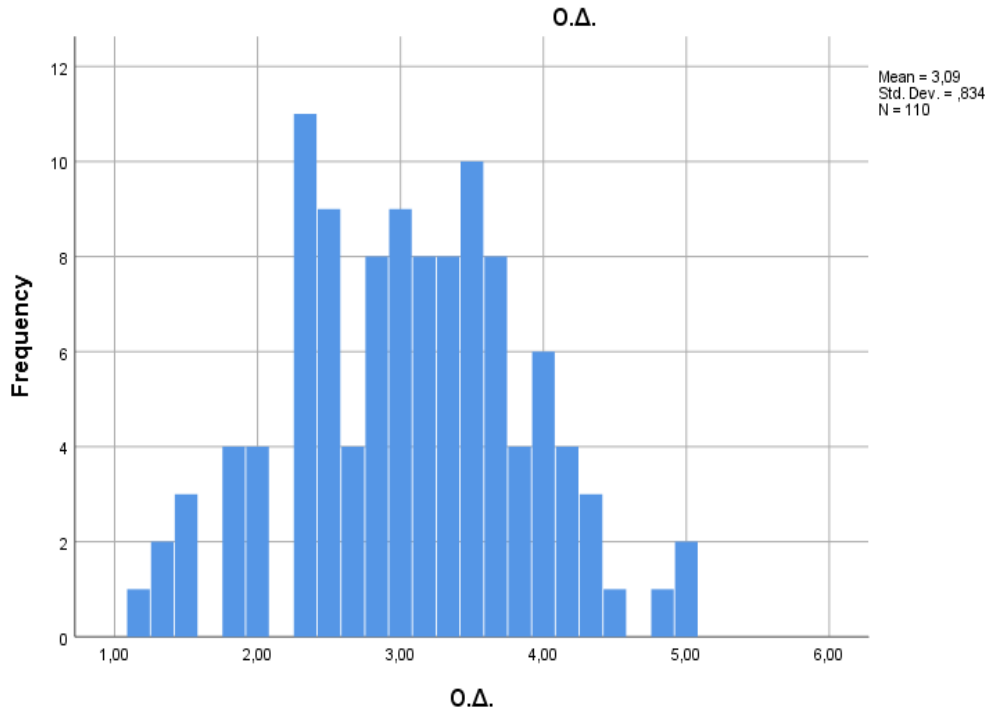
Εργασιακή Παρακίνηση (Ε.Π.)

Οι εργαζόμενοι απαντήσαν σε 10 ερωτήσεις (βαθμολογώντας σύμφωνα με την κλίμακα likert) σχετικά με την προσπάθεια που καταβάλλουν κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων τους.

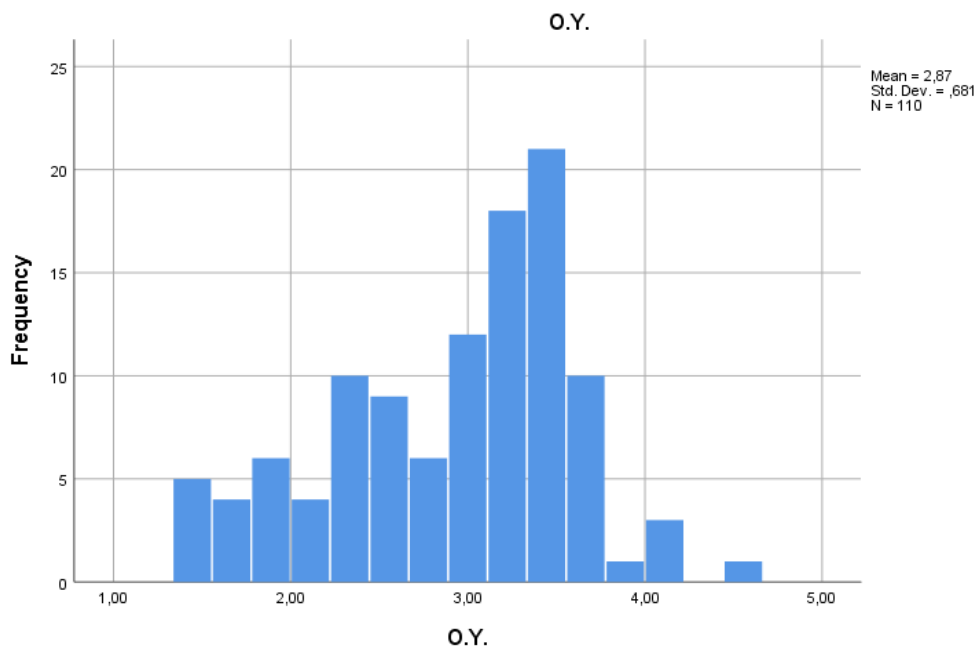
Πρόθεση Παραίτησης (Π. Π.)

Οι εργαζόμενοι απάντησαν σε 3 ερωτήσεις (βαθμολογώντας σύμφωνα με την κλίμακα likert) σχετικά με την επιθυμία και την πρόθεσή τους να εγκαταλήψουν την υπηρεσία στο επόμενο χρονικό διάστημα.

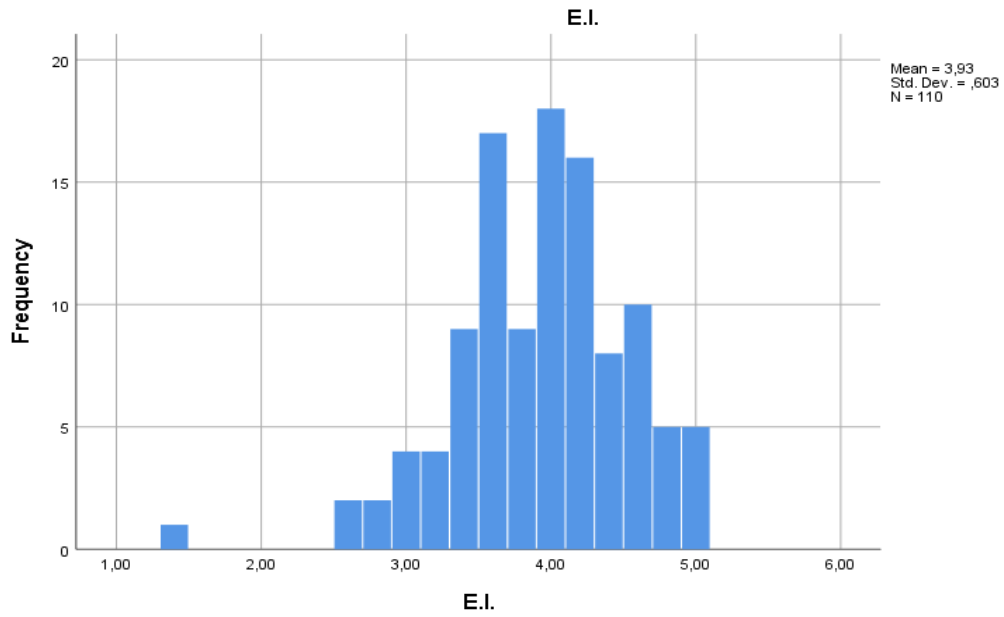
Ακολουθούν τα διαγράμματα κατανομής των μεταβλητών:



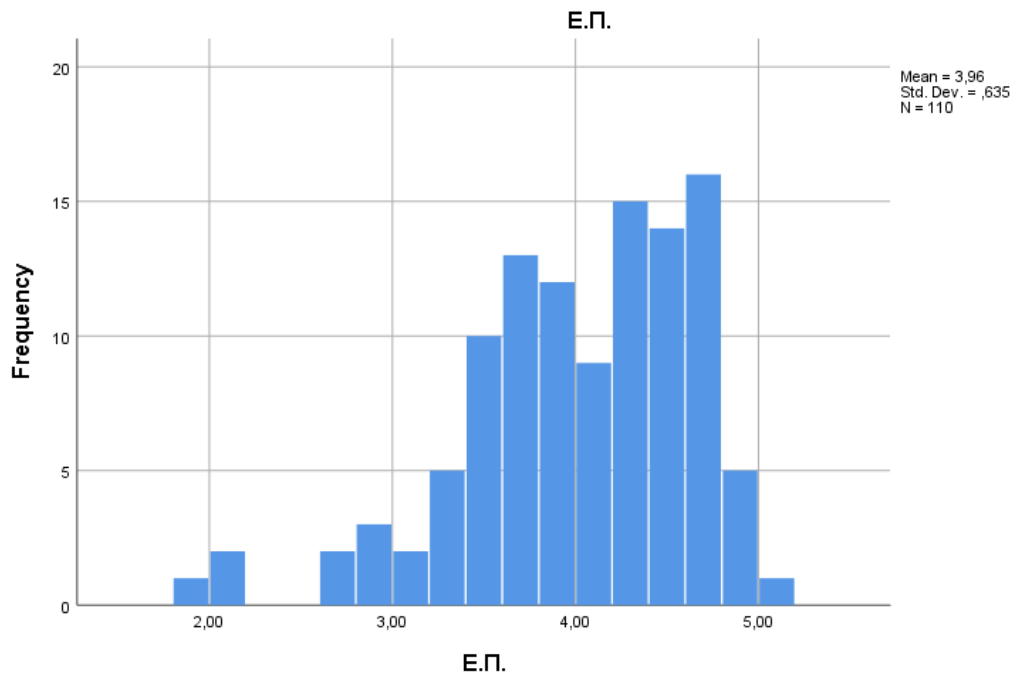
Διάγραμμα 1. διάγραμμα κατανομής της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης



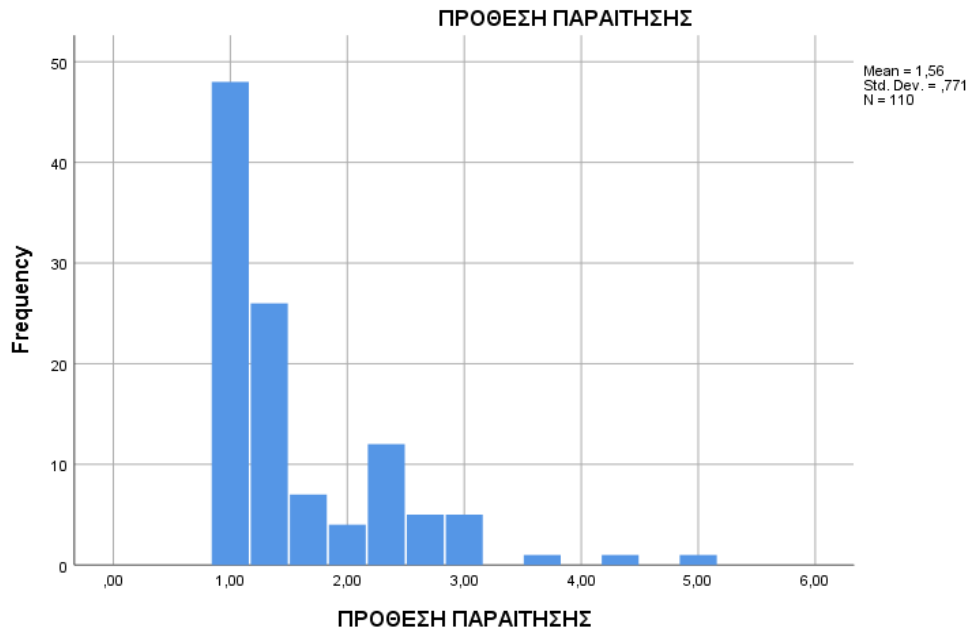
Διάγραμμα 2. διάγραμμα κατανομής της Οργανωσιακής Υποστήριξης



Διάγραμμα 3. διάγραμμα κατανομής της Εργασιακής Ικανοποίησης



Διάγραμμα 4. διάγραμμα κατανομής της Εργασιακής Παρακίνησης



Διάγραμμα 5. διάγραμμα κατανομής της Πρόθεσης Παραίτησης

2.4.Συσχέτιση των μεταβλητών (Spearman Correlation)

