



Πανεπιστήμιο Κύπρου
Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα MBA

ΓΕΝΙΑ Ζ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ, ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΟΔΗΓΟΙ ΚΑΡΙΕΡΑΣ

Ονοματεπώνυμο Μελών Ομάδας

Γιαννάκη Κωνσταντίνος

Δανιήλ Μαρία

Λυσάνδρου Μάριος

Πολυκάρπου Ναταλία

Λευκωσία

Δεκέμβριος, 2022

Εφαρμοσμένη Επιχειρηματική Μελέτη υποβαλλόμενη στο διδακτικό προσωπικό του Προγράμματος MBA ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για τον τίτλο MBA (Master in Business Administration – Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων) στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Δημόσιας Διοίκησης και στο Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Κύπρου.

ΜΕ ΤΗΝ ΕΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ:

Ακαδημαϊκός Σύμβουλος – Όνομα: Δρ. Ιεροδιακόνου Χριστιάνα

Υπογραφή:

Ανεξάρτητος Ακαδημαϊκός – Όνομα: Δρ. Καραμάνου Ειρήνη

Υπογραφή:

Γιαννάκη - Δανιήλ -
Λυσάνδρου - Πολυκάρπου

© 2022

Ονοματεπώνυμο Μελών Ομάδας

(Γιαννάκη Κωνσταντίνος)

(Δανιήλ Μαρία)

(Λυσάνδρου Μάριος)

(Πολυκάρπου Ναταλία)

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να εκφράσουμε τις θερμές ευχαριστίες μας στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μας Δρ. Ιεροδιακόνου Χριστιάνα για την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές της για την εκπόνηση της Εφαρμοσμένης Επιχειρηματικής Μελέτης. Ακόμη θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την κα. Γερμανού Μαρία η οποία ήταν η Εταιρική μας Σύμβουλος και κατέχει την θέση Chief Operating Officer στον Όμιλο Χ.Α.Παπαέλληνας Λτδ και μας βοήθησε να αντιληφθούμε τι αποζητούσε ο Όμιλος έτσι ώστε να φέρουμε εις πέρας τις επιθυμητές εισηγήσεις. Τέλος, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τις οικογένειες μας που δεν έχουν πάψει ποτέ να πιστεύουν σε εμάς και να μας στηρίζουν σε κάθε μας βήμα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η γενιά Z, που γεννήθηκε σε έναν παγκόσμιο συνδεδεμένο κόσμο, μπαίνει αργά αλλά σταθερά στις πρώτες της εργασίες έχοντας τις δικές της προσδοκίες, προτιμήσεις και αποφάσεις όσον αφορά την καριέρα της, την εργασιακή της παρακίνηση αλλά και την εργασιακή της δέσμευση. Τα μέλη της γενιάς Z μοιράζονται μερικά μοναδικά χαρακτηριστικά που μπορεί να επιφέρουν αξιοσημείωτες αλλαγές στους οργανισμούς σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Για το λόγο αυτό οι Κύπριοι εργοδότες πρέπει να επιδείξουν τη δέουσα προσοχή στους μελλοντικούς αυτούς εργαζόμενους ώστε να αποκομίσουν τα θετικά που φέρουν μαζί τους στα εταιρικά περιβάλλοντα. Η παρούσα μελέτη στοχεύει στον εντοπισμό και τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση και παρακίνηση των ατόμων που εμπίπτουν ηλικιακά στη γενιά Z αλλά και των αποφάσεων σχετικά με την επιλογή της καριέρας τους αφού χωρίς την κατάλληλη κατανόηση αυτής της γενιάς, οι κυπριακοί οργανισμοί θα δυσκολευτούν να προσελκύσουν, να προσλάβουν και εν τέλη να κρατήσουν τα ταλαντούχα αυτά άτομα στον εταιρικό τους χώρο για μεγάλο χρονικό διάστημα και να επιτύχουν τα επιθυμητά επίπεδα βιώσιμης ανάπτυξης τους. Για τη διεκπεραίωση της τρέχουσας μελέτης, πραγματοποιήθηκε έρευνα στην οποία έχουν ληφθεί απαντήσεις από 211 άτομα της γενιάς Z που διαμένουν στην Κύπρο, με διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο και επαγγελματική κατάσταση. Τα βασικά αποτελέσματα και συμπεράσματα, τα οποία θα ακολουθήσουν, δείχνουν ότι οι εκπρόσωποι της γενιάς Z του νησιού είναι ως επί το πλείστον συναισθηματικά δεσμευμένα με την επιχειρηματική οντότητα στην οποία εργάζονται την τρέχον χρονική περίοδο, δηλαδή συνεχίζουν να δουλεύουν στον οργανισμό επειδή επιθυμούν να το κάνουν. Εντούτοις, τα άτομα της συγκεκριμένης γενιάς για να δεσμευθούν και να παραμείνουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου θα παρακινούνται, αποζητούν την ύπαρξη ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου θα υπάρχει σεβασμός και θα αντιμετωπίζονται ισάξια με όλα τα μέλη του οργανισμού. Παράλληλα, τα μέλη της γενιάς Z επιθυμούν να έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν ανατροφοδότηση από τους προϊστάμενους τους, καθώς και να εργάζονται σε ένα φιλικό εργασιακό περιβάλλον που να νιώθουν επαγγελματική ασφάλεια και βεβαιότητα λαμβάνοντας τις κατάλληλες χρηματικές αμοιβές, με τη σταθερότητα και την ασφάλεια να είναι η κύρια επιρροή στις επιλογές και τις αποφάσεις της επαγγελματικής τους κατεύθυνσης.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	x
ΚΕΦΑΛΑΙΑ	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	3
2.1 Ορισμός της Γενιάς Z.....	3
2.2 Χαρακτηριστικά της Γενιάς Z.....	4
2.2.1 Τεχνολογία και Γενιά Z.....	5
2.2.2 Μάθηση – Εκπαίδευση και Γενιά Z.....	6
2.2.3 Η γενιά Z στον εργασιακό χώρο	7
2.3 Τύποι γενιάς Z στο χώρο εργασίας	8
2.4 Εργασιακή δέσμευση	9
2.5 Παρακίνηση της γενιάς Z στον εργασιακό χώρο	13
2.5.1 Αμοιβές και αναγνώριση.....	14
2.5.1.1 Εξωγενείς Αμοιβές	16
2.5.1.2 Εγγενείς Αμοιβές.....	17
2.6 Ηγεσία και γενιά Z	18
2.7 Επαγγελματική ανάπτυξη.....	21
2.8 Καριέρα και γενιά Z	23
2.8.1 Θεωρία των Οδηγών Καριέρας	23
2.8.2.1 Οδηγοί καριέρας και γενιά Z.....	24

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	26
3.1 Ερευνητική προσέγγιση	26
3.2 Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	28
3.3 Δείγμα.....	29
3.4 Μετρήσεις	32
3.4.1 Εξαρτημένες Μεταβλητές – Εργασιακή δέσμευση.....	32
3.4.1.1 Αίσθημα εργασιακής δέσμευσης.....	32
3.4.1.2 Τύποι εργασιακής δέσμευσης	33
3.4.2 Ανεξάρτητες Μεταβλητές – Παρακίνηση: Είδη Αμοιβών.....	33
3.4.3 Ελεγχόμενες Μεταβλητές – Δημογραφικά	34
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	36
4.1 Περιγραφική στατιστική – Συχνότητα	36
4.1.1 Παρακίνητικές αμοιβές	36
4.1.2 Εργασιακή δέσμευση	37
4.2. Συντελεστής Συσχέτισης Pearson r	39
4.3 Διασταυρούμενη πινακοποίηση	42
4.4 Γραμμική Παλινδρόμηση (Linear Regression).....	44
4.4.1 Αίσθημα εργασιακής δέσμευσης.....	45
4.4.2: Συναισθηματική εργασιακή δέσμευση (Affective employee engagement).....	47
4.4.3: Κανονιστική εργασιακή δέσμευση (Normative Employee Engagement)	50
4.4.4: Συνεχής εργασιακή δέσμευση (Continuance employee engagement).....	52
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ	56
5.1 Συμπεράσματα.....	56
5.2 Εισηγήσεις.....	62
5.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	65
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	67
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	68

Γιαννάκη - Δανιήλ -
Λυσάνδρου - Πολυκάρπου

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4.1.1: Βαθμός προτίμησης παρακινήσιμων αμοιβών.....	37
Πίνακας 4.2.1: Συντελεστής Συσχέτισης Pearson (r).....	41
Πίνακας 4.4.1α – ANOVA ^a	45
Πίνακας 4.4.1β – Coefficients ^a	46
Πίνακας 4.4.2α – ANOVA ^a	48
Πίνακας 4.4.2β – Coefficients ^a	48
Πίνακας 4.4.3α – ANOVA ^a	50
Πίνακας 4.4.3β – Coefficients ^a	51
Πίνακας 4.4.4α – ANOVA ^a	53
Πίνακας 4.4.4β – Coefficients ^a	53

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Συστατικά στοιχεία της εργασιακής δέσμευσης.....	13
Γράφημα 3.3.1: Περιγραφή δείγματος – (Βιολογικό) Φύλο.....	29
Γράφημα 3.3.2: Περιγραφή δείγματος – Ηλικιακές ομάδες.....	30
Γράφημα 3.3.3: Περιγραφή δείγματος – Περιοχή διαμονής.....	30
Γράφημα 3.3.4: Περιγραφή δείγματος – Μορφωτικό επίπεδο ατόμων γενιάς Z.....	30
Γράφημα 3.3.5: Περιγραφή δείγματος – Μορφωτικό επίπεδο πατεράδων.....	31
Γράφημα 3.3.6: Περιγραφή δείγματος – Μορφωτικό επίπεδο μητέρων.....	31
Γράφημα 3.3.7: Περιγραφή δείγματος – Εργασιακή κατάσταση.....	32
Γράφημα 4.1.2α: Αίσθημα εργασιακής δέσμευσης.....	38
Γράφημα 4.1.2β: Συναισθηματική εργασιακή δέσμευση (affective employee engagement).....	38
Γράφημα 4.1.2γ: Κανονιστική εργασιακή δέσμευση (normative employee engagement).....	38
Γράφημα 4.1.2δ: Συνεχής εργασιακή δέσμευση (continuance employee engagement).....	39

ΣΥΝΤΜΗΣΕΙΣ

MBA	Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
ΠΚ	Πανεπιστήμιο Κύπρου

Γιαννάκη - Δανιήλ -
Λυσάνδρου - Πολυκάρπου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι οργανισμοί εκτίθενται καθημερινά σε αλλαγές και προκλήσεις που οφείλονται στην ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού τους καθώς και στις τεχνολογικές εξελίξεις. Σύμφωνα με δημογραφικά στοιχεία, υπάρχουν πάνω από 2 δισεκατομμύρια άνθρωποι που ανήκουν στη γενιά Z και προβλέπεται ότι την επόμενη δεκαετία θα αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο επαγγελματικό τμήμα σε διεθνή κλίμακα (McCrindle, 2014). Ως εκ τούτου, η ηλικία αποτελεί μια από τις επικρατέστερες διαστάσεις ποικιλομορφίας και θεωρείται μια νέα πρόκληση που οι εταιρείες καλούνται να αντιμετωπίσουν. Επιπλέον, μελέτη έδειξε ότι κάθε φορά που μια νέα γενιά εισέρχεται στο εργατικό δυναμικό, οι διευθυντές τείνουν να δυσκολεύονται να κατανοήσουν τη νέα ηλικιακή ομάδα (Gelbart & Komninos, 2012). Συνεπώς μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί είναι να προβλέψουν τις ανάγκες στο χώρο εργασίας της ανερχόμενης γενιάς Z, έτσι ώστε να μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικά (Knoll, 2014).

Η Εφαρμοσμένη Επιχειρηματική Μελέτη που παρουσιάζεται στοχεύει στον εντοπισμό και τη διερεύνηση των αντιλήψεων των μελών της γενιάς Z σχετικά με την εργασιακή τους δέσμευση και παρακίνηση τους καθώς και τις αποφάσεις της καριέρας τους. Αρχικά γίνεται μια ενδελεχής ανάλυση στη βιβλιογραφία για το ποια είναι η γενιά Z, τα χαρακτηριστικά της όσον αφορά το εταιρικό πλαίσιο και ποια στοιχεία βοηθούν στην εργασιακή δέσμευση της εν λόγω γενιάς ώστε να μπορέσουν οι οργανισμοί να διατηρήσουν τα άτομα ικανοποιημένα και δεσμευμένα πραγματώνοντας αναφορά και στους οδηγούς καριέρας που επηρεάζουν την επιλογή της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. Στην συνέχεια, θα πραγματοποιηθεί η διερεύνηση των παραμέτρων και των κινήτρων ως προς τις αμοιβές που λαμβάνουν τα άτομα οι οποίες θα δεσμεύσουν και θα παρακινήσουν τη γενιά Z στην Κύπρο ώστε να παραμείνει σε ένα εργασιακό περιβάλλον και θα εξεταστούν οι οδηγοί καριέρας, αφού έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχει έλλειψη στη βιβλιογραφία όσον αφορά την κυπριακή κοινωνία.

Ως απόρροια του εντοπισμού αυτού του κενού στο ερευνητικό πεδίο αναφορικά με το γενικό σύνολο των προσώπων που εντάσσονται στη γενιά Z στον επαγγελματικό χώρο του νησιού έχουν προσδιοριστεί συγκεκριμένα ερωτήματα προς εξέταση. Έτσι έχουν οριστεί ως πρωταρχικοί στόχοι της συγκεκριμένης έρευνας ο εντοπισμός των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή τους δέσμευση και παρακίνηση καθώς και των στοιχείων που λαμβάνονται υπόψη σχετικά με τις αποφάσεις της καριέρας τους. Οι στόχοι αυτοί μάλιστα αποτελούν και τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας ακαδημαϊκής εργασίας.

Για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, αρχικά όπως έχει αναφερθεί γίνεται μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, ώστε να αναλυθούν τα χαρακτηριστικά της γενιάς Z και να αποκτηθεί μια κριτική άποψη για τους παράγοντες που παρακινούν τα άτομα της γενιάς Z να παραμείνουν σε ένα εργασιακό χώρο. Η τρέχουσα ακαδημαϊκή μελέτη ξεκινά με την αποσαφήνιση του ορισμού της γενιάς Z και την ανάλυση των χαρακτηριστικών της, ενώ ακολουθεί εκτενής ανασκόπηση του βασικού θέματος της εργασιακής δέσμευσης, τη λήψη αμοιβών ως μορφή παρακίνησης και την αναφορά στις σταθερές αξίες που κατευθύνουν τις αποφάσεις της καριέρας τους, εξετάζοντας προηγούμενες έρευνες για την υπό διερεύνηση γενιά. Έπειτα, γίνεται αναφορά στο σχεδιασμό και τη μεθοδολογία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε άτομα της γενιάς Z στην Κύπρο, ώστε να παρουσιαστεί η ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων που έχουν δοθεί από το ερωτηματολόγιο το οποίο έχει ετοιμαστεί και διανεμηθεί στο στοχευμένο δείγμα ατόμων.

Εν κατακλείδι, αναγράφονται τα κύρια ευρήματα και συμπεράσματα της έρευνας που έχει πραγματοποιηθεί και εκπληρώνεται ένας από τους σημαντικότερους στόχους της τρέχον ακαδημαϊκής μελέτης ο οποίος είναι η εξαγωγή εισηγήσεων στον όμιλο Χ.Α.Παπαέλληνας Λτδ αλλά και σε κάθε κυπριακό οργανισμό ώστε να μπορέσουν να υποδεχθούν τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους και να μπορέσουν να επωφεληθούν από τα θετικά στοιχεία που μπορεί να φέρει η νέα γενιά στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Οι συγκεκριμένες προτάσεις στοχεύουν να προετοιμάσουν κατάλληλα τους διευθυντές ή τα στελέχη που βρίσκονται σε υψηλότερες ιεραρχικές βαθμίδες έτσι ώστε να μπορέσουν να συνεισφέρουν κατάλληλα στην εξέλιξη και την ανέλιξη των συγκεκριμένων ατόμων για να κτίσουν μια καριέρα με γερά θεμέλια που θα τους βοηθήσει να χαράξουν το δικό τους επαγγελματικό μονοπάτι επιτυχίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Στο παρόν κεφάλαιο αρχικά παρουσιάζονται διάφοροι ορισμοί της γενιάς Z με απώτερο σκοπό να εξεταστεί πώς ορίζεται από διάφορους ερευνητές. Ακολούθως, θα γίνει εκτενής αναφορά όσον αφορά τα χαρακτηριστικά της υπό μελέτης γενιάς και θα ακολουθήσει μια ενδεδειγμένη ανάλυση για το ποιοι είναι οι παράμετροι αλλά και οι παράγοντες αμοιβών οι οποίοι παρακινούν τα άτομα της συγκεκριμένης γενιάς να παραμείνουν σε μια δουλειά αλλά και τι είναι αυτό που αποζητούν από έναν εργοδότη ή ένα εργασιακό περιβάλλον έτσι ώστε να έχουν κίνητρα να μείνουν σε αυτό και να διεκδικήσουν υψηλές εταιρικές θέσεις στην ιεραρχική δομή του οργανισμού στον οποίο εργάζονται.