Correlations between the variables

		O.Δ.	O.Y.	E.I.	E.Π.
O.Y.	Correlation Coefficient	,671**			
	Sig. (2-tailed)	,000			
	N	110			
E.I.	Correlation Coefficient	,405**	,522**		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		
	N	110	110		
E.Π.	Correlation Coefficient	,379**	,434**	,639**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	110	110	110	
ΠΡΟΘΕΣΗ ΠΑΡΑΙΤΗΣΗΣ	Correlation Coefficient	-,321**	-,184	-,284**	-,162
	Sig. (2-tailed)	,001	,055	,003	,090
	N	110	110	110	110

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

Πίνακας 4. Spearman Correlation

Για να διερευνηθεί ο βαθμός συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών μας (Ο.Δ., Ο.Υ., Ε.Ι., Ε.Π. & Πρόθεση Παραίτησης) οι οποίες είναι ποσοτικές και με δεδομένο ότι οι μεταβλητές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή όπως φαίνεται και από τα διαγράμματα κατανομής τους θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman όπως φαίνεται και στον πίνακα 1. Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman χρησιμοποιείται για να αξιολογήσει πόσο καλά δύναται να περιγραφεί η γραμμική σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών, χρησιμοποιώντας το sig (2-tailed) το οποίο όταν παίρνει τιμές μικρότερες του 0,05 (sig<0,05) τότε θεωρούμε ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών ενώ όταν παίρνει τιμές μεγαλύτερες του 0,05 (sig>0,05) θεωρούμε ότι η σχέση των μεταβλητών δεν είναι στατιστικά σημαντική. Φαίνεται λοιπόν από τον πίνακα 1 ότι η σχέση μεταξύ της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης (Ο.Δ.) και της Οργανωσιακής Υποστήριξης (Ο.Υ) είναι στατιστικά σημαντική και μάλιστα υπάρχει ισχυρή θετική

24/5/2023

συσχέτιση καθώς έχουμε $r = 0,671$ και $p\text{-value} = 0,00 < 0,05$. Συνεπώς όσο ισχυρότερη είναι η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη στον οργανισμό τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η Οργανωσιακή Υποστήριξη.

Στην συνέχεια διερευνάται η σχέση μεταξύ της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης (Ο.Δ.) και της Εργασιακής Ικανοποίησης (Ε.Ι.). Παρατηρείται ότι υπάρχει μέτρια θετική συσχέτιση, στατιστικά σημαντική, καθώς ο συντελεστής συσχέτισης είναι $r = 0,405$ και το $p\text{-value} = 0,00$. Αυτό σημαίνει όσο υψηλότερη Οργανωσιακή Δικαιοσύνη υπάρχει στον οργανισμό τόσο μεγαλύτερη είναι η αίσθηση της ικανοποίησης από την εργασία. Συνεπώς **επαληθεύεται η Υπόθεση 6** η οποία διερευνούσε κατά πόσο επηρεάζει η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη την Εργασιακή Ικανοποίηση.

Κατόπιν μελετάται η σχέση της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης (Ο.Δ.) και της Εργασιακής Παρακίνησης (Ε.Π.). Από τον πίνακα συσχέτισης διαπιστώνεται ότι υπάρχει μια στατιστικά σημαντική ασθενής θετική συσχέτιση, καθώς ο συντελεστής συσχέτισης είναι $r = 0,379$ και το $p\text{-value} = 0,00$. Παρατηρείται λοιπόν ότι όσο μεγαλύτερη Οργανωσιακή Δικαιοσύνη υπάρχει τόσο εντονότερα αισθάνονται την ανάγκη οι εργαζόμενοι να δουλέψουν προσφέροντας περισσότερα στον οργανισμό. Συνεπώς **επαληθεύεται η Υπόθεση 5** η οποία διερευνούσε κατά πόσο επηρεάζει η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη την Εργασιακή Παρακίνηση.

Εν συνεχεία μελετάται η σχέση της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης (Ο.Δ.) και της πρόθεσης παραίτησης των εργαζομένων. Διαπιστώνεται ότι υπάρχει ασθενής αρνητική συσχέτιση, μεταξύ των δύο μεταβλητών καθώς ο συντελεστής συσχέτισης είναι $r = -0,321$ και το $p\text{-value} = 0,01$. Όσο λοιπόν υψηλότερη είναι η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη στον οργανισμό τόσο ασθενέστερη είναι η πρόθεση των εργαζομένων να προβούν σε παραίτηση στο άμεσο μέλλον. Συνεπώς **επαληθεύεται η Υπόθεση 8** η οποία διερευνούσε κατά πόσον η Ο.Δ. αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα σχετικά με την πρόθεση παραίτησης των εργαζομένων.

Όσον αφορά την σχέση της Οργανωσιακής Υποστήριξης (Ο.Υ.) και της Εργασιακής Ικανοποίησης (Ε.Ι.) παρατηρείται ότι υπάρχει μέτρια θετική συσχέτιση στατιστικά σημαντική καθώς έχουμε συντελεστή $r = 0,522$ και $p\text{-value} = 0,00$. Φαίνεται ότι όσο μεγαλύτερη είναι η Οργανωσιακή Υποστήριξη στον οργανισμό τόσο ισχυρότερη είναι και η αίσθηση ικανοποίησης των εργαζομένων.

Στην συνέχεια μελετάται η σχέση της Οργανωσιακής Υποστήριξης (Ο.Υ.) με την Εργασιακή Παρακίνηση (Ε.Π.) και διαπιστώνεται ότι υπάρχει μέτρια θετική συσχέτιση, στατιστικά

σημαντική καθώς έχουμε $r=0,434$ και $p\text{-value}=0,00$. Όσο μεγαλύτερη λοιπόν η Οργανωσιακή Υποστήριξη από την μεριά του οργανισμού τόσο αυξημένη είναι και η διάθεση των εργαζομένων να προσφέρουν περισσότερα στον Φορέα, συνεπώς **επαληθεύεται η Υπόθεση 7** η οποία διερευνούσε κατά πόσο επηρεάζει η Οργανωσιακή Υποστήριξη την Εργασιακή Παρακίνηση.

Όσον αφορά την σχέση της Εργασιακής Ικανοποίησης (E.I) και της Εργασιακής Παρακίνησης (E.Π.) διαπιστώνεται ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση, στατιστικά σημαντική καθώς έχουμε $r = 0,639$ και $p\text{-value}=0,00$. Αυτό σημαίνει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η αίσθηση της ευχαρίστησης που εισπράττουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τόσο πιο έντονα νιώθουν και την επιθυμία να προσφέρουν περισσότερα.

Η σύγκριση της Εργασιακής Ικανοποίησης (E.I) και της Πρόθεσης Παραίτησης κατέδειξε ότι υπάρχει μια ασθενής αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεγεθών καθώς έχουμε $r = -,284$ και $p\text{-value} = 0,03$. Άρα όσο πιο μεγάλη η αίσθηση της ικανοποίησης από την εργασία τόσο δυσκολότερα θα εγκαταλείψει κανείς τον οργανισμό. Όσον αφορά την σχέση της Εργασιακής Παρακίνησης και της Πρόθεσης Παραίτησης δεν φαίνεται από την έρευνα να υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση καθώς το $p\text{-value}=0,9$. Συνεπώς η **Υπόθεση 10** επαληθεύεται ως προς το ένα σκέλος μόνο.

Τέλος δεν φάνηκε από την έρευνα να υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της της Οργανωσιακής Υποστήριξης (O.Y.) και της Πρόθεσης Παραίτησης καθώς το $p\text{-value}=0,055$, συνεπώς η **Υπόθεση 9** απορρίπτεται από την έρευνα.

2.5. Έλεγχος επιρροής των δημογραφικών χαρακτηριστικών

Προκειμένου να διερευνηθεί ο ρόλος των δημογραφικών χαρακτηριστικών της ερευνάς σε σχέση με τις μεταβλητές χρησιμοποιήθηκε η στατιστική μέθοδος Ανάλυσης Διακύμανσης (ANOVA), μέσω της οποίας, πραγματοποιείται έλεγχος υποθέσεων που στοχεύουν στην ανίχνευση διαφορών στις μέσες τιμές περισσότερων από δύο πληθυσμών.

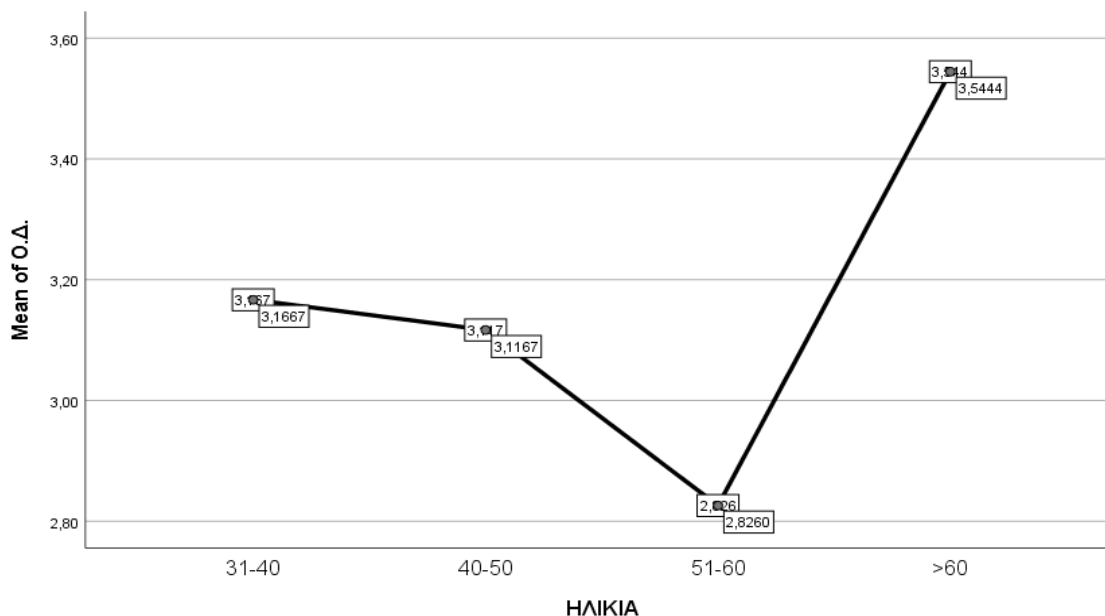
Το πρώτο δημογραφικό χαρακτηριστικό του οποίου θα εξετάσουμε τον βαθμό συσχέτισης με τις μεταβλητές μας είναι η ηλικία.

ANOVA- ΗΛΙΚΙΑ						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ο.Δ.	Between Groups	5,568	3	1,856	2,804	,043
	Within Groups	70,170	106	,662		
	Total	75,738	109			
Ο.Υ.	Between Groups	9,569	3	3,190	8,244	,000
	Within Groups	41,012	106	,387		
	Total	50,581	109			
Ε.Ι.	Between Groups	3,991	3	1,330	3,956	,010
	Within Groups	35,644	106	,336		
	Total	39,635	109			
Ε.Π.	Between Groups	4,707	3	1,569	4,235	,007
	Within Groups	39,265	106	,370		
	Total	43,972	109			
ΠΡΟΘΕΣΗ ΠΑΡΑΙΤΗΣΗΣ	Between Groups	,831	3	,277	,459	,712
	Within Groups	64,043	106	,604		
	Total	64,874	109			

Πίνακας 5 ANOVA Correlation

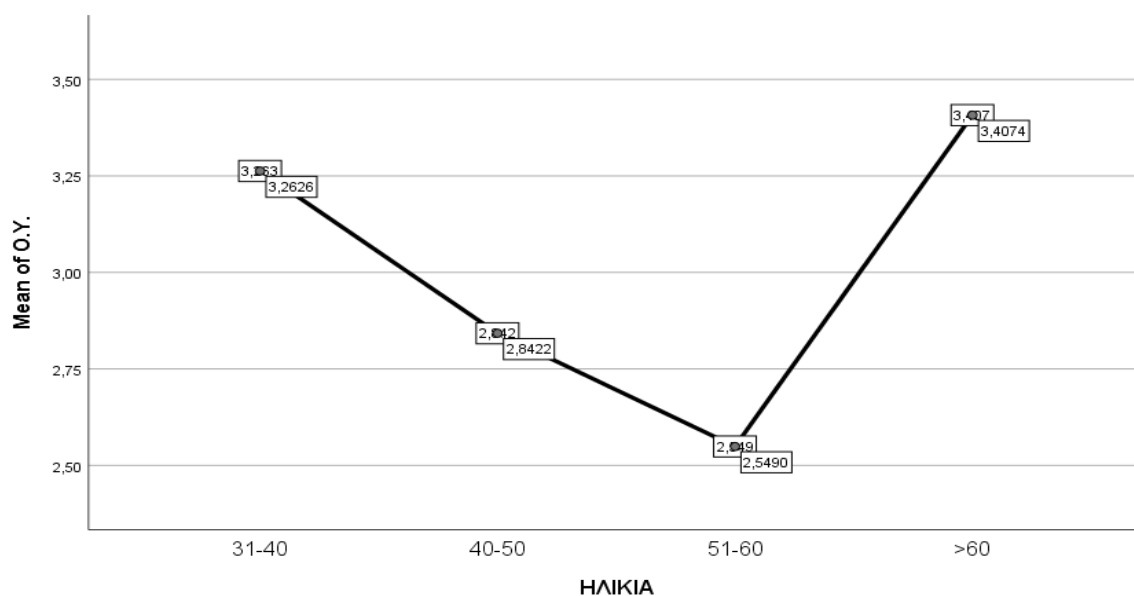
Από τον Πίνακα 2 φαίνεται η Ηλικία φαίνεται να επηρεάζει την αντίληψη για την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη (Ο.Δ.), την Οργανωσιακή Υποστήριξη (Ο.Υ.) την Εργασιακή Ικανοποίηση (Ε.Ι.) και την Εργασιακή Παρακίνηση καθώς το p-value παίρνει τιμές 0,04, 0,00, 0,01 και 0,007 αντίστοιχα. Αντιθέτως η Ηλικία δεν δείχνει να παίζει κανένα ρόλο στην Πρόθεση Παραίτησης. Με ποιο τρόπο όμως επηρεάζει η ηλικία τις μεταβλητές μας φαίνεται από τα γραφήματα που ακολουθούν και

επιβεβαιώνεται και από το Bonferroni test (Πίνακας 9) το οποίο παρατίθεται στο παράρτημα ΙΙ.



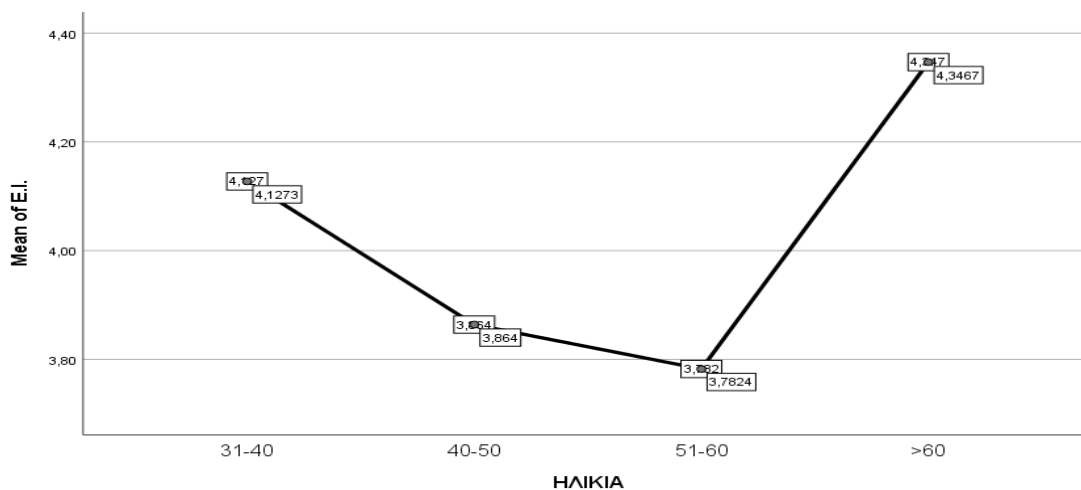
Διάγραμμα 6. Μέσος όρος O.Δ- ΗΛΙΚΙΑ

Παρατηρούμαι από το διάγραμμα 6 ότι η αντίληψη για την O.Δ στον οργανισμό είναι πολύ χαμηλή στις ηλικίες από 51-60 με μέση τιμή το 2,8 ενώ στο ηλικιακό γκρουπ άνω των 60 η αντίληψη για την O.Δ αυξάνεται κατά πολύ με μέση τιμή 3,5. Είναι χαρακτηριστικό ότι η αντίληψη για την ύπαρξη O.Δ. στον οργανισμό στην ηλικιακή ομάδα άνω των 60 είναι ισχυρότερη και από τις νεότερες γενιές εργαζομένων 31-40 και 41-50



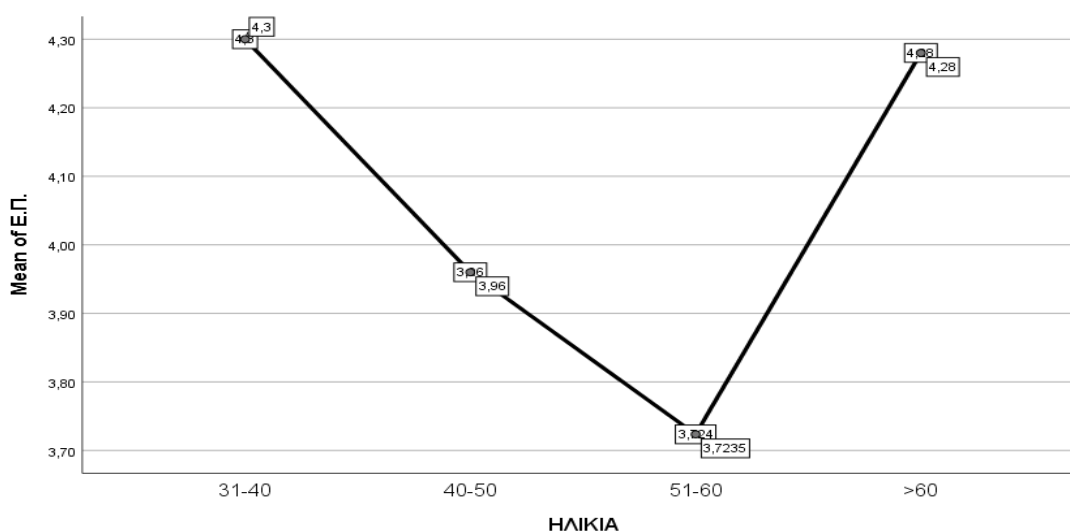
Διάγραμμα 7. Μέσος όρος Ο.Υ.- ΗΛΙΚΙΑ

Παρατηρούμαι από το διάγραμμα 7 ότι η αντίληψη για την Ο.Υ στον οργανισμό είναι πολύ χαμηλή στις ηλικίες από 51-60 με μέση τιμή το 2,5 ενώ στο ηλικιακό γκρουπ άνω των 60 η αντίληψη για την Ο.Υ αυξάνεται κατά πολύ με μέση τιμή 3,4.



Διάγραμμα 8. Μέσος όρος E.I. – ΗΛΙΚΙΑ

Ομοίως από το διάγραμμα 8 φαίνεται ότι η αίσθηση της Εργασιακής Ικανοποίησης από το περιβάλλον εργασίας είναι πολύ χαμηλή στις ηλικίες από 51-60 με μέση τιμή το 3,8 ενώ στο ηλικιακό γκρουπ άνω των 60 η αίσθηση της Εργασιακής Ικανοποίησης ανεβαίνει πολύ με μέση τιμή το 4,3 τιμή που ξεπερνά τους μέσους όρους και των άλλων ηλικιακών ομάδων 31-40 και 40-50.



Διάγραμμα 9. Μέσος όρος E.Π. – ΗΛΙΚΙΑ

Από το διάγραμμα ΗΛΙΚΙΑ-E.Π. φαίνεται ότι η αντιλαμβανόμενη Εργασιακή Παρακίνηση εντός του οργανισμού είναι πολύ χαμηλή στις ηλικίες από 51-60 με μέση τιμή το 3,7 ενώ η ηλικιακή ομάδα 31-40 έχει πολύ ισχυρότερη αντίληψη για την Εργασιακή Παρακίνηση με μέση τιμή το 4,3 τιμή που φαίνεται να πετυχαίνουν και οι άνω των 60 ετών εργαζόμενοι. Συμπερασματικά η αίσθηση της εργασιακής παρακίνησης μειώνεται σταδιακά στις ηλικίες από 40 ετών και άνω και διαφοροποιείται στις ηλικίες άνω των 60 ετών. Από τα παραπάνω παρατηρούμαι ότι επαληθεύεται η **υπόθεση 1** δηλαδή οι μεταβλητές μας επηρεάζονται από την ηλικία.

Το δεύτερο δημογραφικό χαρακτηριστικό του οποίου θα εξετάσουμε τον βαθμό συσχέτισης με τις μεταβλητές μας είναι η ιεραρχική θέση.

ANOVA-ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΘΕΣΗ						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ο.Δ.	Between Groups	,031	2	,016	,022	,978
	Within Groups	75,707	107	,708		
	Total	75,738	109			
Ο.Υ.	Between Groups	,971	2	,485	1,047	,355
	Within Groups	49,610	107	,464		
	Total	50,581	109			
Ε.Ι.	Between Groups	,557	2	,278	,762	,469
	Within Groups	39,078	107	,365		
	Total	39,635	109			
Ε.Π.	Between Groups	,245	2	,123	,300	,741
	Within Groups	43,726	107	,409		
	Total	43,972	109			
ΠΡΟΘΕΣΗ ΠΑΡΑΙΤΗΣΗΣ	Between Groups	1,167	2	,584	,980	,379
	Within Groups	63,707	107	,595		
	Total	64,874	109			

Πίνακας 6 ANOVA Correlation

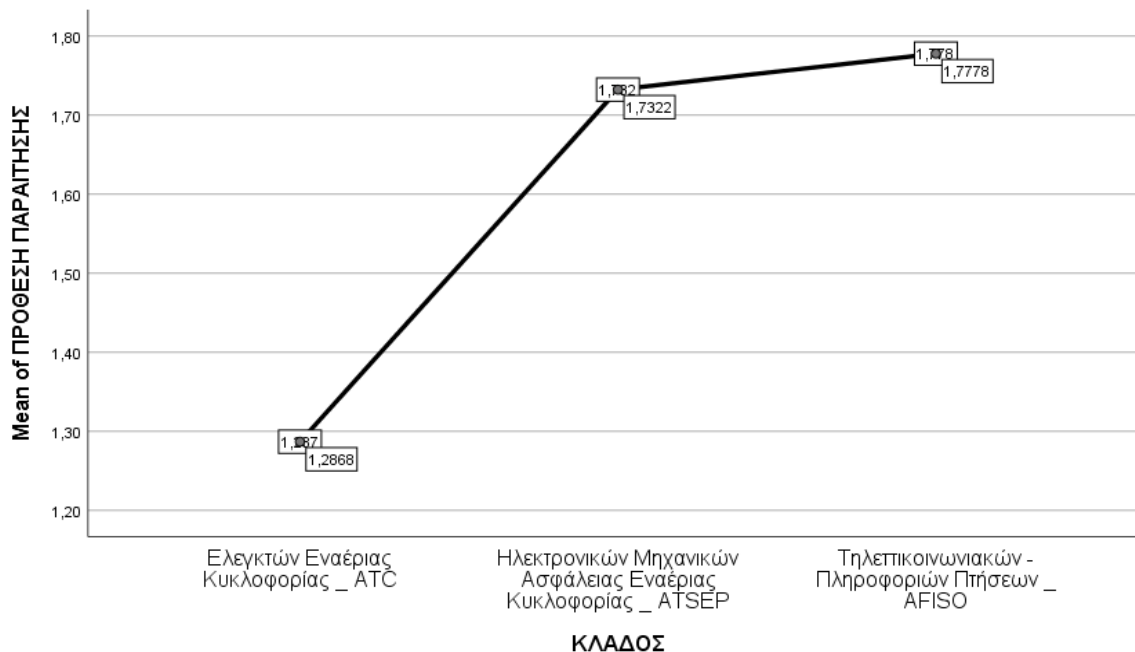
Από τον Πίνακα 6 φαίνεται να μην υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ιεραρχικής θέσης και των διερευνώμενων εννοιών διότι το p-value παίρνει τιμές πολύ μεγαλύτερες του 0,05. Η άποψη των εργαζομένων για την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και Υποστήριξη, την Εργασιακή Παρακίνηση και Ικανοποίηση και την Πρόθεση Παραίτησης δεν μεταβάλλεται ανάλογα με την θέση ευθύνης τους στον οργανισμό, συνεπώς η **υπόθεση 2 απορρίπτεται.**

Το τρίτο δημογραφικό χαρακτηριστικό του οποίου θα εξετάσουμε τον βαθμό συσχέτισης με τις μεταβλητές μας είναι ο κλάδος.