2.1 Ορισμός της Γενιάς Z

Αρχικά, μια γενιά ορίζεται ως «ένα σύνολο ιστορικών γεγονότων και σχετικών φαινομένων που δημιουργούν ένα ξεχωριστό χάσμα γενεών» (Parry & Urwin, 2011). Πιο συγκεκριμένα γενιά θεωρείται ως ένα σύνολο ανθρώπων οι οποίοι γεννήθηκαν στο ίδιο χρονολογικό, κοινωνικό και ιστορικό πλαίσιο, στοιχεία που τους κάνουν να έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά και βασικά προφίλ συμπεριφοράς (Twenge et al., 2010). Ιστορικά από το 1920 μέχρι και σήμερα (2022) υπάρχουν τέσσερις γενιές, με την πρώτη γενιά να περιλαμβάνει τα άτομα που γεννήθηκαν μεταξύ 1922 και 1945 οι οποίοι ονομάζονται και σιωπηλή ή παραδοσιακή γενιά. Ακολουθούν οι Baby Boomers, που έχουν ηλικιακό εύρος τα έτη γέννησης 1946 έως το 1964, η Generation X από τη χρονολογία 1965 μέχρι το 1977, οι Millennials οι οποίοι είναι γεννημένοι περίπου από το 1977 έως το 1993 (Taylor & Keeter, 2010) καθώς και η Generation Z η οποία είναι το αντικείμενο μελέτης της παρούσας έρευνας.

Η γενιά Z περιλαμβάνει άτομα που γεννήθηκαν από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 έως τα τέλη της δεκαετίας του 2010 (Turner, 2015) και πιο συγκεκριμένα, τα άτομα που γεννήθηκαν την περίοδο μετά την εμφάνιση του φαινομένου του Παγκόσμιου Ιστού, μεταξύ 1995-2010 (Wood, 2013). Η εν λόγω γενιά είναι γνωστή με μια πληθώρα ονομάτων και η πλειοψηφία

σχετίζεται άμεσα με την τεχνολογία, με το διαδίκτυο και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αφού καμία άλλη γενιά δεν έχει ζήσει σε μια εποχή στην οποία η τεχνολογία είναι τόσο εύκολα προσβάσιμη σε τόσο νεαρή ηλικία (Prensky, 2001).

Τα άτομα της συγκεκριμένης γενιάς χαρακτηρίζονται ως άκρως συνδεδεμένα και ενεργά με τη χρήση τεχνολογιών επικοινωνιών και μέσων όπως ο Παγκόσμιος Ιστός ή το YouTube (Desai & Lele, 2017). Συγκεκριμένα, η γενιά Z είναι γνωστή με το όνομα Internet Generation ή iGen καθώς και με τα ονόματα Post Millennials, Centennials (Kinetics & Dorsey, 2016). Ακόμη η γενιά Z, είναι γνωστή επίσης ως Digital Natives (Mohr et al., 2017), τα παιδιά του Διαδικτύου (Children of Internet), η ψηφιακή γενιά (Digital Generation), η γενιά των μέσων μαζικής ενημέρωσης (Media Generation) ή ως γενιά Άμεσης Σύνδεσης (Instant Online) (Levickaitė, 2010). Η χρήση τέτοιων ονομάτων για τη γενιά Z μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι αυτή είναι η πρώτη γενιά που δεν έζησε ποτέ χωρίς το διαδίκτυο αφού γεννήθηκε και εκτέθηκε άμεσα στις ψηφιακές τεχνολογίες σε έναν ολοκληρωμένο και διεθνώς συνδεδεμένο κόσμο, όπου το διαδίκτυο ήταν πάντα παρόν και θεωρείται απαραίτητο εργαλείο στην καθημερινή τους ζωή (Turner, 2015).

2.2 Χαρακτηριστικά της Γενιάς Z

Αδιαμφισβήτητα η είσοδος μιας νέας γενιάς στο χώρο εργασίας εγείρει πάντοτε ανησυχίες και προσδοκίες στους εργοδότες και η γενιά Z η οποία έχει ήδη κάνει τα πρώτα της επαγγελματικά βήματα δεν αποτελεί εξαίρεση (Aharon, 2021). Ενώ αυτή η γενιά μοιράζεται ορισμένα χαρακτηριστικά με τους Millennials, φέρει και αυτή με τη σειρά της νέα πρότυπα συμπεριφοράς στη σύγχρονη πραγματικότητα και ιδιαίτερα στο επαγγελματικό κατεστημένο (Schroth, 2019).

Η γενιά Z επιδεικνύει διαφορετική στάση απέναντι στην εργασία, σε σύγκριση με τις προηγούμενες γενιές, με τους υπεύθυνους προσλήψεων να καλούνται να κατανοήσουν τα χαρακτηριστικά και τις επιθυμίες τους ώστε να μπορούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους καλύτερους ταλαντούχους υποψηφίους, κερδίζοντας τη μακροπρόθεσμη δέσμευση και την παρακίνηση τους, ώστε μελλοντικά να μπορέσουν τα άτομα αυτά να ηγηθούν εντός της εταιρείας στην οποία θα εργοδοτούνται (Dangmei et al., 2016). Αυτό έχει ως θεμέλιο λίθο τη γνώση και τη κατανόηση από τους εργοδότες των συνθηκών και του περιβάλλοντος στο οποίο έχουν μεγαλώσει και ενηλικιωθεί τα μέλη της γενιάς αυτής, καθώς και των δυνάμεων που έχουν σχηματίσει την επαγγελματική τους προοπτική.

Μιλώντας με δημογραφικά στοιχεία, η γενιά Z διαφέρει σε σημαντικό βαθμό από κάθε προηγούμενη γενιά, αφού τα άτομα που εντάσσονται σε αυτό το κοινωνικό σύνολο ανθρώπων

γεννήθηκαν από μεγαλύτερους ηλικιακά γονείς, ζουν σε μικρότερες οικογένειες και έχουν τα λιγότερα σε αριθμό αδέρφια συγκριτικά με προηγούμενες εποχές (Desai & Lele, 2017). Ο ερευνητής Mark McCrindle (2014) έχει καταγράψει ακόμη πως το προσδόκιμο ζωής των ατόμων της εν λόγω γενιάς αναμένεται να είναι μεγαλύτερο σε σύγκριση με παλαιότερες γενιές και συνεπώς θα εργαστεί περισσότερο, επηρεάζοντας την αναλογία των συντάξεων που θα λάβουν μελλοντικά. Ο ίδιος κάνει αναφορά στο γεγονός πως τα άτομα αυτής της γενιάς έρχονται συνεχώς αντιμέτωπα με αβέβαιες παγκόσμιες συνθήκες όπως η οικονομική ύφεση, η πανδημία και τώρα η πληθωριστική κρίση αλλά παρ' όλ' αυτά φαίνεται να απολαμβάνουν περισσότερα υλικά αγαθά, τεχνολογικά επιτεύγματα και εκπαιδευτικά ερεθίσματα από οποιαδήποτε άλλη γενιά.

Οι παράμετροι οι οποίες διαφοροποιούν τα χαρακτηριστικά της γενιάς Z από αυτά των υπόλοιπων γενιών και την κάνουν μοναδική είναι πολλά, εντούτοις θα μπορούσε να λεχθεί ότι χωρίζονται σε τρεις σημαντικούς παράγοντες. Το πρώτο ορόσημο στοιχείο που διαμορφώνει τους εκπροσώπους της γενιάς Z από τους προκατόχους τους είναι η τεχνολογία, ακολουθεί η μάθηση-εκπαίδευση καθώς και το πως συμπεριφέρονται τα άτομα αυτά και το τι αναμένουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

2.2.1 Τεχνολογία και Γενιά Z

Συνεχίζοντας με τα ευρήματα του Mark McCrindle (2014) είναι έκδηλο το γεγονός πως η τεχνολογία αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο όλων των πτυχών της καθημερινότητας των μελών της γενιάς Z, έχοντας από πολύ μικρή ηλικία εξοικειωθεί χρησιμοποιώντας τις διάφορες τεχνολογικές ανακαλύψεις. Από την άλλη, αναφέρει ότι η τεχνολογία έχει αλλάξει την έννοια της φιλίας, με την ύπαρξη πολλών φίλων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης οι οποίοι μπορεί να κατάγονται και από διάφορα μέρη του κόσμου επιτρέποντας τους τη διενέργεια κάθε μορφής επικοινωνίας. Η γενιά Z αποτελεί την πρώτη γενιά που είναι πραγματικά παγκόσμια με την τεχνολογία και πάλι να επιτρέπει την πρόσβαση στη γνώση πολιτιστικών γεγονότων και συμπεριφορών αφού έχει ανοίξει την πύλη σε ποικίλες πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο σε ηλεκτρονική μορφή καταργώντας πολλές φορές οτιδήποτε έντυπο υπήρχε μέχρι πρότινος.

Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με το διαδίκτυο, η γενιά Z συνηθίζει να έχει πληθώρα πληροφοριών στα χέρια της με το πάτημα ενός κουμπιού και να βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία μέσω ψηφιακών μέσων, καθώς ανατράφηκε σε μια εποχή που υπήρχε πάντα το Διαδίκτυο (Roberts, Yaya & Manolis, 2014). Σε σύγκριση με προηγούμενες γενιές, η γενιά Z είναι η πιο εικονικά παρόν, καλά δικτυωμένη, οδηγούμενη από μεγαλύτερη έκθεση στα ψηφιακά μέσα, είναι πιο ανεκτική στη διαφορετικότητα και περνά σημαντικό χρόνο στα διαδικτυακά κοινωνικά δίκτυα

στην καθημερινότητα της (Grail Research, 2010). Ωστόσο αυτή η έντονη έκθεση τους στην τεχνολογία με την άμεση πρόσβαση σε οποιαδήποτε πληροφορία τους κάνει να μην κατέχουν δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και δεν επιδεικνύουν την ικανότητα να βλέπουν καταστάσεις, να τις βάζουν στο πλαίσιο, να τις αναλύουν και να λαμβάνουν αποφάσεις (Coombs, 2013).

2.2.2 Μάθηση – Εκπαίδευση και Γενιά Z

Ως μια γενιά άρρηκτα συνδεδεμένη με το διαδίκτυο και τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, τα μέλη της γενιάς Z οι οποίοι βρίσκονται ακόμη στο εκπαιδευτικό σύστημα δεν θα μπορούσαν να μην ανταλλάζουν ακαδημαϊκές πληροφορίες άμεσα από όπου και αν βρίσκονται (Nicholas, 2020). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι τα μέλη της γενιάς Z ξεκίνησαν το σχολείο νεότεροι και προβλέπεται να παραμείνουν στην εκπαίδευση για περισσότερο διάστημα από το μέχρι πρόσφατα αναμενόμενο χρονικό πλαίσιο απόκτησης ακαδημαϊκών προσόντων (McCrindle, 2006). Τα σύγχρονα εκπαιδευτικά ιδρύματα φαίνεται να προσαρμόζονται και να συμβαδίζουν με τις εκπαιδευτικές ανάγκες των νέων, διαμορφώνοντας το υλικό μάθησης ώστε να είναι προσανατολισμένο σε αυτούς και η παράδοση να γίνεται ολοένα και πιο διαδραστική με τη γνώση να αφομοιώνεται ευκολότερα και πιο ευχάριστα (McCrindle, 2014).

Άλλη έρευνα που έχει κάνει και πάλι ο Mark McCrindle (2014) αναφορικά με τη γενιά Z κάνει αντιληπτό ότι τα μέλη της έχουν αναγνωρίσει ότι η μάθηση δεν σταματά με την απόκτηση ακαδημαϊκών πιστοποιήσεων αλλά αποτελεί δια βίου πραγματικότητα βρισκόμενοι σε μια συνεχή διαδικασία μάθησης για τη βελτίωση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους που θα τους βοηθήσει καθ' όλη την επαγγελματική τους πορεία. Τα μέλη της γενιάς Z φαίνεται να αφομοιώνουν τη γνώση γρήγορα αν το περιεχόμενο είναι κάτι που τους ενδιαφέρει και θέλουν να το μάθουν ενώ απωθούν στο να εκπαιδευτούν σε κάτι που κρίνουν ότι δεν θα τους ωφελήσει (Tewari & Bhattacharyya, 2017). Επιπρόσθετα υπάρχει μια έκδηλη προτίμηση στη μάθηση πρακτικών γνώσεων έναντι των θεωρητικών, αντιλαμβανόμενοι ότι είναι πιο ουσιώδεις και χρήσιμες στην μετέπειτα και τρέχουσα εργασιακή τους απασχόληση ώστε να είναι πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί στην εκτέλεση των καθηκόντων τους (Cilliers, 2017).

Η εκπαίδευση στον εργασιακό χώρο έχει και αυτή αλλάξει ως απόρροια των σύγχρονων τεχνολογικών επιτευγμάτων με την εφαρμογή της ηλεκτρονικής μάθησης η οποία έχει θετικό αντίκτυπο στους υπαλλήλους της γενιάς Z με την καλύτερη αφομοίωση και εφαρμογή της γνώσης στις εταιρικές τους υποχρεώσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες μάθησης αυξάνουν την ικανοποίηση του εκπαιδευόμενου με τη χρήση ενδιαφέρον περιεχομένου το οποίο

είναι προσβάσιμο σε εικοσιτετράωρη βάση δίνοντας τους ευελιξία αλλά και εξατομικευμένη εκπαίδευση με βάση τις ανάγκες τους (Zareie & Navimipour, 2016).

2.2.3 Η γενιά Z στον εργασιακό χώρο

Οι εκπρόσωποι της γενιά Z στο σύνολο τους διαφαίνεται ότι αποτελούν από τους πιο μορφωμένους ανθρώπους σε όλα τα χρονικά, με τις γνώσεις τους να ενισχύονται από την άμεση άντληση πληροφοριών από το διαδίκτυο. Οι ίδιοι αποζητούν μια εκπληκτική επαγγελματική σταδιοδρομία χωρίς ωστόσο να παλέψουν για αυτή, αγνοώντας τη σημασία ενός μακροχρόνιου στόχου που θα επέλθει από σταδιακές επιτυχίες. Πρόκειται για άτομα που εκτιμούν την ομαδική δουλειά έναντι της ατομικής, αδιαφορώντας ως προς την σταθερότητα μιας δουλειάς, αλλάζοντας σε σύντομο χρονικό διάστημα εργασιακή στέγη αναζητώντας ευελιξία και αποφυγή της ρουτίνας, ενώ μπορούν να κάνουν πολλά πράγματα ταυτόχρονα χωρίς να είναι όμως πλήρως συγκεντρωμένοι σε μια δραστηριότητα. Αν και ζουν ως επί το πλείστον στην γονική τους στέγη, επιδιώκουν να αναζητήσουν εργασία και εκτός των συνόρων της χώρας διαμονής τους ως γνώστες μιας ή και περισσότερων ξένων γλωσσών, γοητευμένοι από την εμπειρία του πειραματισμού διαφόρων μεθόδων εργασίας και της επικοινωνίας με άλλους πολιτισμούς (Pokoleniowa, 2016).

Άλλα ερευνητικά ευρήματα αναφέρουν πως τα μέλη της γενιάς Z που είναι ήδη ενεργά στον επαγγελματικό χώρο, αποζητούν συνεχή ανατροφοδότηση από τους προϊστάμενους τους, δίνοντας μεγάλη βαρύτητα σε αυτή θεωρώντας το ως μείζον σημασίας στοιχείο στη διαδικασία της εξέλιξης τους (Dolot, 2018). Επιζητούν από την αρχή ξεκάθαρους στόχους και οδηγίες εκτέλεσης των καθηκόντων τους ως απόρροια καλής επικοινωνίας με τους υπευθύνους τους, από τους οποίους αναμένουν στοιχεία ενσυναίσθησης, ακεραιότητας και ειλικρίνειας καθώς και εκτίμηση της συμβολής τους στον οργανισμό. Επιπρόσθετα όσον αφορά το εταιρικό περιβάλλον στο οποίο επιθυμούν να εργαστούν, αποσκοπούν στο να είναι φιλικό και να τους κάνει να θέλουν να παραβρεθούν και να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους, εκτιμώντας την κοινωνική πτυχή του χώρου εργασίας τους. Από την άλλη, η γενιά Z αποτελεί μια πιο ρεαλιστική γενιά ως προς τους στόχους που θέτουν τα μέλη της, τους οποίους υποστηρίζουν και υλοποιούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό (Harris, 2020).

Όπως γίνεται φανερό από τη βιβλιογραφία, η γενιά Z χαρακτηρίζεται τόσο από την τεχνολογία όσο και από το διαδίκτυο έχοντας μια διαφορετική ως τώρα αντίληψη για το τι θεωρείται ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον συγκριτικά με παρελθοντικές γενιές. Οι εκπρόσωποι της γενιάς Z χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης που του χάρισε η τεχνολογική πρόοδος δημιουργώντας επαγγελματικά προφίλ για να κτίσουν την προσωπική τους επωνυμία με

την οποία επιδιώκουν τη διαφοροποίηση τους σε μια ιδιαίτερα έντονη ανταγωνιστική αγορά εργασίας (Vitelar, 2013). Επιπρόσθετα το ανθρώπινο δυναμικό της γενιάς Z επιζητά ευελιξία και τη δυνατότητα να εργάζεται εξ αποστάσεως, συλλογικά και απρόσκοπτα στις διάφορες συσκευές της σύγχρονης τεχνολογικής πραγματικότητας ενώ πιστεύει ότι η εργασία πρέπει να αποτελεί μια ευχάριστη ενέργεια χωρίς άγχος, προϋπόθεση που αν δεν πληρείται επιλέγουν να αποχωρήσουν από αυτή (Tewari & Bhattacharyya, 2017).

2.3 Τύποι γενιάς Z στο χώρο εργασίας

Οι Leslie et al. (2021) έχοντας μελετήσει τα άτομα της γενιάς Z στο χώρο εργασίας τους έχουν διαχωρίσει αυτούς τους νέους εργαζόμενους σε τρεις διακριτές υποομάδες, αυτή των Social Investors, των Chill Worker Bees και των Go Getters, με την κάθε ομάδα να έχει τα δικά της μοναδικά χαρακτηριστικά. Σε γενικές γραμμές, οι Social Investors φαίνεται να εκτιμούν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Οι Chill Worker Bees από τη μεριά τους επιθυμούν έναν άνετο χώρο εργασίας ενώ οι Go Getters δίνουν προτεραιότητα στην προώθηση της καριέρας τους. Εντούτοις όλα τα μέλη και των τριών αυτών υποομάδων στο εργασιακό στίβο αναζητούν δουλειά σε εταιρείες με υψηλά ήθη και ηθικά πρότυπα και ανατροφοδότηση σχετικά με τα αποτελέσματα της δουλειάς τους.

Βλέποντας αναλυτικότερα την κάθε κατηγορία των εργαζομένων της γενιάς Z, οι Social Investors αν και φέρουν εις πέρας τα καθήκοντα της εργασίας τους σε έναν ικανοποιητικό βαθμό, δεν θεωρούν πως η απασχόληση τους είναι προτεραιότητα στην καθημερινότητα τους. Τα άτομα αυτής της υποομάδας βλέπουν την εργασία τους ως μέσο υποστήριξης της προσωπικής τους ζωής δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στην ύπαρξη υγιούς ισορροπίας επαγγελματικής και μη πραγματικότητας. Επιθυμούν μέσα από τη δουλειά τους να επηρεάσουν θετικά τον κόσμο γύρω τους ενώ βλέπουν την εργασία τους ως ένα περιβάλλον όπου μπορούν να αναπτύξουν τις προσωπικές τους ικανότητες και δεξιότητες καθώς και ως έναν χώρο δημιουργίας παραγωγικών σχέσεων. Συγκαταλέγονται στους υπαλλήλους οι οποίοι αποζητούν την προσωπική τους ανάπτυξη και μάθηση στο χώρο εργασίας τους, επιζητώντας ανατροφοδότηση από τους προϊστάμενους τους αλλά και την ανάθεση ευθυνών που θα τους ωθήσουν να γίνουν καλύτεροι ακόμη και αν αυτό συνεπάγει καθήκοντα εκτός της ζώνης άνεσης τους. Σημαντικό είναι πως αναζητούν ένα περιβάλλον απασχόλησης στον οποίο θα παθιάζονται με αυτό που κάνουν έχοντας μια οικία σχέση με τους ανωτέρους τους οι οποίοι θα τους παρέχουν αυτονομία και θα αντιμετωπίζουν όλο το εργατικό δυναμικό ισάξια με τον ίδιο σεβασμό.

Οι Chill Worker Bees από την άλλη ευδοκούν σε ένα εργασιακό χώρο όπου σωματικά και συναισθηματικά αισθάνονται άνετα επιζητώντας κατανόηση από τους συναδέλφους και τους ανωτέρους τους. Αποτελούν υπαλλήλους οι οποίοι πράττουν αθόρυβα τη δουλειά τους και είναι αποδοτικοί και αποτελεσματικοί δίνοντας ωστόσο σημασία στον αντίκτυπο της εργασίας τους χωρίς να δίνουν έμφαση αν θα εργαστούν ατομικά ή ομαδικά. Ακόμη, επιθυμούν ένα περιβάλλον εργασίας που τους προσφέρει ασφάλεια δίνοντας τους ότι χρειάζονται για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους όπως σαφείς οδηγίες από τους προϊσταμένους τους, απαλλαγμένοι από το φόβο των συνεπειών σε περίπτωση μη ηθελημένου σφάλματος. Επιπλέον, προτιμούν ένα πιο χαλαρό ενδυματολογικό κώδικα απαλλαγμένοι από την ανησυχία αν είναι κατάλληλα ντυμένοι για να παραβρεθούν στη δουλειά τους.

Η τρίτη υποομάδα, οι Go Getters, βλέπει το χώρο εργασίας τους ως ένα περιβάλλον ανάπτυξης, δημιουργίας θετικών κοινωνικών αλλαγών και καινοτομίας. Γι' αυτούς η ανατροφοδότηση και οι ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης είναι υψίστης σημασίας για την επιλογή του οργανισμού εργοδότησης τους, επιθυμώντας συμμετοχή σε επαγγελματικά συνέδρια, ανάληψη πρωτοβουλιών, τακτική εκπαίδευση και εποικοδομητική επικοινωνία θεωρώντας τα στοιχεία αυτά καίριας σημασίας στην επαγγελματική τους επιτυχία. Αυτή η ομάδα υπαλλήλων δίνουν προτεραιότητα στην προώθηση της καριέρας τους και επιδιώκουν να βρίσκονται σε ένα περιβάλλον καινοτομίας στο οποίο μπορούν να αναπτυχθούν προκειμένου να υλοποιούν ιδέες και να επιλύουν προβλήματα. Είναι αυτοί που δεν περιμένουν κατευθυντήριες γραμμές για το τι να κάνουν αλλά αισθάνονται σίγουροι να προχωρήσουν τη δουλειά που πρέπει να γίνει.

Εντούτοις, δεν βρέθηκε κάποια έρευνα που να μελετά τα χαρακτηριστικά και την ύπαρξη υποομάδων της γενιάς Z στην Κύπρο και κατ' επέκταση ποιοι είναι οι παράγοντες που θα δεσμεύσουν τα άτομα της συγκεκριμένης γενιάς να παραμείνουν σε έναν κυπριακό οργανισμό. Ως απόρροια αυτής της έλλειψης, στην παρούσα εργασία θα ερευνηθεί σε μεταγενέστερο στάδιο ποιοι παράγοντες καθώς και ποιοι παράμετροι παρακινούν τα άτομα της γενιάς Z να δεσμευτούν σε ένα εργασιακό περιβάλλον όσον αφορά την κυπριακή κοινωνία καθώς και οι αποφάσεις τους ανάλογα με τους οδηγούς καριέρας, αφού πρώτα μελετηθεί τι ανέφεραν οι ερευνητές ανά το παγκόσμιο σχετικά με την εργασιακή δέσμευση και την παρακίνηση της γενιάς Z.

2.4 Εργασιακή δέσμευση

Το σημερινό ταραχώδες επιχειρηματικό περιβάλλον και οι εταιρικοί οργανισμοί απαιτούν από τους υπαλλήλους να παίρνουν πρωτοβουλίες και να δεσμεύονται να κάνουν δουλειά με υψηλά πρότυπα (Bakker & Leiter, 2010). Στη σύγχρονη εποχή, η έννοια της δέσμευσης των εργαζομένων

χρησιμοποιείται ευρέως στο εργασιακό περιβάλλον με πολλούς οργανισμούς να τη θεωρούν ως μια κυρίαρχη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Zareie & Navimipour, 2016). Οι Macey και Schneider (2008) εξηγούν ότι η δέσμευση συχνά εξισώνεται με τους εργαζόμενους που έχουν υψηλές εισφορές και εργαζόμενους που είναι πιστοί στην οργάνωση. Ωστόσο, η ανάλυση της έννοιας της δέσμευσης είναι μια ενδιαφέρουσα συζήτηση τόσο από ακαδημαϊκή όσο και από βιομηχανικής άποψης.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, υπάρχουν ποικίλοι ορισμοί για να καθοριστεί ο όρος εργασιακή δέσμευση. Αρχικά, σύμφωνα με τον Kahn (1990) η εργασιακή δέσμευση ορίζεται ως η αξιοποίηση των μελών του οργανισμού στους εργασιακούς τους ρόλους με τους ανθρώπους να απασχολούνται και να εκφράζονται φυσικά, διανοητικά και συναισθηματικά κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων τους. Από την άλλη, η εργασιακή δέσμευση νοείται «η ατομική αίσθηση του σκοπού και της εστίασης ενέργειας και απόδειξης στους άλλους της παρουσίασης προσωπικής πρωτοβουλίας, προσαρμοστικότητας, προσπάθειας και επιμονής για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού» (Macey et al., 2009). Από την άλλη, ο Saks (2006) περιγράφει την εργασιακή δέσμευση ως μια κατάσταση όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν περισσότερο στον οργανισμό τους λόγω της δουλειάς τους. Σύμφωνα με τον Federman (2009), η εργασιακή δέσμευση είναι ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος μπορεί να δεσμευτεί σε έναν οργανισμό και το αποτέλεσμα αυτής της δέσμευσης καθορίζεται από τον τρόπο και τη διάρκεια εργασίας του.

Η δέσμευση των εργαζομένων στον κόσμο της απασχόλησης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από πολλά πράγματα αφού συμβαίνουν αλλαγές από γενιά σε γενιά. Οι μεταβολές οι οποίες εμφανίζονται οφείλονται λόγω της ανάμειξης τριών γενεών στον επαγγελματικό χώρο (McCrindle & Wolfinger (2011). Πιο συγκεκριμένα, η εμπλοκή τριών γενεών που υπάρχει στον κόσμο της εργασίας σήμερα περιλαμβάνει τη Γενιά X γεννημένοι το 1960-1980, τη Γενιά Y με χρονολογίες γέννησης μεταξύ των ετών 1980 και 1995 και η πιο πρόσφατη η Γενιά Z με ηλικιακό εύρος 1995 με 2010 (Andrea et al., 2016). Όμως μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Cran (2010) έχει διαφορετική άποψη αφού υποστήριξε ότι η εργασιακή δέσμευση δεν σχετίζεται με την ηλικία ή τη γενιά, αλλά σχετίζεται με τη συναισθηματική εμπλοκή με την οργάνωση, με τους ανθρώπους που εργάζονται και τους πελάτες που εξυπηρετούν.

Από την άλλη, οι Schaufeli et al. (2008) διαιρούν τις διαστάσεις της δέσμευσης των εργαζομένων σε τρεις πτυχές. Η πρώτη είναι το σθένος (πνεύμα), που χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ψυχικής δύναμης και αντοχής στην εργασία, καθώς και από υψηλή διάθεση για εργασία

και επιμονή απέναντι στις αντιξοότητες. Η δεύτερη πτυχή είναι η αφοσίωση που χαρακτηρίζεται από συναισθήματα γεμάτα νόημα, ενθουσιασμό, έμπνευση, υπερηφάνεια και προκλήσεις στην εργασία. Ενώ η τελευταία πτυχή είναι η απορρόφηση, που χαρακτηρίζεται από βαθιά συγκέντρωση και ενδιαφέρον για την εργασία.

Σύμφωνα και με το γράφημα 1, μια άλλη μελέτη υποστηρίζει ότι η δέσμευση, ως ψυχολογική κατάσταση, έχει τουλάχιστον τρία χωριστά συστατικά στοιχεία που αντικατοπτρίζουν μια επιθυμία (desire), μια ανάγκη (need) καθώς και μια υποχρέωση (obligation) (Meyer & Allen, 1991). Σύμφωνα με τους Meyer και Herscovitch (2001), το πρώτο είδος δέσμευσης ορίζεται ως η συναισθηματική δέσμευση, η οποία είναι η επιθυμία των ατόμων να ακολουθήσουν μια πορεία δράσης σχετικής με έναν στόχο. Πιο συγκεκριμένα, η συναισθηματική δέσμευση αναφέρεται στη συναισθηματική προσκόλληση του εργαζομένου, την ταύτιση και τη συμμετοχή στον οργανισμό. Η συναισθηματική δέσμευση αναφέρεται ακόμη και στην επιθυμία να διατηρηθεί η ιδιότητα μέλους στον οργανισμό που συμβαίνει σε μεγάλο βαθμό ως αποτέλεσμα εργασιακών εμπειριών που δημιουργούν συναισθήματα άνεσης και προσωπική ικανότητα. Οι εργαζόμενοι με ισχυρή συναισθηματική δέσμευση συνεχίζουν να εργάζονται στον οργανισμό επειδή θέλουν να το κάνουν (Meyer & Allen, 1991).

Από την άλλη, το δεύτερο είδος δέσμευσης, η συνεχής δέσμευση, χαρακτηρίζεται από την αντίληψη ότι θα ήταν δαπανηρή η διακοπή της τρέχουσας εργασίας τους, καθώς η οποιαδήποτε επένδυση έχει γίνει θα χαθεί εάν τερματιστεί η παρούσα συμφωνία εργοδότησης (Meyer & Herscovitch, 2001). Η συνεχής δέσμευση αναφέρεται στη συνειδητοποίηση του κόστους που σχετίζεται με την αποχώρηση από τον οργανισμό και οι εργαζόμενοι των οποίων ο πρωταρχικός δεσμός με τον οργανισμό βασίζεται στη συνεχή δέσμευση παραμένουν επειδή πρέπει να το κάνουν (π.χ. λόγω έλλειψης εναλλακτικών επιλογών) (Meyer & Allen, 1991).

Το τρίτο είδος δέσμευσης, η κανονιστική δέσμευση, χαρακτηρίζεται από τη νοοτροπία ότι οι υπάλληλοι έχουν υποχρέωση να ακολουθήσουν μια πορεία δράσης σχετική με έναν στόχο όπως είναι για παράδειγμα η παραμονή σε έναν οργανισμό ή η εργασία για την επίτευξη ενός στόχου που προκύπτει από την εσωτερική ενός κανόνα πίστης ή/και τη λήψη ευεργετημάτων που απαιτούν αποπληρωμή (Meyer & Herscovitch, 2001). Να σημειωθεί πως κανονιστική δέσμευση αντανακλά ένα αίσθημα υποχρέωσης για συνέχιση της απασχόλησης (Meyer & Allen, 1991).

Γενικότερα οι Meyer και Allen (1991) υποστήριξαν ότι τα προαναφερόμενα θέματα αντιπροσωπεύουν στοιχεία δέσμευσης και ότι κάθε εργαζόμενος έχει ένα προφίλ δέσμευσης που

αντικατοπτρίζει τον βαθμό επιθυμίας, ανάγκης και υποχρέωση παραμονής. Ωστόσο οι επιπτώσεις των τριών συστατικών στη συμπεριφορά στην εργασία μπορεί να διαφέρει ανάμεσα στους εργαζόμενους.

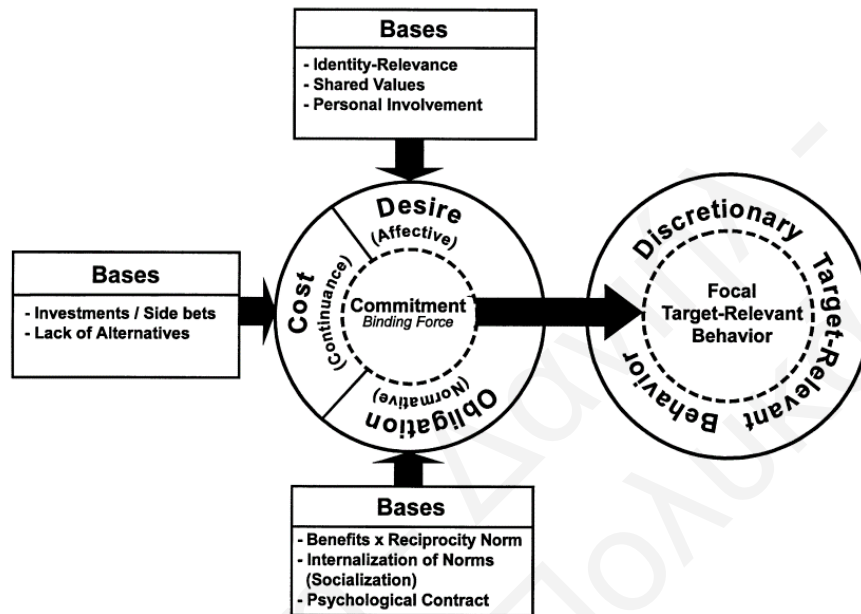
Σε αυτό το σημείο, και αφού ορίστηκε η εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων πρέπει να καταγραφούν οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την επιθυμία των ατόμων που εντάσσονται στη γενιά Z να παραμείνουν στο χώρο εργασίας τους. Οι καθοριστικοί αυτοί παράγοντες εμπερικλείονται σε πέντε σημεία, τα οποία αφορούν την κουλτούρα του οργανισμού, το ισοζύγιο μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, την ποικιλομορφία των καθηκόντων και της φύσης της εργασίας τους, το στυλ ηγεσίας στο οποίο υπόκεινται οι ίδιοι από τους ιεραρχικά ανωτέρους τους καθώς και στις μεθόδους εκπαίδευσής τους (McCrindle & Fell, 2019).