ANOVA -ΚΛΑΔΟΣ						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ο.Δ.	Between Groups	2,219	2	1,110	1,615	,204
	Within Groups	73,519	107	,687		
	Total	75,738	109			
Ο.Υ.	Between Groups	2,447	2	1,223	2,719	,070
	Within Groups	48,134	107	,450		
	Total	50,581	109			
Ε.Ι.	Between Groups	,011	2	,005	,015	,986
	Within Groups	39,624	107	,370		
	Total	39,635	109			
Ε.Π.	Between Groups	1,970	2	,985	2,510	,086
	Within Groups	42,002	107	,393		
	Total	43,972	109			
ΠΡΟΘΕΣΗ ΠΑΡΑΙΤΗΣΗΣ	Between Groups	5,303	2	2,652	4,763	,010
	Within Groups	59,571	107	,557		
	Total	64,874	109			

Πίνακας 7 ANOVA Correlation

Από τον Πίνακα 7 φαίνεται να μην υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του κλάδου και των διερευνώμενων εννοιών διότι το p-value παίρνει τιμές μεγαλύτερες του 0,05 πλην της Πρόθεσης Παραίτησης η οποία δείχνει να σχετίζεται με τον κλάδο διότι έχει $p\text{-value}=0,01 < 0,05$. Το πως αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο ενδεχόμενο παραίτησης φαίνεται να διαφοροποιείται από κλάδο σε κλάδο επαληθεύοντας μερικώς την **υπόθεση 3**. Με ποιο τρόπο όμως επηρεάζει ο κλάδος την Πρόθεση Παραίτησης φαίνεται από το διάγραμμα 10 που ακολουθεί και επιβεβαιώνεται και από το bonferroni test (πίνακας 10) το οποίο παρατίθεται στο παράρτημα II.



Διάγραμμα 10. Μέσος όρος Πρόθεσης Παραίτησης - ΚΛΑΔΟΥ

Από το διάγραμμα 10 φαίνεται οι κλάδοι των Ηλεκτρονικών Μηχανικών Ασφαλείας και των Τηλεπικοινωνιακών έχουν πολύ υψηλότερη πιθανότητα να εγκαταλείψουν το εργασιακό τους περιβάλλον σε σχέση με τους Ελεγκτές Εναέριας Κυκλοφορίας οι οποίοι βιώνουν πολύ μεγαλύτερη εργασιακή δέσμευση με μέση τιμή πρόθεσης παραίτησης στο 1,28.

Το τέταρτο δημογραφικό χαρακτηριστικό του οποίου θα εξετάσουμε τον βαθμό συσχέτισης με τις μεταβλητές μας είναι το μορφωτικό επίπεδο.

ANOVA-ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ο.Δ.	Between Groups	1,573	3	,524	,749	,525
	Within Groups	74,165	106	,700		
	Total	75,738	109			
Ο.Υ.	Between Groups	1,244	3	,415	,891	,449
	Within Groups	49,337	106	,465		
	Total	50,581	109			
Ε.Ι.	Between Groups	,108	3	,036	,096	,962
	Within Groups	39,527	106	,373		
	Total	39,635	109			
Ε.Π.	Between Groups	,793	3	,264	,649	,586
	Within Groups	43,179	106	,407		
	Total	43,972	109			
ΠΡΟΘΕΣΗ ΠΑΡΑΙΤΗΣΗΣ	Between Groups	1,210	3	,403	,671	,571
	Within Groups	63,664	106	,601		
	Total	64,874	109			

Πίνακας 8 ANOVA Correlation

Από τον Πίνακα 8 φαίνεται να μην υπάρχει καμία συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και των διερευνώμενων εννοιών διότι το p-value παίρνει τιμές μεγαλύτερες του 0,05 σε όλες τις μεταβλητές συνεπώς η **υπόθεση 4** απορρίπτεται.

3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Πρώτος στόχος της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση κατά πόσο και σε πιο βαθμό η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και η Οργανωσιακή Υποστήριξη σχετίζονται με την πρόθεση των εργαζομένων να παραιτηθούν από τον Φορέα στο άμεσο μέλλον. Η έρευνα κατέδειξε μέσω των υποθέσεων 8 & 9 ότι η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη που υπάρχει στον ΦΠΥΑ επηρεάζει την πρόθεση παραίτησης των εργαζομένων όχι όμως σε μεγάλο βαθμό. Διαπιστώθηκε ότι υπάρχει μια ασθενής αρνητική συσχέτιση μεταξύ Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και πρόθεσης αποχώρησης δηλαδή όσο μεγαλύτερη είναι η Ο.Δ. τόσο μικρότερη είναι η διάθεση των εργαζομένων να παραιτηθούν. Όσον αφορά την Οργανωσιακή Υποστήριξη δεν φάνηκε από την έρευνα να υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση και συνεπώς δεν φάνηκε να αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα αποχώρησης. Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται σε αντίθεση με τις έρευνες των **CohenCharash & Spector, 2001, Colquitt et al., 2001, Viswesvaran & Ones, 2002** οι οποίοι διατύπωσαν ότι οι σχέσεις αυτές μπορεί να είναι αρκετά ισχυρές και η συσχέτιση μεταξύ των αντιλήψεων περί δίκαιων διαδικασιών και της αίσθησης εμπιστοσύνης στον οργανισμό μπορεί να είναι πολύ μεγάλη.

Στην προσπάθεια ερμηνείας αυτού του αποτελέσματος θα πρέπει να αναφέρουμε τον δημόσιο χαρακτήρα του οργανισμού και την αίσθηση της μονιμότητας που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι μέσα σε αυτόν η οποία φαίνεται να υπερνικά οποιαδήποτε αρνητική αντίληψη σχετικά με την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και Υποστήριξη. Προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει πολύπλοκα και αντιφατικά αποτελέσματα σχετικά με τους συντελεστές που διαμορφώνουν την πρόθεση παραίτησης, και ειδικά στο δημόσιο τομέα όπου υπεισέρχονται και άλλοι παράγοντες. Από τα εμπειρικά αποτελέσματα, τα ευρήματα παρέχουν ορισμένες διοικητικές επιπτώσεις σχετικά με την προώθηση αποχώρησης των εργαζομένων σε δημόσιους οργανισμούς. Η πρόθεση αποχώρησης μπορεί να μειωθεί με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, την οικοδόμηση στενών σχέσεων με τους συναδέλφους και τους διευθυντές, καθώς και με την επίτευξη προαγωγών, την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και την περαιτέρω εξέλιξη των δεξιοτήτων τους. Εν τω μεταξύ, το κίνητρο μιας δημόσιας υπηρεσίας περιγράφεται ως το κίνητρο που αυξάνει τον προσανατολισμό των ανθρώπων να υπηρετούν και να συμβάλλουν στο δημόσιο συμφέρον (Perry, 1996). Παρατηρείται λοιπόν υψηλή Οργανωσιακή Δέσμευση στην ΓΔΦΠΥΑ η οποία καταδεικνύεται μέσω έξι σημαντικών διαστάσεων, όπως η έλξη για τη χάραξη

πολιτικής, η δέσμευση για το δημόσιο συμφέρον, η κοινωνική δικαιοσύνη, το καθήκον προς τον πολίτη, η συμπόνια και η αυτοθυσία. Η δέσμευση για το δημόσιο συμφέρον θεωρείται σημαντικό και κρίσιμο στοιχείο στον δημόσιο τομέα λόγω της έμφασης που δίνει στο νόημα και τον σκοπό της εργασίας των εργαζομένων, γεγονός που αυξάνει τον αλτρουισμό και τα φιλοκοινωνικά κίνητρα των υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, προηγούμενοι ερευνητές έχουν αποδείξει το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι με υψηλό αίσθημα για το δημόσιο συμφέρον προτιμούν να εργάζονται σε δημόσιους έναντι ιδιωτικών οργανισμών, έχοντας λιγότερες χρηματικές απαιτήσεις (Brewer, Selden, & Facer II, 2000- Bright, 2005- Lewis & Frank, 2002). Οποιοδήποτε και αν είναι οι λόγοι της αποχώρησης π.χ. συνταξιοδότηση, κινητικότητα, εργασία σε άλλους οργανισμούς ή ιδιωτικές εταιρείες, αλλαγή θέσης εργασίας, η παραίτηση πολύτιμων και ικανών εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε αρκετά επιζήμιες επιπτώσεις για τον οργανισμό όσον αφορά το κόστος και την αποδοτικότητα, συμπεριλαμβανομένης της μειωμένης απόδοσης, και της μειωμένης παροχής υπηρεσιών, δεδομένης και της δυσκολίας στην πρόσληψη και την κατάρτιση νέου προσωπικού.

Δεύτερος στόχος της έρευνας είναι η μελέτη της επίδρασης της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και της Οργανωσιακής Υποστήριξης στην αίσθηση της ικανοποίησης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, στο κατά πόσον είναι ευχαριστημένοι στο σύνολο από τον Φορέα καθώς και στην προσπάθεια που καταβάλουν κατά την εκτέλεση των επαγγελματικών τους υποχρεώσεων. Μέσω των υποθέσεων 5,6,7 διαπιστώθηκε ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ των διερευνώμενων εννοιών επαληθεύοντας την έρευνα των **Cohen-Charash & Spector, 2001** που αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι που τυγχάνουν δίκαιης μεταχείρισης είναι πιο πιθανό να συμμορφώνονται με τις πολιτικές στο χώρο εργασίας, να επιδεικνύουν επιπλέον ευσυνειδησία και να συμπεριφέρονται αλτρουιστικά προς τους άλλους. Τα περισσότερα μέτρα ικανοποίησης σχετίζονταν ομοίως με όλους τους τύπους δικαιοσύνης.