Πιο συγκεκριμένα, σε επίπεδο οργανωτικής κουλτούρας των επιχειρήσεων, τα άτομα που προέρχονται από τη γενιά Z αποζητούν μια θηλυπρεπή κουλτούρα, κατά την οποία έχουν την ευχέρεια να νιώθουν ισάξια μέλη του συνολικού εργατικού δυναμικού της εταιρείας στην οποία εργάζονται, ασχέτως με τη θέση και τα καθήκοντα της εργασίας τους (Robak & Albrychiewicz-Słocińska, 2019). Σε συνάφεια με την πρόταση αυτή, θεωρούν σημαντική την ύπαρξη υγιούς ομαδικού πνεύματος εντός του εργασιακού περιβάλλοντός τους για την επίτευξη των εκάστοτε εταιρικών και προσωπικών στόχων. Μέσω αυτού του κλίματος, επιθυμούν να διασφαλίσουν την ομαλή συνεργασία με τους συναδέλφους τους, ανεξαρτήτως του μεγέθους της ομάδας, καθώς και τις καλές επαγγελματικές και κοινωνικές σχέσεις μαζί τους. Επιπλέον, τα προαναφερθέντα άτομα, αποζητούν ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, όπου όλοι οι υπάλληλοι τυγχάνουν τον ίδιο σεβασμό και αντιμετωπίζονται ισάξια από όλα τα μέλη του οργανισμού (Barhate & Dirani, 2022). Έτσι, μέσω του ιδανικού αυτού περιβάλλοντος και της κουλτούρας που οραματίζονται τα άτομα της γενιάς Z, θέλουν να έχουν τη δυνατότητα να έχουν εύκολη και άμεση επικοινωνία με τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού, με σκοπό τη λήψη ανατροφοδότησης για την εκπόνηση κάποιας εργασίας, την ενεργή άσκηση κριτικής για τον τρόπο διαχείρισης διαφόρων θεμάτων, την ανταλλαγή απόψεων και ιδεών, καθώς και την ειλικρινή και φιλική επικοινωνία. Επιπρόσθετα, βασιζόμενοι στη θηλυπρεπή κουλτούρα, τα άτομα που εντάσσονται εντός των ηλικιακών ομάδων της γενιάς Z, αποζητούν να έχουν τη δυνατότητα να ανελιχθούν επαγγελματικά, χωρίς όμως να υπάρχει η οποιαδήποτε υποβόσκουσα πίεση από την εταιρεία στην οποία εργάζονται (Robak & Albrychiewicz-Słocińska, 2019).

Μελετώντας και αναλύοντας τους ορισμούς για την εργασιακή δέσμευση, προκύπτει το συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει ένας ακριβής ορισμός, αλλά ποικίλουν ανάμεσα στους ερευνητές.

Ωστόσο, αδιαμφισβήτητο είναι ότι η άνοδος της γενιάς Z στον εργασιακό χώρο θέτει νέες προκλήσεις για τις πρακτικές διαχείρισης σε κάθε οργανισμό ανά την υφήλιο και ιδιαίτερα στα τμήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Andrea et al., 2016) και σύμφωνα με τον Tulgan (2013) απαιτεί ειδική προσέγγιση η οποία πρέπει να διδαχθεί και να εφαρμοστεί.

Γράφημα 1: Συστατικά στοιχεία της εργασιακής δέσμευσης (Meyer & Herscovitch, 2001).



2.5 Παρακίνηση της γενιάς Z στον εργασιακό χώρο

Για το λόγο ότι η γενιά Z είναι μια νεοεισαχθείσα γενιά στον εργασιακό χώρο, είναι σημαντικό να κατανοηθούν και να γίνουν αντιληπτά τα κίνητρα που θα παρακινήσουν αυτά τα άτομα να παραμείνουν σε μια δουλειά. Σύμφωνα με τον Merriam (2015), το κίνητρο ορίζεται ως η «συνθήκη του να είσαι πρόθυμος να δράσεις ή να εργαστείς». Από την άλλη οι Priya και Eshwar (2014) αναφέρουν πως «κίνητρο σημαίνει διαδικασίες που εκφράζουν και ελέγχουν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου για την επίτευξη κάποιων συγκεκριμένων στόχων. Το κίνητρο είναι ένας παράγοντας που ασκεί ισχυρή δύναμη στις δραστηριότητες και στην προσπάθεια».

Αρχικά, μια μελέτη έδειξε ότι ενώ άτομα προηγούμενων γενιών μπορεί να παρακινούνται από κλασικά μοντέλα σταδιοδρομίας ή την προοπτική ενός υψηλού μισθού, η ουσιαστική εργασία είναι ο νούμερο ένας παράγοντας παρακίνησης για τη συγκεκριμένη γενιά (Twenge et al., 2010). Σε άλλη μελέτη που πραγματοποιήθηκε φάνηκε ότι τα άτομα της γενιάς Z παρακινούνται περισσότερο από παράγοντες όπως η μάθηση, η μελλοντική καριέρα και από τις νέες ευκαιρίες, αφού είναι αυτό που τους ενθουσιάζει και ανυπομονούν να ξυπνήσουν το πρωί και να βρεθούν στο χώρο

εργασίας τους (Seemiler & Grace, 2017). Ομοίως, ευρήματα της μελέτης της Bridges (2015) έδειξαν ότι οι εκπρόσωποι της γενιάς Z επιθυμούν να βρίσκονται σε ένα εργασιακό περιβάλλον που να τους παρακινεί και να τους καλλιεργεί ευκαιρίες καθοδήγησης, μάθησης και επαγγελματικής εξέλιξης αφού πιστεύουν ότι η τριτοβάθμια εκπαίδευσή που έλαβαν δεν τους έχει δώσει τις απαιτούμενες δεξιότητες για την αντιμετώπιση των προβλημάτων της πραγματικής ζωής.

Τα μέλη της συγκεκριμένης γενιάς προτιμούν ένα χώρο εργασίας που είναι εύκολο να προσαρμοστούν αφού επιθυμούν να έχουν βεβαιότητα στο χώρο εργασίας τους (Knoll, 2014). Επιπλέον, όπως ανέφερε η Bridges (2015), τα άτομα αυτά αποζητούν να εργάζονται σε ένα χώρο εργασίας που ενθαρρύνει τις επιχειρηματικές τους δεξιότητες έτσι ώστε να παρακινούνται στο εργασιακό περιβάλλον που εργάζονται και να θέλουν να δεσμευτούν. Ακόμη αποζητούν ένα φιλικό περιβάλλον καθώς και ευέλικτα ωράρια.

Σύμφωνα με τον Bascha (2011), τα άτομα τα οποία ανήκουν στη συγκεκριμένη γενιά προτιμούν τη διαφάνεια, την αυτοδυναμία, την ευελιξία και την προσωπική ελευθερία αφού αυτά αποτελούν για τους ίδιους αδιαπραγμάτευτες πτυχές της εργασιακής ηθικής. Η αγνόηση τους θα μπορούσε να οδηγήσει σε σοβαρές επιπτώσεις, όπως η μειωμένη παραγωγικότητα, χαμηλό ηθικό και έλλειψη της αφοσίωσης τους στη δουλειά. Όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως, η τεχνολογία είναι αναπόσπαστο μέρος της ζωής των ατόμων που ανήκουν στη γενιά Z και σύμφωνα με τη Bridges (2015), προτιμούν να εργάζονται σε οργανισμούς ή εταιρείες που τους υποστηρίζουν και τους επιτρέπουν να επικοινωνούν, να επεξεργάζονται έγγραφα καθώς και να τους παρέχεται η δυνατότητα να μπορούν να δουλέψουν ανεξάρτητα από το που βρίσκονται και να μην υπάρχουν εμπόδια στη ζώνη ώρας της εργασίας τους.

2.5.1 Αμοιβές και αναγνώριση

Συνεχίζοντας, θεωρείται ως επιτακτική ανάγκη να γίνει μια εστιαζόμενη καταγραφή των παραγόντων που επηρεάζουν την παρακίνηση του γενικού συνόλου των ατόμων που εντάσσονται στη γενιά Z, ως προς το θέμα των αμοιβών, καθώς και της αναγνώρισης που επιθυμούν να απολαμβάνουν, μέσα από την εργασία τους. Αυτό υφίσταται ένεκα του ότι οι αμοιβές είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης για τους εργαζόμενους.

Αναλυτικότερα, το εργατικό προσωπικό που προέρχεται από τις ηλικιακές ομάδες της γενιάς Z πιστεύουν πως το σημαντικότερο κίνητρο για τη παραμονή τους σε μία επιχείρηση είναι οι χρηματικές απολαβές με ποσοστό που φθάνει το 32%, όπως καταγράφεται από τον Randstad

(2016). Ο ίδιος, βασιζόμενος στα ευρήματα του προσθέτει ότι ο δεύτερος σε σημαντικότητα παράγοντας της εργασιακής δέσμευσης είναι οι ευκαιρίες για ανέλιξη, με ποσοστό 20%, ενώ ακολουθεί η ουσιαστική εργασία με 12% και καταλήγει ότι το 10% των ατόμων της γενιάς Z θεωρεί ότι ένα καλό πακέτο παροχών σαν σημαντικό στοιχείο παρακίνησης για να έχουν κίνητρο στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Όμοιο αποτέλεσμα είχε και ο Stuckey (2016), η οποία κατέδειξε ότι ο μισθός και η ευελιξία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες για τη συγκεκριμένη γενιά. Αντιθέτως, μία άλλη έρευνα απέδειξε ότι ο εργαζόμενος πληθυσμός της γενιάς Z παρακινείται περισσότερο από την καινοτόμο εργασία παρά από τα χρήματα (Twenge et al., 2010). Επιπλέον, σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη από την Gurchiek (2016), φάνηκε ότι τα άτομα της προαναφερθείσας γενιάς παρακινούνται από τα προγράμματα καθοδήγησης κοινωνικών ανταμοιβών και ανατροφοδότησης έναντι χρηματικών ανταμοιβών.

Στο παρόν στάδιο κλείνεται απαραίτητο να γίνει ανάλυση των ειδών των αμοιβών που παρακινούν τους εργαζόμενους να παραμείνουν στην επιχείρηση όπου εργάζονται. Σύμφωνα με τους Chen, Ford και Farris (1999), οι αμοιβές διαχωρίζονται σε εγγενείς ή εξωγενείς, όπως επίσης σε χρηματικές ή και μη χρηματικές.

Στην περίπτωση των εξωγενών (εξωτερικών αμοιβών) αναφέρονται σε αυτές που προσφέρονται από τρίτους, δηλαδή από την επιχείρηση όπου εργοδοτείται ένα άτομο, ως κίνητρο υλοποίησης μίας εργασίας ή διατήρησης μίας συμπεριφοράς και έχει σαν στόχο να παρακινήσει το άτομο, ειδικότερα όταν δεν είναι καλύπτονται οι εγγενείς αμοιβές από την εργασία που εκτελεί. Επίσης αυτού του είδους αμοιβές μπορεί να έχουν τη μορφή μισθοδοσίας, μόνους, άλλα οφέλη, καθώς και τη δυνατότητα ανέλιξης εντός της εταιρείας.

Από την άλλη πλευρά, οι εγγενείς αμοιβές (εσωτερικής φύσεως) ορίζονται ως το αίσθημα της αναγνώρισης και της συνειδητής ικανοποίησης του κάθε ατόμου για τον εαυτό του μέσα από την πραγμάτωση ενός έργου και μέσα από την εκπόνηση των εργασιακών καθηκόντων του. Επιπρόσθετα, εντός των εγγενών αμοιβών εντάσσονται τα αισθήματα της αυτονομίας, της υπευθυνότητας και της επαγγελματικής εξέλιξης.

Στην περίπτωση των χρηματικών απολαβών, συνήθως είναι ο μηνιαίος μισθός αλλά μπορεί να έχουν και τη μορφή προμήθειας, δώρου, επιδομάτων υγείας καθώς και άλλα οφέλη όπως συνδρομές και διάφορες επιχορηγήσεις. Αντίθετα ως μη χρηματικές αμοιβές μπορούν να θεωρηθούν η εκτίμηση της συνεισφοράς στον οργανισμό, η αναγνώριση, οι εργασιακοί ρόλοι που

κάνουν τους εργαζόμενους της γενιάς Z να έχουν άποψη και να λαμβάνουν αποφάσεις για διάφορα εταιρικά θέματα αλλά και η παροχή ευελιξίας στις συνθήκες εργασίας τους (Larkin, 2017).

2.5.1.1 Εξωγενείς Αμοιβές

Μία διάσταση των εξωγενών αμοιβών, η οποία επηρεάζει σημαντικά την κρίση των μελών της κοινότητας που προέρχονται από τη γενιά Z για την παραμονή τους στην εργασία τους, αποτελούν οι άμεσες και έμμεσες χρηματικές απολαβές που προσδίδονται από τον οργανισμό στον εργαζόμενο. Επεξηγηματικά, τα άτομα αυτά επιθυμούν να τους παρέχεται ένας υψηλός μισθός, ή τουλάχιστον απολαβές σε ανταγωνιστικό επίπεδο, έτσι ώστε να έχουν τη δυνατότητα να ενισχύσουν το αίσθημα της οικονομικής ασφάλειας τους, κάτι που είναι αποτέλεσμα των οικονομικών κρίσεων που έχουν ζήσει οι οικογένειες τους στο παρελθόν. Στην κατάσταση αυτή προστίθενται και οι έμμεσες χρηματικές απολαβές, όπως είναι η παροχή δώρων ή άλλων χρηματικών αμοιβών ως επιβράβευση για τη προσφορά τους στον οργανισμό, πληρωμένες άδειες, τα επιχορηγημένα εκπαιδευτικά προγράμματα για τους υπαλλήλους, οι ασφάλειες υγειονομικής περίθαλψης καθώς και τα επιδόματα συνταξιοδότησης. Επιπλέον, τα άτομα των ηλικιακών ομάδων που αποτελούν τη γενιά Z, θεωρούν σαν σημαντικό κίνητρο τους, για επιλογή μίας θέσης εργασίας ή για την παραμονή τους σε ένα οργανισμό, την ασφάλεια και τη σταθερότητα που τους προσφέρει η θέση εργασίας τους, έτσι ώστε να έχουν τη δυνατότητα να διατηρήσουν την οικονομική τους εξασφάλιση.

Επιπρόσθετα, ως σημαντικής αξίας εξωγενείς αμοιβές για τα άτομα της γενιάς Z μπορεί να οριστούν και οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, μέσω των οποίων μπορούν να καλύψουν τη φιλόδοξη φύση τους. Βάση αυτού, είναι σημαντικό να γίνεται συζήτηση με τα άτομα αυτά γύρω από την επαγγελματική σταδιοδρομία και εξέλιξη, όπως προσδιορίζονται μέσα από τα ενδιαφέροντα και τα ταλέντα τους (Acheampong, 2021). Όμως, πρέπει να σημειωθεί ότι, ενώ αποζητούν να ανελιχθούν επαγγελματικά, δεν επιθυμούν να υπάρχει η οποιαδήποτε υποβόσκουσα πίεση από την εταιρεία, στην οποία εργάζονται, ως προς αυτήν την κατεύθυνση (Robak & Albrychiewicz-Słocińska, 2019). Άξιο αναφοράς αποτελεί και το γεγονός ότι προτιμούν την οριζόντια ανέλιξη καριέρας και αποστρέφονται της ιεραρχικής ανάπτυξης, καθώς επιθυμούν να αναπτυχθούν μέσω της εκμάθησης νέων ικανοτήτων (Barhate & Dirani, 2022).

Πέραν της οικονομικής ασφάλειας και των ευκαιριών ανέλιξης, τα άτομα που προέρχονται από τη γενιά Z δίνουν μεγάλη σημασία στην ευέλικτη εργασία, με κύριο μέλημά τους το ισοζύγιο μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Αυτή η ευκαμψία, συνήθως, μεταφράζεται σε ωράριο και χώρο εργασίας, η οποία αφήνει το περιθώριο στους υπαλλήλους του οργανισμού να

εκπονήσουν με μεγαλύτερη ευκολία τις προσωπικές τους ασχολίες. Μια τελευταία, αλλά εξίσου σημαντική, εξωγενής αμοιβή που επηρεάζει τη γνώμη των υπαλλήλων της γενιάς Z είναι το θετικό κλίμα που πρέπει να υπάρχει στο χώρο εργασίας στο κτίσιμο του οποίου συμβάλει με ουσιώδη τρόπο η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού (Acheampong, 2021).

2.5.1.2 Εγγενείς Αμοιβές

Αφού έχουν καταγραφεί οι εξωγενείς αμοιβές που, όπως έχει αναφερθεί σε προγενέστερο στάδιο, θεωρούνται σημαντικές για την εταιρική δέσμευση των εργαζόμενων που προέρχονται από τις ηλικιακές ομάδες που εμπίπτουν στη γενιά Z, πρέπει να σημειωθούν και οι εγγενείς αμοιβές. Στόχος της συγκεκριμένης ανάλυσης είναι να προκύψει μία ολοκληρωμένη εικόνα για τις αμοιβές που επιθυμούν να απολαμβάνουν τα άτομα αυτά.

Μία από τις πιο καίριες εσωτερικές αμοιβές που θα παρακινήσουν τα μέλη των προαναφερθεισών ηλικιακών ομάδων να επιλέξουν ή να παραμείνουν σε μια επιχείρηση είναι η φύση και το περιεχόμενο της εργασίας τους, καθώς και το κατά πόσο είναι ευχαριστημένοι με τα καθήκοντά τους. Σε αυτή τη διαπίστωση εμπίπτει και το γεγονός ότι θέλουν να έχουν την ελευθερία επιλογής για το χώρο και τον τρόπο που θα εκτελέσουν τη δουλειά τους. Επίσης, δίνουν βαρύτητα στην ποικιλομορφία των καθηκόντων τους, στη σημαντικότητα των ευθυνών που έχουν και στο βαθμό πρόκλησης που θα αντιμετωπίσουν για τη διεκπεραίωση των εργασιών τους.

Άλλη εσωτερική αμοιβή που θεωρείται εξίσου σημαντική για τους υπαλλήλους των επιχειρήσεων που εντάσσονται στη γενιά Z είναι η δυνατότητα διαρκούς εκπαίδευσης τους μέσα από την εκπόνηση της εργασίας τους, με κύριο σκοπό την εξέλιξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους. Επίσης, η πιο πάνω θέση είναι αποτέλεσμα της ανάγκης των ατόμων αυτών να τροφοδοτήσουν τα εσωτερικά τους κίνητρα για μάθηση μέσα από την επαγγελματική ανέλιξη, καθώς τη θεωρούν σαν ένα καίριο συστατικό για την προσωπική τους ανάπτυξη (Acheampong, 2021).

Σε συνάφεια με την πιο πάνω συνθήκη, τα άτομα των συγκεκριμένων ηλικιακών ομάδων θεωρούν πως είναι σημαντικό να έχουν καθοδήγηση από τους ανωτέρους τους, οι οποίοι ιδανικά θα λειτουργούν και ως μέντορες τους. Αυτό υφίσταται λόγω της επιρροής που έχουν τα ανώτερα στελέχη στον τρόπο αντιμετώπισης της εργασίας τους και στην εφαρμογή επιτυχημένων πρακτικών σταδιοδρομίας (Barhate & Dirani, 2022).

Όμως, κατά την Acheampong (2021), εκτός από το αναπτυχθούν μέσα από αυτό, θέλουν να μεταδώσουν τις γνώσεις και τις ικανότητες που έχουν σε διάφορα θεματικά πεδία, όπως είναι η τεχνολογία και οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης. Επίσης, η ίδια προσθέτει ότι για να επιτευχθούν οι δύο προηγούμενες προτάσεις πρέπει οι επιμελητές και τα διοικητικά στελέχη να επιδιώκουν να έχουν καλές σχέσεις με το προσωπικό τους, καθώς και να έχουν ένα υποστηρικτικό ρόλο για αυτό. Πρέπει να σημειωθεί, ότι οι μέντορες εκτός από τη συχνή ανατροφοδότηση, αναμένεται από τα άτομα της γενιάς Z να αναγνωρίζεται η απόδοση τους και να έχουν ανοικτού τύπου επικοινωνία μαζί τους.

Εκτός από τις καλές σχέσεις με τους ανωτέρους τους και τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης, τα άτομα που εμπίπτουν στο φάσμα της γενιάς Z, θεωρούν σημαντική και την ανάπτυξη θετικών κοινωνικών δεσμών με τους υπόλοιπους συνεργάτες και συναδέλφους τους (Acheampong, 2021). Αυτό αναφέρεται και από τους Barhate και Dirani (2022), όπου καταγράφουν ότι τα συγκεκριμένα άτομα τείνουν να επιθυμούν υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, όπου υπάρχει σεβασμός και εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέλφων. Επίσης, παραθέτουν ότι τα άτομα της γενιάς Z θεωρούν σημαντικούς παράγοντες την επικράτηση του θετικού κλίματος και την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους τους για την επίτευξη των προσωπικών τους επαγγελματικών στόχων και των σκοπών του οργανισμού.

Σε αντίθεση με την πιο πάνω θέση τους, οι Barhate και Dirani (2022), προσθέτουν ότι οι εργαζόμενοι που εντάσσονται στις ηλικιακές ομάδες της γενιάς Z προτιμούν περισσότερο να εκπονούν τα καθήκοντά τους αυτόνομα, θέλοντας έτσι να διαχωρίσουν τις επαγγελματικές σχέσεις από τις προσωπικές, καθώς και να επικεντρωθούν στην προσωπική τους εξέλιξη (Barhate & Dirani, 2022). Επίσης, επιθυμούν να αποδείξουν, στους εαυτούς τους και στους ανώτερους τους, την αξία τους μέσω την εφαρμογή του τρόπου εργασίας και την υλοποίηση των δικών τους ιδεών.

Καταληκτικά, η Acheampong (2021) αναφέρει ότι το πρόγραμμα κοινωνικής ευθύνης που ακολουθεί η εταιρεία στην οποία εργάζονται τα άτομα της γενιάς Z, αποτελεί καίρια εγγενή αμοιβή που επηρεάζει την παραμονή τους στη θέση εργασίας τους. Επεξηγηματικά, θεωρούν σημαντικές την κοινωνική προσφορά και την ύπαρξη περιβαλλοντικής συνείδησης από τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται.

2.6 Ηγεσία και γενιά Z

Η ηγεσία για κάθε γενιά διαδραματίζει καίριο ρόλο σε οποιαδήποτε χώρο εργασίας, με τη γενιά Z να μην αποτελεί εξαίρεση (Lee et al., 2021). Η υγιής σχέση υφιστάμενου και

προϊστάμενου σε έναν οργανισμό είναι μείζον σημασίας ώστε να επωφελούνται τόσο οι εργαζόμενοι αλλά και η επιχείρηση που τους έχει προσλάβει (Gabrielova & Buchko, 2021). Υπάρχουν τεκμηριωμένα οφέλη θετικών σχέσεων ανάμεσα στα άτομα που βρίσκονται υψηλά στην εταιρική ιεραρχία και των υπαλλήλων που επιβλέπουν, όπως λιγότερες συγκρούσεις, η καλύτερη εργασιακή απόδοση, η υψηλή δημιουργικότητα και τα μειωμένα ποσοστά αποχώρησης (Graen & Uhl-Bien, 1995). Ωστόσο, η δυναμική ηγέτη-οπαδού είναι μια σχέση, η οποία απαιτεί προσπάθεια και από τα δύο μέρη για να λειτουργήσει αποτελεσματικά (McGaha, 2018).

Έρευνες έχουν δείξει ότι η γενιά Z έχει ιδιαίτερη προτίμηση στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας έναντι της συναλλακτικής ηγεσίας (Dania Gabriel et al., 2022). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν το χάρισμα να διεγείρουν και να εμπνέουν τους οπαδούς τους στο να επιτύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα και στην πορεία να αναπτύξουν τη δική τους ηγετική ικανότητα. Αυτό επιτυγχάνεται δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις ανάγκες και τους στόχους του κάθε εργαζόμενου, τους οποίους ενισχύουν και ευθυγραμμίζουν με τους διευθυντικούς, ομαδικούς και εταιρικούς στόχους. Εν αντίθεση οι συναλλακτικοί ηγέτες στις επιχειρήσεις προσφέρουν οικονομικές ανταμοιβές για την παραγωγικότητα ή αρνούνται ανταμοιβές για την έλλειψη της (Bass, 1985).

Με γνώμονα τα χαρακτηριστικά των ατόμων της γενιάς Z γίνεται αντιληπτό πως διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας όπως η εξιδανικευμένη επιρροή, το εμπνευσμένο κίνητρο, η διανοητική διέγερση και η εξατομικευμένη προσέλευση επηρεάζουν σημαντικά την πρόθεση εναλλαγής εργασίας και την καινοτομία συμπεριφορά του συνόλου των εργαζόμενων της γενιάς Z (Gabriel et al., 2022). Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει σημαντική επίδραση στη δέσμευση των εργαζομένων καθώς οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρουσιάζουν στοιχεία τα οποία είναι πιο πιθανόν να επιτρέψουν την ευελιξία για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, να ενθαρρύνουν τη σαφή και ανοιχτή επικοινωνία και να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων, παράγοντες που επιτρέπουν την εργασιακή αυτονομία την οποία επιζητά το εργατικό δυναμικό της γενιάς Z (Lee et al., 2021).

Η έρευνα του McGaha (2018) έχει βρει ότι οι τα μέλη της γενιάς Z που βρίσκονται στον επαγγελματικό χώρο επιθυμούν έναν ηγέτη στο χώρο εργασίας τους ο οποίος να προωθεί την ισότητα μέσα από τη δημιουργία μιας θετικής και χωρίς αποκλεισμούς κουλτούρα, που να είναι αφοσιωμένος σε αυτούς και στην εταιρεία, κατέχοντας τις ικανότητες εκτέλεσης των καθηκόντων του. Όπως ανέφερε ο Schawbel (2014), τα άτομα της γενιάς Z επιθυμούν να τους λάβουν στα σοβαρά υπόψιν στο περιβάλλον όπου εργάζονται και συγκεκριμένα επιθυμούν οι διευθυντές να είναι πρόθυμοι να ακούν τις ιδέες τους και να εκτιμούν τις απόψεις τους. Ακόμη τον θέλουν να

εμπλέκεται μαζί τους επιδεικνύοντας υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, παρέχοντας τους συνεχή καθοδήγηση επιδεικνύοντας ισχυρές και αποτελεσματικές επικοινωνιακές δεξιότητες οι οποίες να χαρακτηρίζονται από διακριτικότητα και κατανόηση (Mcgaha, 2018). Σε γενικές γραμμές οι υπάλληλοι της γενιάς Z, προτιμούν να εργάζονται για έναν ηγέτη με ειλικρίνεια και ακεραιότητα (Robert Half, 2015).

Η καθοδήγηση και η ανατροφοδότηση από τους διευθυντές είναι μια πολύ ποθητή παράμετρος στον εργασιακό βίο της γενιάς Z έχοντας μεγαλώσει στην εκτεταμένη γονική ανατροφή. Η ύπαρξη μιας πολύ στενής σχέσης με τους γονείς έχει κάνει τους εργαζόμενους της γενιάς Z να επιθυμούν να αισθάνονται τους προϊστάμενους κοντά τους (Laudert, 2018). Εκτιμούν την αμεσότητα και επιθυμούν στην περίπτωση διενέργειας κάποιου σφάλματος στον εργασιακό χώρο να το μάθουν άμεσα και να τους δοθεί καθοδήγηση για το πως να διορθώσουν την πορεία τους προτού γίνει μεγαλύτερο ζήτημα για τους ίδιους ή για τον οργανισμό. Σημαντικό ακόμη για αυτούς είναι η ανατροφοδότηση που θα λάβουν να μην επικεντρώνεται αποκλειστικά σε αρνητικά συμβάντα ή να γίνεται όταν βρίσκονται και οι συνάδελφοι τους στον ίδιο χώρο. Ο τρόπος επικοινωνίας με τους ανωτέρους τους είναι προτιμότερο για αυτούς να γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο καθώς θεωρούν ότι διαμέσου αυτής της πρακτικής θα μπορούσαν λάβουν περισσότερες πληροφορίες (Mcgaha, 2018).

Από την άλλη, η γενιά Z επιδιώκει περισσότερη διαφάνεια ενώ θέλει να αποτελεί μέρος των λύσεων οι οποίες πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένες με τις αξίες τους. Οι διευθυντές από τη μεριά τους πρέπει να δημιουργήσουν αληθινή σύνδεση με αυτούς τους νεοεισερχόμενους στο εργατικό περιβάλλον υπαλλήλους μέσω της διαφάνειας, της ειλικρίνειας και της αφοσίωσης απέναντι τους. Είναι σημαντικό οι εταιρικοί ηγέτες να είναι αυθεντικοί στις αξίες τους και να οδηγούν τους εργαζόμενους τους με αληθινή και κριτική συζήτηση καθώς η γενιά Z απεχθάνεται στοιχεία εξαπάτησης (Laudert, 2018). Επιπλέον, φαίνεται ότι εκτιμούν πολύ όταν οι προϊστάμενοι τους αφιερώνουν χρόνο να τους γνωρίσουν προσωπικά ενισχύοντας με αυτό τον τρόπο τη θετική εταιρική κουλτούρα η οποία μοιάζει περισσότερο με ένα οικογενειακό περιβάλλον παρά ένα μέρος που τους κάνει να αισθάνονται ως απλοί εργαζόμενοι ή ένας αριθμός (Mcgaha, 2018).

Οι σημερινοί μάνατζερ των εταιρειών θα ήταν πρόπον να προετοιμάσουν και να αναπτύξουν τους αναδυόμενους ηγέτες του αύριο, ώστε να υπάρξει μελλοντικά μια ομαλή μετάβαση της ιεραρχίας και να επιτευχθεί βιώσιμη εταιρική ηγεσία (Buschman, 2020). Η υιοθέτηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας μπορεί να ωθήσει τους εργαζόμενους να υπερβούν την αναμενόμενη απόδοση, καθώς και να οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και δέσμευσης

στην ομάδα και τον οργανισμό (Bass, 1985). Μια καλή πρακτική από τους διευθυντές προς αυτή την κατεύθυνση είναι η προσφορά στη γενιά Z μιας πιο προκλητικής εργασίας καθώς προχωρούν οι δεξιότητες και οι γνώσεις της εντός ενός ευχάριστου και ασφαλή περιβάλλοντος δίνοντας τους συνεχή ανατροφοδότηση μέσα από παρακίνηση η οποία θα τους ενισχύει την εργασιακή δέσμευση και ανταποκρίνεται στις επαγγελματικές της φιλοδοξίες (Baldonado, 2018).

2.7 Επαγγελματική ανάπτυξη

Μείζον σημασίας, αναφορικά με τη δέσμευση των ατόμων που ανήκουν ηλικιακά στη γενιά Z είναι να διασαφηνιστούν οι φιλοδοξίες και οι επιθυμίες τους όσον αφορά τη σταδιοδρομία τους. Τα στελέχη ανθρωπίνου δυναμικού οποιασδήποτε επιχείρησης επιβάλλεται να κατανοήσουν ποιες είναι οι επαγγελματικές βλέψεις της γενιάς Z ώστε να δεσμεύσουν σε μακροχρόνιο ορίζοντα το ταλέντο αυτής της νέας εργασιακής ομάδας ανθρώπων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την υιοθέτηση των πρέπων πρακτικών και τη διαμόρφωση της ανάλογης εργασιακής κουλτούρας προκειμένου το εργατικό δυναμικό της γενιάς Z να βρει ανταπόκριση στις επαγγελματικές φιλοδοξίες που έχει. Απώτερος σκοπός είναι η κάθε επιχειρηματική οντότητα να μπορέσει να σχηματίσει μια πορεία καριέρας για τον κάθε εργαζόμενο της γενιάς Z, αναπτύσσοντας τους επαγγελματικά ώστε να επιτυγχάνονται καλύτερα τα εταιρικά αποτελέσματα. Οι έρευνες μάλιστα των Hong et al., (2012) έδειξαν ότι οποιοσδήποτε οργανισμός με ισχυρά προγράμματα ανάπτυξης και μονοπάτια καριέρας για τους υπαλλήλων του αυξάνει την εργασιακή τους δέσμευση και την επιθυμία να παραμείνουν και να εργαστούν για περισσότερο χρονικό διάστημα στον εργασιακό τους χώρο.

Τα μέλη της γενιάς Z φαίνεται πως αν και νεαροί σε ηλικία επιδεικνύουν στοιχεία ισχυρής ηγεσίας, καινοτόμου και έξυπνης εργασίας αλλά και εξαιρετικές δεξιότητες λήψης αποφάσεων. Επιπρόσθετα είναι άτομα τα οποία επιδιώκουν να εξερευνήσουν εις βάθος το επάγγελμα της επιλογής τους στο πέρας του χρόνου αναπτύσσοντας το πάθος τους, ενώ πολλοί από αυτούς επιθυμούν μελλοντικά να γίνουν επιχειρηματίες (Tewari & Bhattacharyya, 2017). Μπορούν να χαρακτηριστούν ως μια επαγγελματική και φιλόδοξη γενιά επιδιώκοντας οι προσωπικές τους ευχάριστες ασχολίες να αποτελούν τον πρωταρχικό τους προσανατολισμό στην επιλογή της καριέρας τους (Nadya & Farozin, 2021). Ως η ψηφιακή γενιά έχει την τάση να επιλέγει μια επαγγελματική καριέρα που παρέχει προσωπικά επιτεύγματα με τη μορφή ελευθερίας στην εργασία συνδυάζοντας στοιχεία δημιουργικότητας, χρησιμοποιώντας την τεχνολογική πολυπλοκότητα περιμένοντας ωστόσο ανατροφοδότηση από άτομα που είναι πιο έμπειρα από τους ίδιους (Prawitasari, 2018).