Δεν αποτελεί λοιπόν έκπληξη το γεγονός ότι, όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται δίκαια και ισότιμα, αισθάνονται υποχρεωμένοι να ανταποδώσουν επιδεικνύοντας συμπεριφορές που συμβάλλουν στην πρόοδο του οργανισμού τους, πέρα από τις τυπικές εργασιακές απαιτήσεις (Organ, 1988, 1990). Η θεωρία της ισότητας (Adams, 1965), υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι βασικά καθοδηγούνται από μια διαρκή αναζήτηση ισορροπίας μεταξύ των εισροών τους, της επένδυσης στην εργασία τους (π.χ. προσπάθειες, γνώσεις) και των αποτελεσμάτων (π.χ. χρηματικές και μη χρηματικές

ανταμοιβές), και τείνουν να συνεισφέρουν αναλογικά με αυτό που λαμβάνουν. Η δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα είδος ανταμοιβής ή αποζημίωσης που απαιτεί ανταπόδοση. Για να αποκατασταθεί η ισότητα και να αρθεί η ασυμφωνία, το άτομο πρέπει να συνεισφέρει στον οργανισμό, για παράδειγμα ενισχύοντας την απόδοση του σε υψηλότερα επίπεδα, ή να εμπλακεί σε δραστηριότητες που δεν προβλέπονται από τις επίσημες εργασιακές του υποχρεώσεις (π.χ, βοηθώντας στην εκπαίδευση των νεοπροσληθέντων υπαλλήλων, αν και αυτό δεν αποτελεί εργασιακή υποχρέωση). Το εργασιακό κίνητρο είναι αυτό που τροφοδοτεί τη συμπεριφορά και την απόδοσή μας στην εργασία. Έτσι, εάν είμαστε ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από τον βαθμό υποστήριξης του οργανισμού απέναντι μας, αυτό αντανακλάται στην τάση μας να ακολουθούμε τρόπους δράσης που δεν ανταμείβονται απαραίτητα επίσημα ή/και προβλέπονται από τις επίσημες εργασιακές μας υποχρεώσεις. Πράγματι, διαπιστώσαμε ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη και υποστήριξη - ως εξωγενής δυνάμεις, και τα εργασιακό κίνητρο - ως ενδογενής δύναμη, ήταν και οι δύο προγνωστικοί παράγοντες της φιλότιμης εργασιακής συμπεριφορά (Organizational Citizenship Behavior-OCB) . Ένας εργαζόμενος μπορεί να έχει κίνητρο να κάνει καλή δουλειά- ωστόσο, αν αντιλαμβάνεται ότι οι προσπάθειες του δεν αναγνωρίζονται στον οργανισμό του, μπορεί να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι "είναι άχρηστες σε αυτόν τον οργανισμό, είναι απλώς χάσιμο χρόνου, και δεν πρόκειται να τις κάνω" (βλ. Folger, 1993- Podsakoff και Mackenzie, 1993) και δικαίως, δεν θα επενδύσει περισσότερο στη δουλειά του. Κατά συνέπεια, τα εργασιακά κίνητρα τα οποία ενισχύονται από την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη & Υποστήριξη ως παράγοντας προώθησης της φιλότιμης εργασιακής συμπεριφορά (Organizational Citizenship Behavior-OCB) δεν πρέπει να εκλαμβάνονται ως απροσδόκητο εύρημα. Αντιθέτως, είναι πολύ λογικό ότι οι υψηλά παρακινούμενοι εργαζόμενοι που ασκούν συμπεριφορές ενδεικτικές υψηλών επιπέδων φιλότιμης εργασίας είναι αυτοί που βιώνουν την δίκαιη και υποστηρικτική αντιμετώπιση από τον οργανισμό.

Τρίτος στόχος της έρευνας είναι να μελετηθεί ο βαθμός επιρροής της εργασιακής δέσμευσης και της φιλότιμης εργασιακής συμπεριφοράς (Εργασιακή Παρακίνηση & Εργασιακή Ικανοποίηση) στην πρόθεση των εργαζομένων να παραιτηθούν από τον Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας. Η έρευνα κατέδειξε (μέσω της Υπόθεσης 10) ότι υπάρχει μια ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ της Εργασιακής Ικανοποίησης και της Πρόθεσης Παραίτησης επαληθεύοντας τις έρευνες των **Dunham, Grube, &**

Castaneda, 1994- Meyer, Allen, & Gellatly, 1990- Hackett et al, 1994- Somers, 1993- Jaros, 1997- McGee & Ford, 1987 οι οποίες επιβεβαιώσανε ότι το μοντέλο των τριών συνιστωσών της οργανωσιακής δέσμευσης μεσολαβεί πλήρως στην επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης όσον αφορά στην πρόθεση για αποχώρηση (turnover).

Τα ευρήματα δείχνουν ότι δεν υπάρχει άμεση επίδραση της Εργασιακής Παρακίνησης στην πρόθεση παραίτησης των υπαλλήλων του οργανισμού. Είναι αξιοσημείωτο ότι, η παρακίνηση ενισχύει την ικανοποίηση των εργαζομένων και αυτή με τη σειρά της δείχνει να μειώνει σημαντικά τις προθέσεις αποχώρησης των ατόμων.

Όπως είπαμε η υπηρετήση του δημοσίου συμφέροντος εντός του Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας ενισχύει θετικά το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ αυτή έχει τον αντίθετο αντίκτυπο στην πρόθεση παραίτησης, καθώς όσο πιο ευχαριστημένοι νιώθουν οι εργαζόμενοι, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να τον εγκαταλείψουν. Δεύτερον, δεδομένου ότι η αίσθηση της υπηρετήσής του δημοσίου συμφέροντος υποδηλώνει την φιλοκοινωνική κλίση των ατόμων, έτσι οι εργαζόμενοι αυτοί θα τείνουν να επιλέγουν δημόσιους οργανισμούς και να παραμένουν περισσότερο, καθώς η εργασία τους ικανοποιεί τις εγγενείς ανάγκες παρακίνησής τους (Crum & Naff, 1999- Scott & Pandey, 2005). Τρίτον, ενώ έχει διαπιστωθεί ότι, η πρόθεση για παραίτηση αυξάνεται από τα υψηλά επίπεδα άγχους, τον εκφοβισμό και τη δυσαρέσκεια από την εργασία, η αίσθηση της υπηρετήσης του δημοσίου συμφέροντος συνδέεται στενά με την εσωτερική παρακίνηση, βοηθά τους εργαζόμενους να μειώσουν το άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση (Bertelli, 2006- Keaveney & Nelson, 2017). Τέταρτον, η αίσθηση της υπηρετήσης του δημοσίου συμφέροντος ενισχύει επίσης τις σχέσεις των δημοσίων υπαλλήλων με τους οργανισμούς τους, επιτρέποντάς τους να αναγνωρίσουν τη σημασία του εαυτού τους και της εργασίας τους, και αυτή η αναγνώριση μειώνει τις προθέσεις των εργαζομένων για αλλαγή εργασίας (Crewson, 1997- Im, Campbell, & Jeong, 2016- Pandey, Wright, & Moynihan, 2008- Wright, Moynihan, & Pandey, 2012). Και τέλος, ενθαρρύνει τους δημόσιους υπαλλήλους να επικεντρώνονται περισσότερο στην ολοκλήρωση των δημοσίων αποστολών παρά στην αύξηση των απολαβών τους και την ανέλιξη μέσω της ιεραρχικής οργανωτικής δομής (Scott & Pandey, 2005).

Τέταρτος στόχος της έρευνας είναι η μελέτη του βαθμού αλληλεπίδρασης των δημογραφικών χαρακτηριστικών όπως η ηλικία, ο κλάδος, η ιεραρχική θέση και το

μορφωτικό επίπεδο σε σχέση με τις διερευνώμενες έννοιες (Ο.Δ, Ο.Υ., Ε.Π., Ε.Ι., Π.Π.). Τα ευρήματα της μελέτης δείχνουν ότι ελάχιστα επηρεάζουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τις μεταβλητές μας. Μόνο η ηλικία και ο κλάδος φαίνεται να επηρεάζουν κάποιες από τις μεταβλητές μας και συγκεκριμένα παρατηρείται ότι η αντίληψη για την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη είναι πολύ χαμηλή στις ηλικίες από 51-60 ενώ αυξάνεται σημαντικά στις ηλικίες άνω 60 ετών. Ομοίως η Οργανωσιακή Υποστήριξη στον οργανισμό είναι πολύ χαμηλή στις ηλικίες από 51-60, ενώ στην ηλικιακή ομάδα άνω των 60 η αντίληψη για την Ο.Υ αυξάνεται κατά πολύ. Η αίσθηση της Εργασιακής Ικανοποίησης από το περιβάλλον εργασίας είναι πολύ χαμηλή στις ηλικίες από 51-60 ενώ στο ηλικιακό γκρουπ άνω των 60 η αίσθηση της Εργασιακής Ικανοποίησης ανεβαίνει αρκετά. Ομοίως η αντιλαμβανόμενη Εργασιακή Παρακίνηση εντός του οργανισμού είναι πολύ χαμηλή στις ηλικίες από 51-60 ενώ η ηλικιακή ομάδα 31-40 και οι άνω των 60 χρόνων έχει πολύ ισχυρότερη αντίληψη για την Εργασιακή Παρακίνηση. Πιθανή ερμηνεία είναι ότι η γενιά Gen-X έχει μια δυσπιστία απέναντι στην εξουσία και όλες τις μορφές παρακίνησης καθώς έζησε δύο υφέσεις, πολιτικές αντιπαραθέσεις, ένα «ψυχρό πόλεμο» και μια πανδημία. Εάν και πρόκειται για μια γενιά αρκετά εναλλακτική όπου τα μέλη της διαφοροποιούνται πολύ το ένα από το άλλο, είναι γεγονός ότι η δημιουργία επαγγελματικής καριέρας δεν ήταν ποτέ στα ενδιαφέροντά τους. Πιθανόν αυτό να είναι ένας από τους λόγους που λίγοι από αυτούς παρά τα προσόντα τους, ακόμα και μέχρι σήμερα έχουν επιτύχει την ανέλιξή τους σε υψηλές ιεραρχικά θέσεις. Ο άλλος λόγος είναι ότι η γενιά του Πολυτεχνείου/baby boomers η οποία κατέχει τις υψηλές θέσεις δεν δείχνει διάθεση παραχώρησης τους στην επόμενη γενιά. Δεν είναι τυχαίο ότι η γενιά του Πολυτεχνείου όταν αποφασίσει να εγκαταλείψει κάποια θέση, προωθεί σε αυτή τους σημερινούς τριαντάρηδες (τη γενιά Y).

Τέλος όσον αφορά τον κλάδο βλέπουμε μια διαφοροποίηση μόνο ως προς την Πρόθεση Παραίτηση και μάλιστα οι κλάδοι των Ηλεκτρονικών Μηχανικών Ασφαλείας και των Τηλεπικοινωνιακών έχουν πολύ υψηλότερη πιθανότητα να εγκαταλείψουν το εργασιακό τους περιβάλλον σε σχέση με τους Ελεγκτές Εναέριας Κυκλοφορίας οι οποίοι βιώνουν πολύ μεγαλύτερη εργασιακή δέσμευση. Αυτό πιθανόν να οφείλεται στις υψηλές αμοιβές που απολαμβάνουν σε σχέση πάντα με την υψηλή εξειδίκευση που διαθέτουν και το πολύ σημαντικό έργο που παρέχουν για την ανάπτυξη της χώρας και την τόνωση της εθνικής οικονομίας.