Σε ένα εταιρικό πλαίσιο οι εργαζόμενοι της γενιάς Z επιδιώκουν να προαχθούν πιο γρήγορα από τους παλαιότερους ομολόγους τους, έχοντας υψηλές προσδοκίες για εργασιακές προκλήσεις, επιτυχίες και υψηλά επιτεύγματα. Λαμβάνοντας αυτά τα στοιχεία υπόψη κάθε οργανισμός θα πρέπει να δίνει έμφαση στους στόχους αυτών των υπαλλήλων προσφέροντας τους ένα χώρο που να παρέχει τα κατάλληλα επίπεδα εργασιακής πρόκλησης, συμμετοχής στις αποφάσεις και ισχυρές προσδοκίες για ολοκλήρωση. Με την υιοθέτηση εταιρικών πρακτικών προσανατολισμένων στις επιδιώξεις της νέας γενιάς αυξάνεται η πιθανότητα ικανοποίησης αυτών των υπαλλήλων αλλά συνάμα και η πρόθεση παραμονής τους στην επιχειρηματική οντότητα στην οποία ανήκουν (Smola & Sutton, 2002).

Σύμφωνα με τους Stopford και Baden-Fuller (1994), οποιαδήποτε μορφή οργανωτικών ευκαιριών οι οποίες ενισχύουν τις ικανότητες των εργαζομένων, ενθαρρύνουν το ταλέντο τους και τους βοηθούν να προοδεύουν σταδιακά στο οργανωτικό σύστημα μπορούν να θεωρηθούν ως πρακτικές ανάπτυξης και εξέλιξης του εργατικού δυναμικού. Ειδικότερα, σε ένα εργατικό δυναμικό πολλών γενεών, τα άτομα που παίρνουν αποφάσεις πρέπει να διευκολύνουν τη μεταφορά γνώσης μεταξύ των εργαζομένων για να βελτιστοποιήσουν την απόδοση, την επιτυχία καθώς και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, χρειάζεται να αφιερώσουν χρόνο για να αξιολογήσουν τη διαθέσιμη γνώση εντός του οργανισμού, να κατανοήσουν ποιος κατέχει βασικές πληροφορίες και να εξετάσουν διάφορες μεθόδους μεταφοράς πληροφοριών, ώστε η επιθυμητή γνώση να μεταφερθεί και να εξυπηρετήσει καλύτερα όλο το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας η οποία θα ανταποκριθεί στις επαγγελματικές τους φιλοδοξίες (Stevens, 2010).

Από την άλλη, τα μέλη της υπό διερεύνηση γενιάς, φαίνεται να επιλέγουν και να δεσμεύονται σε έναν οργανισμό ο οποίος τους προσφέρει ευκαιρίες ανέλιξης εντός του εταιρικού πλαισίου που θα εργάζονται, ως τρόπο ανταπόκρισης στις φιλοδοξίες τους για συνεχή ανάπτυξη μέσα από συχνή εκπαίδευση για απόκτηση νέων γνώσεων (Iorgulescu, 2016). Οι οργανωτικές πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης θα δώσουν στους εργαζόμενους την αίσθηση της εμπιστοσύνης, ώστε να αισθάνονται ότι τα προγράμματα μάθησης έχουν σχεδιαστεί για να βελτιώσουν τις δεξιότητες τους που απαιτούνται ώστε να μπορούν να εργαστούν αποτελεσματικά σε συνεργασία με τους συναδέλφους τους και την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού (Shah et al., 2001). Οι Singh και Gupta (2015) ανακάλυψαν ότι οι πρακτικές ανάπτυξης των υπαλλήλων μπορούν να αυξήσουν τη δέσμευση τους απέναντι στις ευθύνες τους, κάτι που θα είχε ως αποτέλεσμα τη βελτίωση των οργανωτικών επιδόσεων.

2.8 Καριέρα και γενιά Z

Σαν καταληκτικό επιμέρους ερευνητικό πεδίο της εργασιακής δέσμευσης των νεοεισερχόμενων στον επαγγελματικό στίβο, οι οποίοι προέρχονται από την γενιά Z, είναι οι παράγοντες που διαμορφώνουν και επηρεάζουν την επιθυμία τους να επιλέξουν και να ακολουθήσουν μια επαγγελματική καριέρα και σταδιοδρομία.

2.8.1 Θεωρία των Οδηγών Καριέρας

Η προαναφερθείσα θεματολογία μπορεί να επεξηγηθεί μέσω της Θεωρίας των Οδηγών Καριέρας (The Concept of Career Anchors) του Schein (2013). Μέσω της συγκεκριμένης θεωρίας, ορίζονται οι οδηγοί καριέρας ως οι σταθερές αξίες που κατευθύνουν την επιθυμία και την απόφαση ενός ατόμου να επιλέξει μία επαγγελματική κατεύθυνση, οι οποίες διαχωρίζονται σε οκτώ διαφορετικές τυπολογίες.

Ο πρώτος οδηγός καριέρας σχετίζεται τις τεχνικές δεξιότητες του ατόμου, με κύριο μέλημα του να κερδίσει επιπλέον γνώσεις και να εξελίξει τα ταλέντα του, έτσι ώστε να εξειδικευτεί στον εργασιακό τομέα του. Αντίθετα, η δεύτερη αντιπροσωπεύει τις διευθυντικές ικανότητες του κάθε ανθρώπου, ο οποίος εξιτάρεται από τις προκλήσεις των ψηλών επιπέδων ευθύνης, επιθυμεί οι ενέργειες του και οι αποφάσεις του να επηρεάζουν σημαντικά την επιτυχία ενός οργανισμού και έχει σαν στόχο του την απόκτηση δύναμης και επιρροής μέσα από την ανέλιξη του στις ιεραρχικές βαθμίδες της επιχειρηματικής ζωής. Ο Schein (2013) θέτει σαν τρίτο οδηγό καριέρας την επιχειρηματικότητα και την επιχειρηματική δημιουργικότητα ενός ατόμου, ο οποίος στοχεύει να αποκτήσει δύναμη και οικονομική ευχέρεια και κοινωνική αναγνωρισιμότητα μέσα από τη δημιουργία ενός νέου οργανισμού ή ενός προϊόν. Σε αντίθεση με τις τρεις προηγούμενες, ο τέταρτος παράγοντας που επηρεάζει ένα άτομο να επιλέξει μία συγκεκριμένη σταδιοδρομία είναι η αυτονομία, κατά την οποία θα έχει τη δυνατότητα να αποδείξει τις ικανότητες του και θα έχει την ευχέρεια να διεκπεραιώσει τις εργασίες του στο δικό του χώρο και χρόνο και γενικότερα με τους δικούς του όρους. Συναφείς με τον προαναφερθέν οδηγό καριέρας αποτελεί και αυτή του τρόπου ζωής, όπου ο εργαζόμενος επιθυμεί να έχει δουλειά με ευέλικτες συνθήκες έτσι ώστε να μπορεί να ισοζυγήσει επαρκέστερα την εργασιακή και την προσωπική του ζωή. Από την άλλη πλευρά, η σταθερότητα και το αίσθημα ασφάλειας αποτελεί έναν άλλον οδηγό καριέρας, κατά τον οποίο τα άτομα θέλουν να αποφύγουν το ρίσκο του απρόβλεπτου μέλλοντος, επιθυμούν να έχουν ένα σταθερό μισθό και άλλες σχετικές αμοιβές, καθώς προσβλέπουν να έχουν και ένα σίγουρο πλάνο συνταξιοδότησης. Άλλη πλευρά της συγκεκριμένης θεωρίας αφορά την επιρροή του

αισθήματος ευθύνης και της αφοσίωσης σε ένα σκοπό σε ένα άτομο για επιλέξει μία επαγγελματική κατεύθυνση, κατά την οποία θα έχει τη δυνατότητα να προσφέρει στην κοινότητα και την ανθρωπότητα με απώτερο σκοπό να κάνει καλύτερο τον κόσμο με το έργο του. Αποκλίνοντας από το αίσθημα του κοινού καλού, ο Schein (2013) καταγράφει σαν τελευταίος οδηγός καριέρας το αίσθημα της καθαρής πρόκλησης, όπου το κάθε άτομο που καθοδηγείτε μέσα από αυτό θέλει να είναι ανταγωνιστικό, να κερδίζει, να ξεπερνά κάθε είδους εμπόδιο, να λύνει δύσκολα προβλήματα, να εξουδετερώνει σκληρούς αντιπάλους και σε ευρύτερη έννοια να βγαίνει νικητής σε όποια πρόκληση βρεθεί στο διάβα του.

Αυτό το μοντέλο των οδηγών καριέρας, όπως έχει αναλυθεί, βασίζεται σε τρεις πυλώνες. Ο πρώτος είναι η αντίληψη που έχει το κάθε άτομο για τον τρόπο που μπορεί να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες και τα ταλέντα που έχει, για να εξελιχθεί στον τομέα εργασίας του, ενώ ο δεύτερος αφορά τα κίνητρα και οι ανάγκες που θέλει να καλύψει μέσα από τη δουλειά του. Τέλος, ο τρίτος πυλώνας σχετίζεται με τις αξίες και τη στάση του ατόμου αυτού απέναντι στον τύπο εργασίας του, τη θέση και την εξέλιξη της καριέρας του.

Σε αυτούς του τρεις πυλώνες βάσιαν, οι Feldman και Bolino (1996), το διαχωρισμό των οδηγών καριέρας, όπως αυτός ακολουθεί. Η πρώτη ομάδα που δημιούργησαν αποτελείται από τους οδηγούς καριέρας που βασίζονται στο ταλέντο του κάθε ατόμου, οι οποίες είναι οι τεχνικές ικανότητες, οι διοικητικές ικανότητες και η επιχειρηματική δημιουργικότητα. Εν συνέχεια, ενοποίησαν τους οδηγούς της αυτονομίας και της ανεξαρτησίας, της σταθερότητας και της ασφάλειας, με αυτή του τρόπου ζωής, δημιουργώντας το σύνολο οδηγών καριέρας που βασίζονται στις ανάγκες του ατόμου. Σαν τρίτη κατηγορία έθεσαν τους οδηγούς καριέρας που βασίζονται στις αξίες του ατόμου, οι οποίες είναι το αίσθημα ευθύνης και η αφοσίωση σε ένα σκοπό, συνοδευόμενη με την αντίθετη έννοια του αισθήματος της καθαρής πρόκλησης.

2.8.2.1 Οδηγοί καριέρας και γενιά Z

Βασιζόμενος στη Θεωρία των Οδηγών Καριέρας, ο Bohdziewicz (2016) εξήγαγε το συμπέρασμα ότι ο τρόπος ζωής αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα επιλογής επαγγελματικής σταδιοδρομίας για τα άτομα που εμπίπτουν στην γενιά Z. Σε αυτό προσθέτουν, οι Barhate και Dirani (2022), ότι τα άτομα αυτά αναμένουν έχουν την ελευθερία να διατηρήσουν ένα επιθυμητό ισοζύγιο μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής, το οποίο θα ορίζεται μέσω ενός ψυχολογικού συμβολαίου με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, έτσι ώστε να είναι σε θέση να διαχειριστούν με περισσότερη ευκολία προσωπικά και οικογενειακά ζητήματα.

Επίσης, η έρευνα του Bohdziewicz (2016) κατέδειξε ότι ο δεύτερος σημαντικότερος οδηγός καριέρας, για τους νεοεισερχόμενους εργαζόμενους που προέρχονται από την προαναφερθείσα γενιά, αποτελεί αυτή της ασφάλειας και της σταθερότητας (Bohdziewicz, 2016). Η συνθήκη αυτή μεταφράζεται σε ανταγωνιστική μισθοδοσία και σε άλλες χρηματικές και μη αμοιβές, σχέδια υγείας, συνταξιοδοτικά πλάνα και σε θέματα ασφάλειας εντός του εργασιακού χώρου. Επίσης, θεωρούν ότι μέσω της σταθερότητας αυτής θα μπορούν να έχουν μία επαγγελματική σταδιοδρομία κατά την οποία θα έχουν τη δυνατότητα να διαπραγματευτούν καλύτερους μισθούς, επιδιώκοντας να αυξήσουν την αυτοεκτίμησή τους και να νιώθουν ένα είδος προσωπικής ολοκλήρωσης (Barhate & Dirani, 2022).

Επιπρόσθετα, μέσα από την έρευνα του Bohdziewicz (2016) απέδειξε ότι τα άτομα της γενιάς Z επιθυμούν να έχουν οριζόντια πορεία στη σταδιοδρομία τους, παρά να ανελιχθούν κατακόρυφα στις ιεραρχικές βαθμίδες ενός οργανισμού. Το γεγονός αυτό καταδεικνύεται και από την επόμενη συχνότερη επιλογή των ατόμων αυτών, ο οποίος είναι ο οδηγός καριέρας που σχετίζεται με της τεχνικές δεξιότητες. Ένα άλλο συμπέρασμα που εξήγαγε είναι ότι η τέταρτη δημοφιλέστερη επιλογή οδηγού καριέρας σχετίζεται με την αυτονομία και την ανεξαρτησία. Από την άλλη πλευρά κατέδειξε ότι ο λιγότερος προσδοκώμενος οδηγός καριέρας είναι αυτός της αφοσίωσης σε ένα σκοπό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Ερευνητική προσέγγιση

Για τη διεκπεραίωση της παρούσας μελέτης χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική προσέγγιση η οποία επιλέχθηκε για να διερευνήσει το φαινόμενο της ένταξης της γενιάς Z στον εργασιακό χώρο. Είναι σημαντικό πριν αναλυθεί η μεθοδολογία που έχει χρησιμοποιηθεί στην τρέχουσα έρευνα να γίνει αναφορά στις επιλογές προσέγγισης που υπάρχουν ώστε να αποσαφηνιστούν οι λόγοι επιλογής της ποσοτικής προσέγγισης στην άντληση πληροφοριών για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, είναι σαφές ότι η ποιοτική έρευνα διαφέρει από την ποσοτική μελέτη έχοντας κάποιες βασικές διαφορές μεταξύ τους (Bryman & Bell, 2011). Πιο συγκεκριμένα, οι ποιοτικές μέθοδοι προσφέρουν έναν τρόπο διερεύνησης ζητημάτων, που δεν μπορούν εύκολα να εκφραστούν με αριθμούς και περιλαμβάνουν τη συλλογή και ανάλυση αφηγήσεων ή/και παρατηρήσεων ανοιχτού τύπου μέσω μεθοδολογιών όπως συνεντεύξεις ή ομάδες εστίασης. Σε αντίθεση, η ποσοτική μεθοδολογία είναι το κυρίαρχο ερευνητικό πλαίσιο στις κοινωνικές επιστήμες και αναφέρεται σε ένα σύνολο στρατηγικών, τεχνικών και υποθέσεων που χρησιμοποιούνται για τη μελέτη ψυχολογικών, κοινωνικών και οικονομικών διαδικασιών μέσω της εξερεύνησης αριθμητικών προτύπων. Η ποσοτική έρευνα συγκεντρώνει μια σειρά από αριθμητικά δεδομένα εκ των οποίων ορισμένα είναι εγγενώς ποσοτικά, ενώ σε άλλες περιπτώσεις επιβάλλεται η αριθμητική δομή (π.χ. σε κλίμακα από το 1 έως το 5, πόσο σημαντικό είναι για σένα να συμβάλεις ενεργά στην επίτευξη της προσπάθειας για οργανωσιακή αλλαγή στην εταιρεία όπου εργάζεσαι;). Η συλλογή ποσοτικών πληροφοριών επιτρέπει στους ερευνητές να διεξάγουν απλές έως εξαιρετικά εξελιγμένες στατιστικές αναλύσεις που συγκεντρώνουν τα δεδομένα (π.χ. μέσους όρους, ποσοστά), δείχνουν σχέσεις μεταξύ των δεδομένων (π.χ. «τύποι της γενιάς Z») ή συγκρίνουν μεταξύ των συγκεντρωτικών δεδομένων. Ακόμη η ποσοτική έρευνα περιλαμβάνει μεθοδολογίες όπως ερωτηματολόγια, δομημένες παρατηρήσεις ή πειράματα (Coghlan & Miller, 2014).

Θέλοντας να διεξαχθεί μια στατιστική ανάλυση για την εξαγωγή συμπερασμάτων για τα ερευνητικά ερωτήματα και τους σκοπούς της έρευνας ως προς το ποιοι είναι οι τύποι των ατόμων της γενιάς Z στο χώρο εργασίας, ποιος είναι ο τύπος εργασιακής δέσμευσης που έχουν, ποιοι είναι οι οδηγοί καριέρας από τους οποίους επηρεάζονται αλλά και ποιες είναι οι αμοιβές από τις οποίες παρακινούνται, έχει επιλεγεί η ποσοτική προσέγγιση. Σκοπός είναι να γίνει σύγκριση μεταξύ των δεδομένων που έχουν ληφθεί από το ερωτηματολόγιο που έχει ετοιμαστεί και να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα σχετικά με τους εκπρόσωπους της γενιάς Z στο επαγγελματικό περιβάλλον.

Αποτελεί λοιπόν, ζωτικής σημασίας να αναφερθούν λεπτομερώς οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων, να εξηγηθούν και να κατανοηθούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας, για το λόγο ότι έχει επιλεγεί η ποσοτική προσέγγιση, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο για κοινωνικές επιστήμες (SPSS) λόγω του ότι έχει σχεδιαστεί ειδικά για την ανάλυση ποσοτικών δεδομένων από έρευνα κοινωνικών επιστημών. Το SPSS είναι το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο εργαλείο για την παραγωγή όλων των στατιστικών δοκιμών και η χρήση του πακέτου είναι πολύ απλή με τη χρήση των δεδομένων και των μεταβλητών.

Όσον αφορά το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή δεδομένων, είχε ετοιμαστεί και διανεμηθεί ένα ερωτηματολόγιο, λόγω του ότι αποτελεί ένα γρήγορο, αποτελεσματικό και φθινό μέσο απόκτησης στοιχείων, από ένα μεγάλο δείγμα ατόμων. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή, μέσω του εργαλείου Google Forms ενώ δόθηκε και σε έντυπη μορφή σε περιπτώσεις όπου χρειαζόταν.

Το ερωτηματολόγιο (παράρτημα 7.1) ως προς το περιεχόμενο του δομήθηκε σε πέντε μέρη. Στο μέρος Α αναγραφόταν ο σκοπός της έρευνας και ποιοι μπορούν να συμμετέχουν σε αυτή ενώ παράλληλα έγινε ενημέρωση ότι η συμμετοχή είναι εθελοντική και τα δεδομένα που θα συλλεχθούν είναι αυστηρώς εμπιστευτικά. Στο μέρος Β ζητήθηκαν κάποια δημογραφικά στοιχεία των ατόμων που θα συμπλήρωναν το ερωτηματολόγιο, με στόχο να εξεταστούν πιθανές διαφορές των μελών της γενιάς Z σύμφωνα με το φύλο τους, την ηλικία τους, την περιοχή όπου μεγάλωσαν, το μορφωτικό τους επίπεδο και το επίπεδο μόρφωσης των γονέων τους.

Στο μέρος Γ υποδεικνύεται μια ερώτηση με μια σειρά από προτάσεις με βάση τους οδηγούς καριέρας, όπως αυτοί αναλύθηκαν από τη βιβλιογραφία, τις οποίες καλούνταν οι ερωτώμενοι να απαντήσουν με σκοπό να εντοπιστεί και να προσδιοριστεί ο βαθμός που είναι σημαντικοί κάποιοι παράγοντες που σχετίζονται με τις αποφάσεις καριέρας των ατόμων της γενιάς Z

χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert των πέντε σημείων. Ακόμη ανάλογα με τις απαντήσεις που δόθηκαν μπόρεσε να γίνει διαχωρισμός των συμμετεχόντων σε υποομάδες εργαζομένων της γενιάς αυτής στον επαγγελματικό χώρο αλλά και των τύπων αμοιβών οι οποίοι επηρεάζουν την εργασιακή τους παρακίνηση.

Στο μέρος Δ οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε μόνο μια ερώτηση αναφορικά με την τρέχουσα εργασιακή τους κατάσταση ώστε να εξεταστεί αν θα μπορούσαν να προχωρήσουν στο τελευταίο σκέλος του ερωτηματολογίου, το οποίο θα απαντούσαν μόνο οι ερωτώμενοι οι οποίοι εργάζονταν την τρέχουσα στιγμή. Καταληκτικά, στο μέρος Ε υπήρξε μια σειρά από προτάσεις, που θα συνέβαλαν στο να εντοπιστούν οι διάφοροι παράγοντες που συνήθως επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση των ατόμων σε ένα οργανισμό. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις πάρθηκαν από το επιστημονικό άρθρο των Meyer και Herscovitch (2001), με απώτερο σκοπό να μετρηθούν τα τρία είδη δέσμευσης, όπως αυτά είχαν αναλυθεί στη βιβλιογραφία. Για την καλύτερη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων ζητήθηκε να συμπληρωθεί μόνο από άτομα που εργάζονταν την παρούσα στιγμή (ερώτηση στο μέρος Γ) αφού έπρεπε να έχουν στο μυαλό τους την τρέχουσα εργασία τους για να είναι σε θέση να υποδείξουν το βαθμό στον οποίο διαφωνούν ή συμφωνούν.

3.2 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Δεδομένου ότι το επίκεντρο της μελέτης ήταν η γενιά Z: η εργασιακή δέσμευση, παρακίνηση και οδηγοί καριέρας, δηλαδή ποιοι είναι οι παράγοντες που συνήθως επηρεάζουν τις αποφάσεις καριέρας και δέσμευσης της συγκεκριμένης γενιάς, αποφασίστηκε ότι στο δείγμα πρέπει να συμπεριληφθούν μόνο άτομα της γενιάς Z ανεξάρτητα με το ακαδημαϊκό τους υπόβαθρο. Πιο συγκεκριμένα, τα κριτήρια συμμετοχής ήταν ότι μπορούσαν να συμμετέχουν στην έρευνα μόνο τα άτομα που είχαν γεννηθεί μεταξύ 1995 και 2002 (συμπεριλαμβανομένου) και είχαν Κυπριακή Υπηκοότητα.

Αρχικά, ετοιμάστηκε μια λίστα με άτομα τα οποία ανήκαν στη γενιά Z και που γνώριζε το κάθε μέλος της ομάδας συγγραφής της παρούσας Εφαρμοσμένης Επιχειρηματικής Μελέτης από τον προσωπικό του κύκλο. Ακολούθως, έγινε μια προσπάθεια διαχωρισμού της λίστας η οποία ετοιμάστηκε έτσι ώστε το κάθε μέλος της ομάδας να αναλάβει να αποστείλει το ερωτηματολόγιο σε αριθμό ατόμων ώστε να ληφθεί ένας έγκυρος αριθμός απαντήσεων χρησιμοποιώντας ένα δείγμα ευχέρειας ή ευκολίας αφού καθιστούσε ανέφικτο να εφαρμοστεί κάποια άλλη δειγματοληπτική στρατηγική, επειδή στην προκειμένη η εφαρμογή της έρευνας έπρεπε να γίνει γρήγορα λόγω περιορισμένου χρόνου και άλλων πόρων. Επιπλέον, τα στοιχεία τα οποία

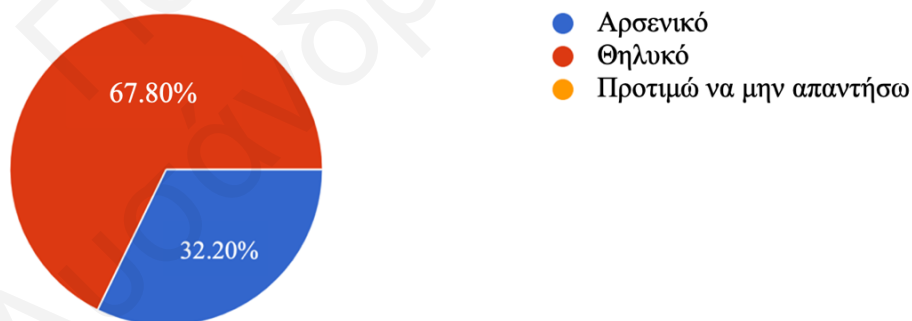
συλλέχθηκαν ήταν ανώνυμα και παρέμειναν αυστηρώς εμπιστευτικά και τα αποτελέσματα χρησιμοποιήθηκαν μόνο για σκοπούς έρευνας. Στη συνέχεια, το ερωτηματολόγιο απεστάλη τον Οκτώβριο του 2022 μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και ζητούσε από τα άτομα της γενιάς Z τη συμμετοχή τους.

Όσον αφορά, το ερωτηματολόγιο εστιάστηκε στη συλλογή δείγματος του πληθυσμού της γενιάς Z αφού στη λίστα που είχε ετοιμαστεί δόθηκε έμφαση τα άτομα που θα κλείνονταν να συμμετέχουν στην έρευνα να ήταν από όλες τις επαρχίες του νησιού με διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο και εργασιακή κατάσταση. Σκοπός ήταν να δοθούν πιο έγκυρα και επιστημονικά αποτελέσματα που να είναι όσο δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικά στο γενικό πληθυσμό των προσώπων της γενιάς Z στην Κύπρο στον ελάχιστο χρόνο που πραγματώθηκε η έρευνα. Να σημειωθεί πως το ερωτηματολόγιο απεστάλη μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης αλλά και σε έντυπη μορφή σε περιπτώσεις όπου χρειαζόταν και δόθηκε σε μέρη όπου συχνάζουν μέλη του ηλικιακού εύρους της γενιάς Z αποζητώντας τη συμμετοχή τους. Οι λήπτες του ερωτηματολογίου ενημερωθήκαν ότι η συμμετοχή τους ήταν εθελοντική και διαβεβαιωθήκαν για την εμπιστευτικότητα των δεδομένων.

3.3 Δείγμα

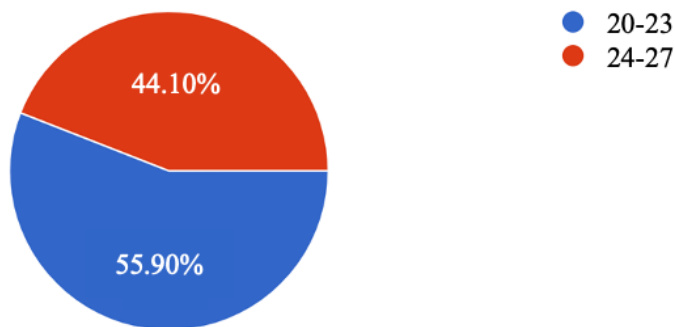
Το δείγμα το οποίο συλλέχθηκε αποτελείται από 211 άτομα, τα οποία ανήκαν όλα στη γενιά Z και ήταν μόνιμοι κάτοικοι Κύπρου, εκ των οποίων το 67.80% είναι γυναίκες και το 32.20% άνδρες.

Γράφημα 3.3.1: Περιγραφή δείγματος – (Βιολογικό) Φύλο



Το 55.90% του δείγματος ανήκε στην ηλικιακή ομάδα των 20-23 ενώ το 44.10% μεταξύ των ηλικιών 24-27.

Γράφημα 3.3.2: Περιγραφή δείγματος – Ηλικιακές ομάδες



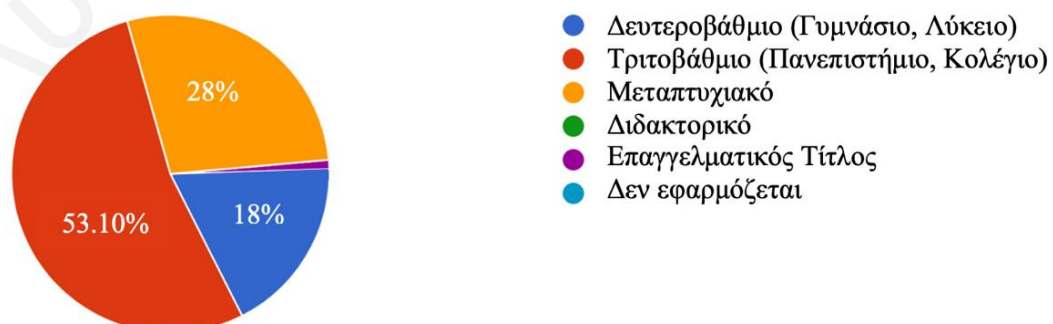
Αναφορικά με την περιοχή που διαμένουν οι συμμετέχοντες, το 72.50% ζουν σε αστική περιοχή (πόλη) ενώ το 27.50% σε αγροτική περιοχή (επαρχία/χωριό) της Κύπρου.

Γράφημα 3.3.3: Περιγραφή δείγματος – Περιοχή διαμονής



Σχετικά με το ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχουν ολοκληρώσει, το 53.10% του δείγματος έλαβαν πιστοποίηση από την τριτοβάθμια εκπαίδευση, το 28% είχαν τελειώσει το μεταπτυχιακό τους δίπλωμα, το 18% είχαν ολοκληρώσει το δευτεροβάθμιο επίπεδο εκπαίδευσης ενώ το 0.90% ολοκλήρωσε επαγγελματικό τίτλο.

Γράφημα 3.3.4: Περιγραφή δείγματος – Μορφωτικό επίπεδο ατόμων γενιάς Z



Σημαντικό ήταν να διερευνηθεί και το ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που ολοκλήρωσαν οι γονείς των ατόμων της γενιάς Z του δείγματος της έρευνας ώστε να ελεγχθεί αν αποτελεί παράγοντα επιρροής στις εργασιακές τους επιλογές. Όσον αφορούσε τους πατέρες, 46.90% ολοκλήρωσαν το δευτεροβάθμιο επίπεδο, το 30.80% το τριτοβάθμιο επίπεδο, ακολούθως το 13.70% το μεταπτυχιακό, το 4.70% κατείχε επαγγελματικό τίτλο, το 1.90% κατείχε διδακτορικό τίτλο ενώ το 0.50% τελείωσε τη στρατιωτική σχολή, το υπόλοιπο 0.50% τη πρωτοβάθμια εκπαίδευση και 0.90% αποτελεί ποσοστό για το οποίο οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι δεν εφαρμόζεται.

Γράφημα 3.3.5: Περιγραφή δείγματος – Μορφωτικό επίπεδο πατεράδων



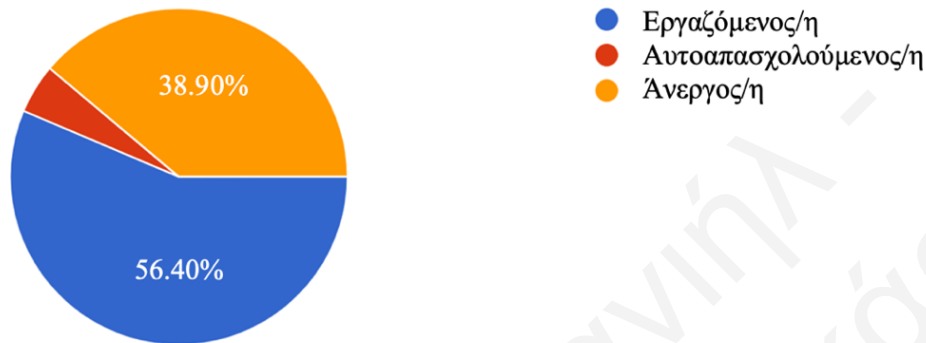
Από την άλλη, όσον αφορούσε το ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που ολοκλήρωσαν οι μητέρες των συμμετεχόντων της έρευνας, 45% ολοκλήρωσαν τριτοβάθμιο επίπεδο, το 38.90% το δευτεροβάθμιο επίπεδο, το 11.80% έκαναν μεταπτυχιακό, το 1.90% ολοκλήρωσε επαγγελματικό τίτλο, το διδακτορικό το 0.90%, δημοτικό το 0.90% ενώ 0.50% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι δεν εφαρμόζεται

Γράφημα 3.3.6: Περιγραφή δείγματος – Μορφωτικό επίπεδο μητέρων



Από τους 211 συμμετέχοντες οι 129 φαίνεται να εργάζονται την τρέχον χρονική περίοδο. Πιο συγκεκριμένα το 56.40% εργάζεται σε κάποιο εταιρικό οργανισμό που εδρεύει στο νησί, το 4.70% δήλωσε ότι είναι αυτοαπασχολούμενοι/ες ενώ το 38.90% δεν εργάζεται στην παρούσα φάση.

Γράφημα 3.3.7: Περιγραφή δείγματος – Εργασιακή κατάσταση



3.4 Μετρήσεις

3.4.1 Εξαρτημένες Μεταβλητές – Εργασιακή δέσμευση

Οι εξαρτημένες μεταβλητές που μελετώνται στην παρούσα έρευνα είναι το αίσθημα της εργασιακής δέσμευσης που νιώθουν τα άτομα του δείγματος απέναντι στην εργασίας τους, καθώς και οι τρεις τύποι εργασιακής δέσμευσης, οι οποίοι διαχωρίζονται σε συναισθηματική (affective), κανονιστική (normative) και συνεχής (continuance) εργασιακή δέσμευση.

3.4.1.1 Αίσθημα εργασιακής δέσμευσης

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης που νιώθουν τα άτομα του δείγματος απέναντι στην εργασία τους αποτελείται από τέσσερα στοιχεία και βασίστηκε στις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης, όπως αυτές καταγράφηκαν από τους Schaufeli et al. (2008). Επίσης, για τη μέτρηση της χρησιμοποιήθηκε μία κλίμακα Likert 5 βαθμίδων, που κυμαινόταν από «διαφωνώ απόλυτα» έως «συμφωνώ απόλυτα» και οι συμμετέχοντες καλούνταν να αναφέρουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε κάθε πρόταση. Πρέπει να αναφερθεί ότι έγινε έλεγχος για την αξιοπιστία της προαναφερθείσας κλίμακας μέσω του συντελεστή Cronbach's alpha, ο οποίος ισούται με 0.797. Επιπλέον, ο μέσος όρος της νέας ενοποιημένης μεταβλητής που μετρά την εργασιακή δέσμευση των ατόμων του δείγματος είναι $M_s=4.20$ ($SD=0.60$).