ΠΑΡΑΤΗΜΑ Ι

Multiple Comparisons

Bonferroni

Dependent Variable	(I) ΗΛΙΚΙΑ	(J) ΗΛΙΚΙΑ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
O.Δ.	31-40	40-50	,05000	,27096	1,000	-,6785	,7785
		51-60	,34069	,28222	1,000	-,4181	1,0995
		>60	-,37778	,32297	1,000	-1,2461	,4906
	40-50	31-40	-,05000	,27096	1,000	-,7785	,6785
		51-60	,29069	,18086	,666	-,1956	,7770
		>60	-,42778	,23952	,462	-1,0718	,2162
	51-60	31-40	-,34069	,28222	1,000	-1,0995	,4181
		40-50	-,29069	,18086	,666	-,7770	,1956
		>60	-,71846*	,25219	,032	-1,3965	-,0404
	>60	31-40	,37778	,32297	1,000	-,4906	1,2461
		40-50	,42778	,23952	,462	-,2162	1,0718
		51-60	,71846*	,25219	,032	,0404	1,3965
O.Y.	31-40	40-50	,42040	,20715	,269	-,1366	,9774
		51-60	,71361*	,21576	,008	,1335	1,2937
		>60	-,14478	,24691	1,000	-,8087	,5191
	40-50	31-40	-,42040	,20715	,269	-,9774	,1366
		51-60	,29320	,13827	,218	-,0785	,6650
		>60	-,56519*	,18312	,016	-1,0575	-,0728
	51-60	31-40	-,71361*	,21576	,008	-1,2937	-,1335
		40-50	-,29320	,13827	,218	-,6650	,0785
		>60	-,85839*	,19280	,000	-1,3768	-,3400
	>60	31-40	,14478	,24691	1,000	-,5191	,8087
		40-50	,56519*	,18312	,016	,0728	1,0575
		51-60	,85839*	,19280	,000	,3400	1,3768
E.I.	31-40	40-50	,26327	,19312	1,000	-,2560	,7825
		51-60	,34492	,20115	,536	-,1959	,8857
		>60	-,21939	,23019	1,000	-,8383	,3995
	40-50	31-40	-,26327	,19312	1,000	-,7825	,2560
		51-60	,08165	,12890	1,000	-,2649	,4282
		>60	-,48267*	,17071	,034	-,9417	-,0237
	51-60	31-40	-,34492	,20115	,536	-,8857	,1959
		40-50	-,08165	,12890	1,000	-,4282	,2649

24/5/2023

		>60	-,56431*	,17974	,013	-1,0476	-,0810
>60	31-40		,21939	,23019	1,000	-,3995	,8383
		40-50	,48267*	,17071	,034	,0237	,9417
		51-60	,56431*	,17974	,013	,0810	1,0476
Ε.Π.	31-40	40-50	,34000	,20269	,578	-,2050	,8850
		51-60	,57647*	,21112	,044	,0088	1,1441
		>60	,02000	,24160	1,000	-,6296	,6696
40-50	31-40		-,34000	,20269	,578	-,8850	,2050
		51-60	,23647	,13529	,500	-,1273	,6002
		>60	-,32000	,17917	,462	-,8017	,1617
51-60	31-40		-,57647*	,21112	,044	-1,1441	-,0088
		40-50	-,23647	,13529	,500	-,6002	,1273
		>60	-,55647*	,18865	,023	-1,0637	-,0492
>60	31-40		-,02000	,24160	1,000	-,6696	,6296
		40-50	,32000	,17917	,462	-,1617	,8017
		51-60	,55647*	,18865	,023	,0492	1,0637
ΠΡΟΘΕΣΗ	31-40	40-50	-,25333	,25886	1,000	-,9493	,4427
ΠΑΡΑΙΤΗΣΗΣ		51-60	-,29412	,26962	1,000	-1,0190	,4308
		>60	-,15556	,30855	1,000	-,9851	,6740
40-50	31-40		,25333	,25886	1,000	-,4427	,9493
		51-60	-,04078	,17278	1,000	-,5053	,4238
		>60	,09778	,22883	1,000	-,5175	,7130
51-60	31-40		,29412	,26962	1,000	-,4308	1,0190
		40-50	,04078	,17278	1,000	-,4238	,5053
		>60	,13856	,24093	1,000	-,5092	,7863
>60	31-40		,15556	,30855	1,000	-,6740	,9851
		40-50	-,09778	,22883	1,000	-,7130	,5175
		51-60	-,13856	,24093	1,000	-,7863	,5092

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Πίνακας 9. Bonferroni test για την Ηλικία

Multiple Comparisons

Bonferroni

Dependent Variable	(I) ΚΛΑΔΟΣ	(J) ΚΛΑΔΟΣ	Mean Difference (I-J)			95% Confidence Interval		
			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	
ΠΡΟΘΕΣΗ ΠΑΡΑΙΤΗΣΗΣ	Ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας _ ATC	Ηλεκτρονικών	-,44542*	,14857	,010	-,8068	-,0841	
		Μηχανικών						
		Ασφάλειας						
		Εναέριας Κυκλοφορίας _ ATSEP						
	Τηλεπικοινωνιακών - Πληροφοριών Πτήσεων _ AFISO	Τηλεπικοινωνιακών - Πληροφοριών Πτήσεων _ AFISO	Τηλεπικοινωνιακών - Πληροφοριών Πτήσεων _ AFISO	-,49096	,32517	,402	-1,2818	,2999
		Ηλεκτρονικών	Ελεγκτών	,44542*	,14857	,010	,0841	,8068
		Μηχανικών	Εναέριας					
		Ασφάλειας	Κυκλοφορίας _ ATC					
	Κυκλοφορίας _ ATSEP	Τηλεπικοινωνιακών - Πληροφοριών Πτήσεων _ AFISO	Τηλεπικοινωνιακών - Πληροφοριών Πτήσεων _ AFISO	-,04554	,31924	1,000	-,8220	,7309
		Τηλεπικοινωνιακών - Πληροφοριών Πτήσεων _ AFISO	Ελεγκτών	,49096	,32517	,402	-,2999	1,2818
		Τηλεπικοινωνιακών - Πληροφοριών Πτήσεων _ AFISO	Εναέριας					
		Τηλεπικοινωνιακών - Πληροφοριών Πτήσεων _ AFISO	Κυκλοφορίας _ ATC					
Τηλεπικοινωνιακών - Πληροφοριών Πτήσεων _ AFISO	Ηλεκτρονικών	Ηλεκτρονικών	,04554	,31924	1,000	-,7309	,8220	
	Μηχανικών	Μηχανικών						
	Ασφάλειας	Ασφάλειας						
	Εναέριας Κυκλοφορίας _ ATSEP	Εναέριας Κυκλοφορίας _ ATSEP						

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Πίνακας 10. Bonferroni test για τον ΚΛΑΔΟ

ΠΑΡΑΤΗΜΑ ΙΙ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Εκπόνηση έρευνας για τις ανάγκες του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Management " του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής (ΠΑΔΑ). Η έρευνα είναι εμπιστευτική και ανώνυμη. Η έρευνα αφορά την αντιλαμβανόμενη εργασιακή δικαιοσύνη παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων στον Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ). Τα αποτελέσματα

της έρευνας θα αναλυθούν και θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά για τις ανάγκες της Διπλωματικής Εργασίας που εκπονείται ως μέρος των υποχρεώσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος. Σας παρακαλώ να αφιερώσετε 10 λεπτά από τον χρόνο σας για να συμμετάσχετε στην έρευνα απαντώντας τα παρακάτω σύντομα ερωτήματα. Σας ευχαριστώ

* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση

Δημογραφικά στοιχεία και στοιχεία υπηρεσιακής κατάστασης

1. Παρακαλώ επιλέξτε φύλλο *

Αντρας

Γυναίκα

2. Ηλικία *

25-30

31-40

40-50 51-60 άνω των 60

Άλλο:

3. Οικογενειακή κατάσταση *

Παντρεμένος

Διαζευγμένος -η

Χήρος - α

Χωρίς τυπική δέσμευση Άλλο:

4. Μορφωτικό Επίπεδο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και Μετά - δευτεροβάθμια Εκπαίδευση - Απόφοιτος
Λυκείου ή /και ΙΕΚ

Τεχνολογική Εκπαίδευση απόφοιτος ΤΕΙ

Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος

Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος Άλλο:

5. Συνολικός Χρόνος Εργασιακής Εμπειρίας *

Λιγότερο από 1 χρόνο

1 έως 4 χρόνια

5 έως 9 χρόνια

10 έως 20 χρόνια

Περισσότερα από 20 χρόνια

6. Σχέση εργασίας με ΥΠΑ *

Μόνιμος (τακτικός) υπάλληλος

Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου υπάλληλος Άλλο:

7. Ιεραρχική Θέση *

Υπάλληλος

Προϊστάμενος -η Τμήματος

Προϊστάμενος - η Διεύθυνσης Προϊσταμένη -η Γενικής Διεύθυνσης Άλλο:

8. Κλάδο στον οποίο ανήκετε; *

Ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας _ ATC

Ηλεκτρονικών Μηχανικών Ασφάλειας Εναέριας Κυκλοφορίας _ ATSEP

Τηλεπικοινωνιακών - Πληροφοριών Πτήσεων _ AFISO Άλλο:

Οργανωσιακή Δικαιοσύνη (Organizational Justice)

1-Διαφωνώ Απόλυτα

2-Διαφωνώ

3-Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ

4-Συμφωνώ

5-Συμφωνώ Απόλυτα

1. Η κατανομή των εργασιακών μου καθηκόντων (το πρόγραμμά μου) μέσα στην ημέρα είναι δίκαιη.
2. Αισθάνομαι ότι οι ευθύνες που έχω στη δουλειά είναι αρκετά δίκαιες.
3. Οι εργασιακές αποφάσεις λαμβάνονται με αμερόληπτο τρόπο.
4. Οι υπεύθυνοι πριν λάβουν μία απόφαση βεβαιώνονται ότι έχουν ακούσει τους “προβληματισμούς” όλων των εργαζομένων.
5. Για να πάρουν μία απόφαση οι υπεύθυνοι φροντίζουν να έχουν ακριβή και πλήρη πληροφόρηση.
6. Όλες οι εργασιακές αποφάσεις εφαρμόζονται με συνέπεια προς όλους τους εργαζομένους.
7. Όταν λαμβάνεται μία απόφαση που με αφορά οι υπεύθυνοι με αντιμετωπίζουν με σεβασμό και προσοχή.
8. Όταν λαμβάνεται μία απόφαση που με αφορά οι υπεύθυνοι είναι “ευαισθητοποιημένοι” αναφορικά με τις προσωπικές μου ανάγκες.
9. Όταν λαμβάνεται μία απόφαση που με αφορά οι υπεύθυνοι με αντιμετωπίζουν με ειλικρίνεια.
10. Όταν λαμβάνεται μία απόφαση που με αφορά οι υπεύθυνοι δείχνουν ενδιαφέρον για τα δικαιώματα που έχω ως εργαζόμενος.
11. Όταν λαμβάνεται μία απόφαση που με αφορά οι υπεύθυνοι συζητούν τις επιπτώσεις που θα έχει σε εμένα.
12. Οι υπεύθυνοι αιτιολογούν επαρκώς τις αποφάσεις που με αφορούν.

Οργανωσιακή Υποστήριξη (Organizational Support)

1-Διαφωνώ Απόλυτα

2-Διαφωνώ

3-Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ

4-Συμφωνώ

5-Συμφωνώ Απόλυτα

13. Η υπηρεσία μου αξιολογεί τη συνεισφορά μου στην ευημερία της.
14. Η υπηρεσία μου πραγματικά νοιάζεται για την ευημερία μου.
15. Η υπηρεσία μου με βοηθάει όταν έχω πρόβλημα και χρειάζομαι βοήθεια.
16. Η υπηρεσία μου είναι πρόθυμη να με βοηθήσει όταν χρειάζομαι κάποια ιδιαίτερη εξυπηρέτηση.
17. Η υπηρεσία μου νοιάζεται για τις απόψεις μου.
18. Νιώθω ότι η υπηρεσία μου με βοηθάει στην ενεργό συμμετοχή μου για την επίτευξη των στόχων της.
19. Νιώθω ότι η υπηρεσία μου με βοηθάει στην επίτευξη των ατομικών μου στόχων.
20. Η υπηρεσία μου νιώθει περηφάνια για τα “επιτεύγματά” μου.
21. Η υπηρεσία μου δείχνει πολύ μικρό ενδιαφέρον για μένα.

Εργασιακή Ικανοποίηση (Work Satisfaction)

1-Διαφωνώ Απόλυτα

2-Διαφωνώ

3-Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ

4-Συμφωνώ

5-Συμφωνώ Απόλυτα

22. Θεωρώ το επίπεδο αμοιβής μου δίκαιο
23. θεωρώ ότι οι συνθήκες εργασίας μου είναι ικανοποιητικές
24. θεωρώ ότι είμαι επαρκής και άξιος/α στην δουλειά μου
25. Η αλληλεπίδραση και η συνεργασία με τους συναδέλφους μου είναι καλή
26. Σε συνολικό επίπεδο νιώθω ικανοποιημένος/η από την δουλειά μου

Εργασιακή Παρακίνηση & Αφοσίωση (Work Motivation & Dedication)

1-Διαφωνώ Απόλυτα

2-Διαφωνώ

3-Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ

4-Συμφωνώ

5-Συμφωνώ Απόλυτα

27. Εργάζομαι αξιοποιώντας όλο μου το δυναμικό όταν εκτελώ τα εργασιακά μου καθήκοντα.
28. Στην εργασία μου πραγματικά “βάζω τα δυνατά” μου.
29. Εργάζομαι με επιμονή προς της ολοκλήρωση του έργου μου.
30. Εργάζομαι σε μια κατεύθυνση που ωφελεί πραγματικά την υπηρεσία μου.
31. Αισθάνομαι ότι οι επιδιωκόμενοι στόχοι συνάδουν με τα ενδιαφέροντα και τις αξίες μου.
32. Αισθάνομαι ότι έχω τον έλεγχο των ενεργειών μου.
33. Αισθάνομαι χαρά όταν η υπηρεσία επιτυγχάνει τους στόχους της
34. Ενδιαφέρομαι ώστε να γίνεται αποτελεσματικά η εργασία μου.
35. Αφοσιώνομαι σε τέτοιο βαθμό που χάνω την αίσθηση του χρόνου.
36. Η συμπεριφορά της ηγεσίας της μού εμπνέει υψηλό αίσθημα αποστολής .

Πρόθεση Παραίτησης (Intent to Quit)

1-Ποτέ

2-Περιστασιακά

3-Μερικές φορές

4-Συνήθως

5-Πάντα

37. Πόσο συχνά σκέφτεστε να παραιτηθείτε από τη δουλειά σας;
38. Θα ήθελα πολύ να παραιτηθώ από τη δουλειά μου.
39. Πόσο πιθανό είναι να παραιτηθείτε από τη δουλειά σας μέσα στον επόμενο χρόνο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- [1] Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.
- [2] Ambrose, M. L., & Arnaud, A. (2005). Are procedural justice and distributive justice conceptually distinct? In J. A. Colquitt & J. Greenberg (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 85–112). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [3] Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2007). Examining justice climate: Issues of fit, simplicity, and content. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Research in multilevel issues* (Vol. 6, pp. 397–413). Oxford, England: Elsevier.
- [4] Elsevier.
- [5] Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947–965.
- [6] Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48, 97–125.
- [7] Banks, C. G., & Roberson, L. (1985). Performance appraisers as test developers. *Academy of Management Review*, 10, 128–142.
- [8] Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37, 363–399.
- [9] Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J., Ferrara, P., & Campion, M. A. (2001). Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale (SPJS). *Personnel Psychology*, 54, 387–419.
- [10] Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for justice. In B. Sheppard (Ed.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.
- [11] Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2001). A passion for justice: The rationality and morality of revenge. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace* (pp. 197–208). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [12] Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2002). “Hot flashes, open wounds”: Injustice and the tyranny of its emotions. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Emerging perspectives on managing organizational justice* (pp. 203–221). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- [13] Bowen, D. E., Gilliland, S. W., & Folger, R. (1999). HRM and service justice: How being just with employees spills over to customers. *Organizational Dynamics*, 27, 7–23.
- [14] Brockner, J., DeWitt, R. L., Grover, S., & Reed, T. (1990) When it is especially important to explain why: Factors affecting the relationship between managers’ explanations of a layoff and survivors’ reactions to the layoff. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26, 389–407.
- [15] Brockner, J., & Greenberg, J. (1990) The impact of layoffs on survivors: An organizational justice perspective. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 45–75). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- [16] Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., & Bies, R. J. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 37, 397–409.

- [18] Brockner, J., Tyler, T. R., & Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 37, 241–261.
- [19] Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining attractiveness of decisions: The interactive effects of outcomes and processes. *Psychological Bulletin*, 120, 189–208.
- [20] Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 615–633.
- [21] Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.
- [22] Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.
- [23] Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3–56). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [24] Cropanzano, R., Goldman, B., & Benson, L., III. (2005). Organizational justice. In J. Barling, K. Kelloway, & M. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 63–87). Beverly Hills, CA: Sage.
- [25] Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organizational Management*, 27, 324–351.
- [26] Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In J. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 20, pp. 1–113). Greenwich, CT: JAI Press.
- [27] Press.
- [28] Cropanzano, R., Slaughter, J. E., & Bachiochi, P. D. (2005). Organizational justice and black applicants' reactions to affirmative action. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1168–1184.
- [29] DeNisi, A. S., & Williams, K. J. (1988). Cognitive research in performance appraisal. In K. Rowland & G.S. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 6, pp. 109–156). Greenwich, CT: JAI Press.
- [30] DeVries, D. L., Morrison, A. M., Shullman, S. L., & Gerlach, M. L. (1981). *Performance appraisal on the line*. New York: Wiley.
- [31] Ellard, J. H., & Skarlicki, D. P. (2002). A third-party observer's reactions to employee mistreatment: Motivational and cognitive processes in deservingness assessments. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P.
- [32] Skarlicki (Eds.), *Emerging perspectives on managing organizational justice* (pp. 133–158). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- [33] Folger, R. (2001). Justice as deonance. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management* (Vol. 1, pp. 3–33). New York: Information Age Publishing.
- [34] Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Beverly Hills, CA: Sage.
- [35] Folger, R., Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 14, pp. 129–177). Greenwich, CT: JAI
- [36] Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79, 691–701.
- [37] Gilliland, S. W. (1995). Justice from the applicant's perspective: Reactions to employee selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 3, 11–19.

- [38] Gilliland, S. W., & Hale, J. (2005). How do theories of organizational justice inform just employee selection practices? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice: Fundamental questions about justice in the workplace* (pp. 411–438). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- [39] Gilliland, S. W., & Steiner, D. D. (1999). Applicant reactions to interviews: Procedural and interactional justice of recent interview technology. In R. W. Eder & M. M. Harris (Eds.), *The employment interview: Theory, research, and practice* (pp. 69–82). Thousand Oaks, CA: Sage.
- [40] Goldman, B. M. (2003). The application of reference cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger. *Journal of Management*, 29, 705–728.
- [41] Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 606–613.
- [42] Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81–103.
- [43] Heskett, J. L., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. New York: The Free Press.
- [44] Huffcutt, A. I., & Arthur, W. Jr. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184–190.
- [45] Kammeyer-Mueller, J., Liao, H., & Arvey, R. D. (2001). Downsizing and organizational performance: A review of the literature from a stakeholder perspective. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 20, pp. 269–230). Amsterdam: JAI
- [46] Press.
- [47] Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1991). Implementing global strategies: The role of procedural justice. *Strategic Management Journal*, 12, 125–143.
- [48] Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1993). Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 502–526.
- [49] Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- [50] Kravitz, D. A., Stinson, V., & Chavez, T. L. (1996). Evaluations of tests used for making selection and promotion decisions. *International Journal of Selection and Assessment*, 4, 24–34.
- [51] Krehbiel, P. J., & Cropanzano, R. (2000). Procedural justice, outcome favorability, and emotion. *Social Justice Research*, 13, 337–358.
- [52] Latham, G. P., & Finnegan, B. J. (1993). Perceived practicality of unstructured, patterned, and situational interviews. In H. Schuler, J. L. Farr, & M. Smith (Eds.), *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives* (pp. 41–55). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- [53] Lerner, M. J. (2003). The justice motive: Where social psychologists found it, how they lost it, and why they may not find it again. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 388–389.
- [54] Leventhal, G. S. (1976). Justice in social relationships. In J. W. Thibaut, J. T. Spence, & R. C. Carson (Eds.), *Contemporary topics in social psychology* (pp. 211–240). Morristown, NJ: General Learning Press.
- [55] Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of justice in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, and R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in experimental and social psychology* (Vol. 9, pp. 91–131). New York: Plenum.

- [56] Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond justice: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 167–218). New York: Springer-Verlag.
- [57] Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal. *Journal of Management*, 30, 881–905.
- [58] Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., & Sparrowe, R. T. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 609–625.
- [59] Lind, E. A., Greenberg, J., Scott, K. S., & Welchans, T. D. (2000). The winding road from employee to complainant: Situational and psychological determinants of wrongful termination claims. *Administrative Science Quarterly*, 45, 557–590.
- [60] Longenecker, C. O., Gioia, D. A., & Sims, H. P. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive*, 1, 183–193.
- [61] Martin, J., & Harder, J. W. (1994). Bread and roses: Justice and the distribution of financial and socioemotional rewards in organizations. *Social Justice Research*, 7, 241–264.
- [62] Masterson, S. (2001). A trickle-down model of organizational justice: Relating employees' and customers' perceptions of and reactions to justice. *Journal of Applied Psychology*, 86, 594–604.
- [63] Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2003). Firms reap what they sow: The effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluations of complaint handling. *Journal of Marketing*, 67, 46–62.
- [64] McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626–637.
- [65] Mesch, D. J., & Dalton, D. R. (1992). Unexpected consequences of improving workplace justice: A six-year time series assessment. *Academy of Management Journal*, 5, 1099–1114.
- [66] Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2005). *Compensation* (8th Ed.). Boston: McGraw-Hill.
- [67] Miller, P., & O'Leary, T. (1989). Hierarchies and American ideals: 1900–1940. *Administrative Science Quarterly*, 14, 250–265.
- [68] Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- [69] Pfeffer, P. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- [70] Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38, 382–407.
- [71] Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- [72] Richman, L. S. (1993, September 20). When will the layoffs end? *Fortune*, pp. 54–56.
- [73] Roth, P. L., Bobko, P., & McFarland, L. A. (2005). A meta-analysis of work sample test validity: Updating and integrating some classic literature. *Personnel Psychology*, 58, 1009–1037.
- [74] Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925–946.
- [75] Ryan, A. M., & Chan, D. (1999). Perceptions of the EPPP: How do licensure candidates view the process? *Professional Psychology*, 30, 519–530.
- [76] Rynes, S. L., Bretz, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment on job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 33, 529–542.

- [77] Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262–274.
- [78] Schoorman, F. D., & Champagne, M. V. (1994). Managers as informal third parties: The impact of supervisor-subordinate relationships on interventions. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 7, 73–84.
- [79] Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.
- [80] Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81, 161–169.
- [81] Skitka, L. J., Winkler, J., & Hutchinson, S. (2003). Are outcome justice and outcome favorability distinguishable psychological constructs? A meta-analytic review. *Social Justice Research*, 16, 309–341.
- [82] Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving
- [83] Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge 2017.
- [84] I. Ajzen and M. Fishbein, Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research, *Psychological Bulletin*, **84**, (1977), 888-918.
- [85] N.J. Allen and J.P. Meyer, The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization, *Journal of Occupational Psychology*, **63**(1), (1990), 1-18.
- [86] N.J. Allen and J.P. Meyer, Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity, *Journal of Vocational Behavior*, **49**(3), (1996), 252-276.
- [87] J.C. Anderson and D.W. Gerbing, Structural Modelling in Practice: A Review and Recommend Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, **103**(3), (1988),411-423.
- [88] R.D. Arvey, L.M. Abraham, T.J. Bouchard, Jr., and N.L. Segal, Job Satisfaction: Environment and Genetic Component, *Journal of Applied Psychology*, **74**(2), (1989), 187-192.
- [89] S. Aryee, T. Wyatt, and M.K. Min, Antecedents of Organizational Commitment and Turnover Intentions among Professional Accountants in Different Employment Setting in Singapore, *Journal of Social Psychology*, **131**(4), (2001), 545-556.
- [90] S. Aydogdu and B. Asikgil, An Empirical Study of The relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention, *International Review of Management and Marketing*, **1**(3), (2011), 43-53.
- [91] R.P. Bagozzi, Performance and Satisfaction in the Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity, *Journal of Marketing*, **15**(4), (1980),65-67.
- [92] T.S. Bateman and S. Strasser, A Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, **27**(1), (1984), 95112.
- [93] T.E. Becker and R.S. Billings, Profiles of Commitment: An Empirical Test, *Journal of Organizational Behavior*, **14**(1), (1993), 177-190.
- [94] P.F. Bone, S. Sharma, and T.A. Shimp, A Bootstrap Procedure for Evaluating Goodness-of-Fit Indices of Structural Equation and Confirmatory Factor Models, *Journal of Marketing Research*, XXVI(February), (1989), 105-111.
- [95] B.M. Byrne, *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey, 2001.
- [96] E.Y. Chan and P. Morrison, Factors Influencing The Retention and Turnover Intentions of Registered Nurses in a Singapore Hospital, *Nursing and Health Sciences*, **2**(1), (2000), 113–121.

- [97] P.Y. Chen and P.E. Spector, Negative Affectivity as The Underlying Cause of Correlations between Stressors and Strains, *Journal of Applied Psychology*, **76**(3), (1991), 398-407.
- [98] C.W. Clegg, Psychology of Employee Lateness, Absence, and Turnover: A Methodological Critique and empirical Study, *Journal of Applied Psychology*, **68**(1), (1983), 88-101.
- [99] M. Clugston, The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent To Leave, *Journal of Organizational Behavior*, **21**(4), (2000), 477-486.
- [100] A. Cohen, Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis, *Academy of Management Journal*, **36**(5), (1993), 1140-1157.
- [101] J.M. Conway and C.E. Lance, What Reviewers Should Expect from Authors Regarding Common Method Bias in Organizational Research, *Journal of Business and Psychology*, **25**(3), (2010), 325-334.
- [102] D. Cramer, Job satisfaction and Organizational Continuance Commitment: A TwoWave Panel Study, *Journal of Organizational Behavior*, **17**,(1996), 389-400.
- [103] P.J. Davis, In Search of The Common Wealth: A Service-Profit Chain for The Public Sector, *International Journal of Productivity and Performance Management*, **55**(2), (2006), 163-172.
- [104] T.W. Dougherty, A.C. Bluedorn, and T.L. Keon, Precursors of Employee Turnover: A Multiple Sample Causal Analysis, *Journal of Occupational Behaviour*, **6**, (1985), 259-271.
- [105] J. Dulebohn and J.J. Martocchio, Employee Perceptions of The Fairness of Work Group Incentive Pay Plans, *Journal of Management*, **24**(4), (1998), 469-488.
- [106] R.B. Dunham, J.A. Grube, and M.B. Castaneda, Organizational Commitment: The Utility of An Integrative Definition, *Journal of Applied Psychology*, **79**(3), (1994), 370-380.
- [107] A.R. Elangovan, Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit: A Structural Equation Analysis, *Leadership & Organization Development Journal*, **22**(4), (2001), 159-165.
- [108] K. Falkenburg and B. Schyns, Work Satisfaction, Organizational Commitment, and Withdrawal Behavior, *Management Research News*, **30**(10), (2007), 708-723.
- [109] A.J. Farkas and L.E. Tetrick, A Three-Way Longitudinal Analysis of The Causal Ordering of Satisfaction and Commitment on Turnover Decision. *Journal of Applied Psychology*, **74**(6), (1989), 855-868.
- [110] K.R. Ferris and N. Aranya, A Comparison of Two Organizational Commitment Scale, *Personnel Psychology*, **36**(1), (1983), 87-98.
- [111] S. Gaertner, Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models, *Human Resource Management Review*, **9**(4), (1999), 479-493.
- [112] I.R. Gellatly, Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of A Causal Model, *Journal of Organizational Behavior*, **16**(5), (1995), 469-486.
- [113] E. Gunlu, M. Aksarayli, and N.S. Percin, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **22**(5), (2010), 693-717.
- [114] R.D. Hackett, P. Bycio, and P.A. Hausdorf, Further Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment, *Journal of Applied Psychology*, **79**(1), (1994), 15-23.
- [115] J.E. Hair, W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson, and R.L. Tatham, *Multivariate Data Analysis*, Sixth edition, Prentice-Hall International Inc., New Jersey, 2006.

- [116] K.A. Hanisch and C.L. Hulin, General Attitude and Organizational Withdrawal: an Evaluation of Causal Model, *Journal of Vocational Behavior*, **39**(1), (1991), 110128.
- [117] J.R. Hollenbeck, C.R. Williams, and H.J. Klein, An Empirical Examination of The Antecedents of Commitment to Difficult Goals, *Journal of Applied Psychology*, **74**(1), (1986), 18-23
- [118] S.I.W. Humborstad and C. Perry, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: An In-Depth Empirical Investigation, *Chinese Management Studies*, **5**(3), (2011), 325-344.
- [119] S.J. Jaros, An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three Component Model of organizational Commitment and Turnover Intentions, *Journal of Vocational Behavior*, **51**(3), (1997), 319-337.
- [120] S.J. Jaros, J.M. Jermier, J.W. Koehler, and T. Sincich, Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on The Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models, *Academy of Management Journal*, **36**(5), (1993), 951-995.
- [121] I.E. Jernigan, J.M. Beggs, and G.F. Kohut, Dimensions of Work Satisfaction of Predictors of Commitment Type, *Journal of Managerial Psychology*, **17**(7), (2002), 564-579.
- [122] D.S. Kang, J. Stewart, and H. Kim, The Effects of Perceived External Prestige. Ethical Organizational Climate, and Leader-Member Exchange (LMX) Quality of Employees' Commitments and Their Subsequent Attitudes, *Personnel Review*, **40**(6), (2011), 761-784.
- [123] H.C. Koh and C.T. Goh, An Analysis of The Factors Affecting The Turnover Intention of Non-Managerial Clerical Staff: A Singapore Study, *The International Journal of Human Resource Management*, **6**(1), (1995), 103-125.
- [124] M.A. Konovsky and R. Cropanzano, Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, **7**(6), (1991), 698-707.
- [125] C.E. Lance, Evaluation of a Structural Model Relating Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Predictors to Voluntary Turnover, *Multivariate Behavioral Research*, **1**(1), (1991), 137-162.
- [126] K. Lee, J.J. Carswell, and N.J. Allen, A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relationship with Person and Work Related Variables, *Journal of Applied Psychology*, **85**(5), (2000), 799-811.
- [127] P. Lok and J. Crawford, Antecedents of Organizational Commitment and The Mediating Role of Job Satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, **16**(8), (2001), 594-613.
- [128] L. Lum, J. Kervin, K. Clark, F. Reid, and W. Sirola, Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, **19**(3), (1998), 305-320.
- [129] D.P. MacKinnon, S. Coxe, and A.H. Baraldi, Guidelines for The Investigation of Mediating Variables in Business Research, *Journal of Business and Psychology*, **27**(1), (2012), 1-14.
- [130] M. Mahanta, Personal Characteristics and Job Satisfaction as Predictors of Organizational Commitment: An empirical Investigation, *South Asian Journal of Management*, **19**(4), (2012), 45-58
- [131] A.F. Mahdi, M.Z.N. Zin, M.R.M. Nor, A.A. Sakat, and A.S.A. Naim, The Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention, *American Journal of Applied Science*, **9**(9), (2012), 1518-1526.
- [132] Y. Markovits, A.J. Davis, and R. van Dick, Organizational Commitment Profiles and Job satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees, *International Journal of Cross Cultural Management*, **7**(1), (2007), 77-99.

- [133] J.E. Mathieu and J.L. Farr, Further Evidence for The Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, **76**(1), (1991), 127-133.
- [134] J.E. Mathieu and D.M. Zajac, A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, **108**(2), (1990), 171-194.
- [135] G.W. Mc Gee and R.C. Ford, Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of The Affective and Continuance Commitment Scales, *Journal of Applied Psychology*, **72**(4), (1987), 638-642.
- [136] J.P. Meyer, and N.J. Allen, Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, **69**(3), (1984), 372-378.
- [137] J.P. Meyer and N.J. Allen, A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, **1**(1), (1991). 61-98.
- [138] J.P. Meyer and N.J. Allen, Commitment in The Workplace: Theory, research, and Application: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent in Time-Lagged Relations, *Journal of Applied Psychology*, **75**(6), (1997), 710-720.
- [139] J.P. Meyer, N.J. Allen, and I.R. Gellatly, Affective and Continuance Commitment to The Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and TimeLagged Relations, *Journal of Applied Psychology*, **75**(6), (1990), 710-720.
- [140] J.P. Meyer, N.J. Allen, and C.A. Smith, Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, **78**(4), (1993), 538-551.
- [141] J.P. Meyer, D.J. Stanley, L. Herscovitch, and L. Topolnytsky, Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, **61**(1), (2002), 20-52.
- [142] R.H. Moorman, B.P. Niehoff, and D.W. Organ, Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, **6**(3), (1993), 209-25.
- [143] S.J. Motowidlo, Predicting Sales Turnover from Pay Satisfaction and Expectation, *Journal of Applied Psychology*, **68**(3), (1983), 484-489.
- [144] R.T. Mowday, 'Reflections on The Study and Relevance of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, **8**(4), (1998), 387-401.
- [145] R.T. Mowday, R.M. Steers, and L.W. Porter, The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, **14**(1), (1979), 43-77.
- [146] K. Nagar, Organizational Commitment and Job Satisfaction among teachers during Times of Burnout, *VIKALPA*, **37**(2), (2012), 43-60.
- [147] F. Nasser and T. Takahashi, The Effect of Using Item Parcels on Ad Hoc Goodness-of-Fit Indexes in Confirmatory Factor Analysis: An Example Using Sarason's Reactions to Tests, *Applied Measurement In Education*, **16**(1), (2003), 75-97.
- [148] K. Nazari and M. Emami, Antecedents and Consequences of Organizational Commitment, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, **3**(9), (2012), 484-493.
- [149] R.G. Netemeyer, S. Burton, and M.W. Johnston, A Nested Comparison of Four Models of the Consequences of Role Perception Variables, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, **61**(1), (1995), 77-98.
- [150] C. O'Reilly III and J. Chatman, Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, **71**(3), (1986), 492-499.

- [151] C. Perryer, C. Jordan, I. Firms, and A. Travaglione, Predicting Turnover Intentions: The Interactive Effects of Organizational Commitment and Perceived Organizational Support, *Management Research Review*, **33**(9), (2010), 911-923.
- [152] J.L. Price and C.W. Mueller, A Causal Model of Turnover for Nurse, *Academy of Management Journal*, **24**(3), (1981), 543-565.
- [153] S. Reed, S.H. Kratchman, and R.H. Strawser, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention of United States Account, *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*, **7**(1), (1994), 31-38.
- [154] A.E. Reichers, A Review and re-Conceptualization of Organizational Commitment, *The Academy of Management Review*, **10**(3), (1985), 465-476.
- [155] A. Sagie, Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction:
Another Look, *Journal of Vocational Behavior*, **52**(2), (1998), 156-171.
- [156] A.M. Saks, The Relationship between The Amount of Helpfulness of Entry Training and Work Outcomes, *Human Relations*, **49**(4), (1996), 429-451.
- [157] U. Sekaran and R. Bougie, *Research methods for Business: A Skill Building Approach*, Fifth edition, A John Wiley & Sons, Ltd. Singapore, 2010.
- [158] L.M. Shore and H.J. Martin, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intention, *Human Relations*, **42**(7), (1989), 625-638.
- [159] L.M. Shore and L.E. Tetrick, A Construct Validity Study of The Survey of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, **76**(5), (1991), 637-643
- [160] M.J. Somers, A Test of The Relationship between Affective and Continuance Commitment using Non-Recursive Model, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **66**(2), (1993), 185-192.
- [161] R.M. Steers, Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, **22**(1), (1977), 46-56.
- [162] A. G. Takleab, K. M. Bartol, and W. Liu, Is It Pay Level or Pay Raise That Matter to Fairness and Turnover? *Journal of Organizational Behavior*, **26**(8), (2005), 899921.
- [163] R.P. Tett and J.P. Meyer, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analysis Based on Meta-Analytic Findings, *Personnel Psychology*, **46**(2), (1993), 259-293.
- [164] D.E. Trimble, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention of Missionaries, *Journal of Psychology and Theology*, **34**(4), (2006), 349-360.
- [165] B.A. Turner and P. Chelladurai, Organizational and Occupational Commitment, Intention to Leave, and Perceived Performance of Intercollegiate Coaches, *Journal of Sport Management*, **19**(2), (2005), 193-211.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012), *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*, Αθήνα: Rosili

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου

Χυτήρης, Σ.Λ. (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά - Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και*

Ιστοσελίδες

<https://www.researchgate.net/>

<https://scholar.google.com/>