3.4.1.2 Τύποι εργασιακής δέσμευσης

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση των τύπων της εργασιακής δέσμευσης αποτελείται από εικοσιένα (21) προτάσεις και έχει σαν βάση του τον πίνακα 3 του άρθρου «Commitment in the workplace toward a general model» (Meyer & Herscovitch, 2001). Επίσης, για τη μέτρηση της χρησιμοποιήθηκε μία κλίμακα Likert 5 βαθμίδων, που κυμαινόταν από «διαφωνώ απόλυτα» έως «συμφωνώ απόλυτα» και οι συμμετέχοντες καλούνταν να αναφέρουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε κάθε πρόταση. Οι τύποι της εργασιακής δέσμευσης οι οποίοι υπολογίζονται από τη συγκεκριμένη κλίμακα είναι η συναισθηματική (affective), κανονιστική (normative) και συνεχής (continuance) εργασιακή δέσμευση. Πρέπει να αναφερθεί ότι για κάθε υπό κλίμακα, δηλαδή είδος εργασιακής δέσμευσης, έγινε έλεγχος για την αξιοπιστία της προαναφερθείσας κλίμακας μέσω του συντελεστή Cronbach's alpha. Πιο συγκεκριμένα, το Cronbach's alpha της συναισθηματικής εργασιακής δέσμευσης είναι 0.793 ($M_s=3.82$, $SD=0.72$), της κανονιστικής εργασιακής δέσμευσης 0.649 ($M_s=3.64$, $SD=0.67$) και της συνεχούς εργασιακής δέσμευσης είναι 0.746 ($M_s=3.58$, $SD=0.60$).

3.4.2 Ανεξάρτητες Μεταβλητές – Παρακίνηση: Είδη Αμοιβών

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για τον υπολογισμό της προτίμησης που έχουν τα άτομα του δείγματος στα διάφορα είδη αμοιβών για να τους παρακινήσει να εκτελέσουν την εργασία τους αποτελείται από τριανταπέντε (35) προτάσεις. Η συγκεκριμένη κλίμακα έχει σαν βάση της την ανάλυση των παρακινήσιμων αμοιβών, όπως αυτή καταγράφεται στο άρθρο «Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations» (Acheampong, 2021). Επίσης, για τη μέτρηση της χρησιμοποιήθηκε μία κλίμακα Likert 5 βαθμίδων, που κυμαινόταν από «καθόλου σημαντικό» έως «πολύ σημαντικό» και οι συμμετέχοντες καλούνταν να καταγράψουν το βαθμό σημαντικότητας της κάθε πρότασης που ίσχυε για αυτούς. Βάση του προαναφερόμενου άρθρου οι παρακινήσιμες αμοιβές διαχωρίζονται σε δεκατέσσερις (14) τύπους, οι οποίοι είναι οι άμεσες χρηματικές αμοιβές ($M_s=4.76$, $SD=0.58$), οι έμμεσες χρηματικές αμοιβές ($M_s=4.36$, $SD=0.54$), οι ευέλικτες συνθήκες εργασίας ($M_s=4.51$, $SD=0.73$), η επαγγελματική ασφάλεια και η σταθερότητα ($M_s=4.74$, $SD=0.57$), η επαγγελματική κατάρτιση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων ($M_s=4.55$, $SD=0.50$), η παροχή γνώσεων ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού ($M_s=4.60$, $SD=0.60$), οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης ($M_s=4.79$, $SD=0.54$), το θετικό εργασιακό περιβάλλον ($M_s=4.68$, $SD=0.44$), η αυτονομία ($M_s=4.28$, $SD=0.85$), το περιεχόμενο εργασίας και η εργασιακή ικανοποίηση ($M_s=4.17$, $SD=0.63$), οι συναδελφικές σχέσεις ($M_s=4.44$, $SD=0.80$), η υποστήριξη

που παρέχετε στους εργαζόμενους από τους προϊσταμένους τους ($M_s=4.62$, $SD=0.41$), η ύπαρξη προγράμματος κοινωνικής ευθύνης ($M_s=4.03$, $SD=0.99$) και η δυνατότητα προσφοράς στην κοινωνία μέσω της εργασίας τους ($M_s=4.40$, $SD=0.81$). Πρέπει να αναφερθεί ότι στις περιπτώσεις που κάποια υπό κλίμακα, δηλαδή τύπος αμοιβής, αποτελείτο από περισσότερα από ένα στοιχεία έγινε έλεγχος για την αξιοπιστία τους μέσω του συντελεστή Cronbach's alpha. Πιο συγκεκριμένα, το Cronbach's alpha για τις έμμεσες χρηματικές αμοιβές είναι 0.645, για την επαγγελματική κατάρτιση και ανάπτυξη δεξιοτήτων είναι 0.625, για το θετικό εργασιακό κλίμα είναι 0.614, για το περιεχόμενο εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση είναι 0.828 και για την υποστήριξη που παρέχετε στους εργαζόμενους από τους προϊσταμένους είναι 0.753.

3.4.3 Ελεγχόμενες Μεταβλητές – Δημογραφικά

(Βιολογικό) Φύλο: μετρήθηκε σαν δυαδική μεταβλητή και κωδικοποιήθηκε ως 0=Αρσενικό και 1=Θηλυκό, ($M_s=0.68$, $SD=0.47$).

Ηλικία: μετρήθηκε σαν δυαδική μεταβλητή και κωδικοποιήθηκε ως 0=20–23 και 1=24–27, με $M_s=0.44$ ($SD=0.50$).

Περιοχή που μεγάλωσατε: μετρήθηκε σαν δυαδική μεταβλητή και κωδικοποιήθηκε ως 0=Αστική (πόλη) και 1=Αγροτική (επαρχία ή χωριό), με $M_s=0.27$ ($SD=0.45$).

Η παρούσα εργασιακή σας κατάσταση: μετρήθηκε σαν κατηγορική μεταβλητή και κωδικοποιήθηκε ως 1=Άνεργος/η, 2=Εργαζόμενος/η και 3=Αυτοαπασχολούμενος/η, με $M_s=1.66$ ($SD=0.57$).

Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχετε ολοκληρώσει: μετρήθηκε σαν κατηγορική μεταβλητή και κωδικοποιήθηκε ως 1=Δευτεροβάθμιο (Γυμνάσιο, Λύκειο), 2=Τριτοβάθμιο (Πανεπιστήμιο, Κολέγιο), 3=Μεταπτυχιακό, 4=Διδακτορικό, 5=Επαγγελματικός Τίτλος και 6=Δεν εφαρμόζεται, με $M_s=2.13$ ($SD=0.73$).

Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχει ολοκληρώσει ο πατέρας σας: μετρήθηκε σαν κατηγορική μεταβλητή και κωδικοποιήθηκε ως 1=Δευτεροβάθμιο (Γυμνάσιο, Λύκειο), 2=Τριτοβάθμιο (Πανεπιστήμιο, Κολέγιο), 3=Μεταπτυχιακό, 4=Διδακτορικό, 5=Επαγγελματικός Τίτλος, 6=Δεν εφαρμόζεται και 7=Πρωτοβάθμιο (Δημοτικό), με $M_s=1.91$ ($SD=1.17$).

Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχει ολοκληρώσει η μητέρα σας: μετρήθηκε σαν κατηγορική μεταβλητή και κωδικοποιήθηκε ως 1=Δευτεροβάθμιο (Γυμνάσιο, Λύκειο), 2=Τριτοβάθμιο (Πανεπιστήμιο, Κολέγιο), 3=Μεταπτυχιακό, 4=Διδακτορικό, 5=Επαγγελματικός Τίτλος, 6=Δεν εφαρμόζεται και 7=Πρωτοβάθμιο (Δημοτικό), με $M_s=1.87$ ($SD=1.01$).

Γιαννάκη - Δανιήλ -
Λυσάνδρου - Πολυκάρπου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τους 211 συμμετέχοντες αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας το πρόγραμμα Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Επίσης, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας χωρίζονται σε τέσσερα μέρη. Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο μέρος εξετάζεται η προτίμηση που έχουν τα άτομα του δείγματος στα είδη των παρακινήτων αμοιβών, μέσω της περιγραφικής στατιστικής και πιο συγκεκριμένα της συχνότητας. Επίσης, εξετάζεται το ποσοστό των ατόμων που νιώθουν εργασιακά δεσμευμένοι, καθώς και το ποσοστό των ατόμων που εντάσσονται στο φάσμα της συναισθηματικής (affective), της κανονιστικής (normative) και της συνεχούς (continuance) εργασιακής δέσμευσης. Μετά, στο δεύτερο μέρος εξετάζεται η σχέση μεταξύ όλων των μεταβλητών μαζί με τις εξαρτημένες μεταβλητές, που είναι η εργασιακή δέσμευση, η συναισθηματική εργασιακή δέσμευση, η κανονιστική εργασιακή δέσμευση και η συνεχής εργασιακή δέσμευση των ατόμων που προέρχονται από τη γενιά Z στην Κύπρο, χρησιμοποιώντας συσχέτιση Pearson r. Εν συνεχεία, το τρίτο μέρος, μέσω της ανάλυσης διασταυρούμενης πινακοποίησης, αποτελεί προσπάθεια να δημιουργίας προφίλ των ατόμων δείγματος ως προς την προτίμηση που έχουν στο κάθε είδος αμοιβής, με στόχο τον εντοπισμό της συχνότητας μεταξύ των ανεξάρτητων και των ελεγχόμενων μεταβλητών. Τέλος, με τη χρήση της γραμμικής παλινδρόμησης, στο τέταρτο μέρος γίνεται προσπάθεια να προσδιοριστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν το αίσθημα της εργασιακής δέσμευσης, τη συναισθηματική εργασιακή δέσμευση, την κανονιστική εργασιακή δέσμευση και τη συνεχή εργασιακή δέσμευση.

4.1 Περιγραφική στατιστική – Συχνότητα

4.1.1 Παρακινήτικες αμοιβές

Στο παρόν στάδιο είναι σημαντικό να μελετηθεί η προτίμηση που έχουν τα άτομα του δείγματος στις διάφορες αμοιβές. Πιο συγκεκριμένα, μέσω του πίνακα 4.1.1, μπορεί να διαπιστωθεί ότι οι τρεις σημαντικότερες αμοιβές για τα άτομα του δείγματος που θα τους παρακινήσουν είναι οι άμεσες χρηματικές αμοιβές, η επαγγελματική ασφάλεια και σταθερότητα,

καθώς και οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης. Αντίθετα, φαίνεται ότι το περιεχόμενο της εργασίας τους και η εργασιακή ικανοποίηση που νιώθουν μέσω της δουλειά τους, καθώς επίσης και η ύπαρξη προγράμματος κοινωνικής ευθύνης να είναι λιγότερης σημασίας για το αίσθημα παρακίνηση που νιώθουν για να εκπληρώσουν την εργασία τους.

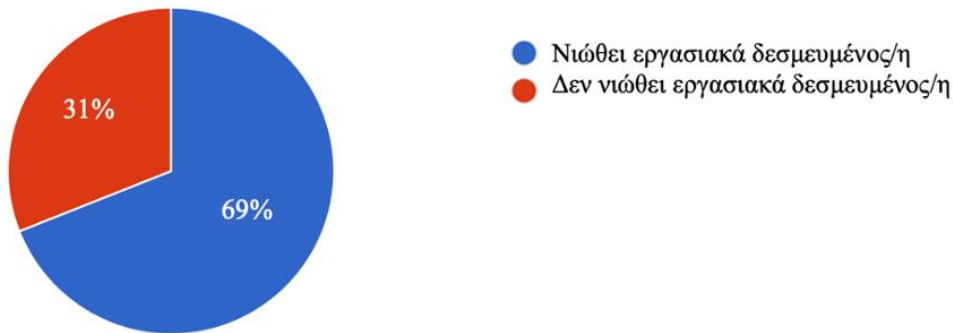
Πίνακας 4.1.1: Βαθμός προτίμησης παρακινήτικων αμοιβών

Παρακινήτικες αμοιβές	Αντρες	Γυναίκες	Σύνολο
Εξωγενείς Αμοιβές: Άμεσες Χρηματικές Αμοιβές	63	139	202
Εξωγενείς Αμοιβές: Έμμεσες Χρηματικές Αμοιβές	51	120	171
Εξωγενείς Αμοιβές: Ευελιξία / Ισοζύγιο Εργασιακής Προσωπικής Ζωής	57	133	190
Εξωγενείς Αμοιβές: Επαγγελματική Ασφαλεία και Σταθερότητα	64	138	202
Εξωγενείς Αμοιβές: Ευκαιρίες Επαγγελματικής Ανέλιξης	66	136	202
Εξωγενείς Αμοιβές: Θετικό Εργασιακό Περιβάλλον	62	137	199
Εγγενείς Αμοιβές: Κατάρτιση & Ανάπτυξη Δεξιοτήτων	60	134	194
Εγγενείς Αμοιβές: Παροχή Γνώσεων Ανάμεσα στα Μέλη του Προσωπικού	67	133	200
Εγγενείς Αμοιβές: Εργασιακή Αυτονομία	55	116	171
Εγγενείς Αμοιβές: Περιεχόμενο Εργασίας & Εργασιακή Ικανοποίηση	51	95	146
Εγγενείς Αμοιβές: Συναδελφικές Σχέσεις	53	132	185
Εγγενείς Αμοιβές: Υποστήριξη Προϊσταμένου	63	136	199
Εγγενείς Αμοιβές: Πρόγραμμα Κοινωνικής Ευθύνης	46	113	159
Εγγενείς Αμοιβές: Δυνατότητα Προσφοράς στην Κοινωνία	57	126	183

4.1.2 Εργασιακή δέσμευση

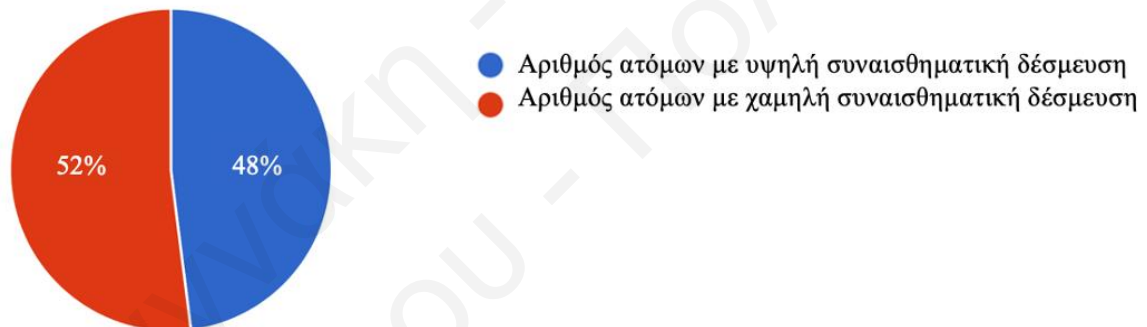
Σχετικά με το αίσθημα της εργασιακής δέσμευσης, φαίνεται ότι από τα 129 άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα και εργάζονται την τρέχον χρονική περίοδο μόνο οι 89 (69%) αισθάνονται πως είναι εργασιακά δεσμευμένοι με τον οργανισμό στον οποίο δουλεύουν, όπως προκύπτει και από το γράφημα 4.1.2α. Δηλαδή, τα άτομα αυτά δήλωσαν ότι «συμφωνούν» ή ότι «συμφωνούν απόλυτα» στα τέσσερα στοιχεία, τα οποία βασίζονται στις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης, όπως αυτές καταγράφηκαν από τους Schaufeli et al. (2008).

Γράφημα 4.1.2α: Αίσθημα εργασιακής δέσμευσης



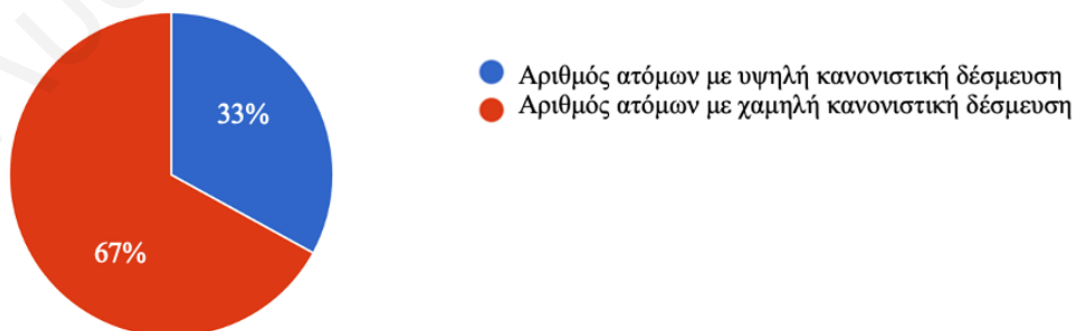
Όσον αφορά το είδος συναισθηματικής εργασιακής δέσμευσης (affective employee engagement), όπως παρουσιάζεται στο γράφημα 4.1.2β, φαίνεται ότι μόνο 62 (48%) συμμετέχοντες φάνηκε πως έχουν υψηλό δείκτη τάσης προς αυτόν τον τύπο εργασιακής δέσμευσης. Δηλαδή, τα άτομα αυτά δήλωσαν ότι «συμφωνούν» ή ότι «συμφωνούν απόλυτα» στις προτάσεις που αφορούν αυτόν τον τύπο της εργασιακής δέσμευσης.

Γράφημα 4.1.2β: Συναισθηματική εργασιακή δέσμευση (affective employee engagement)



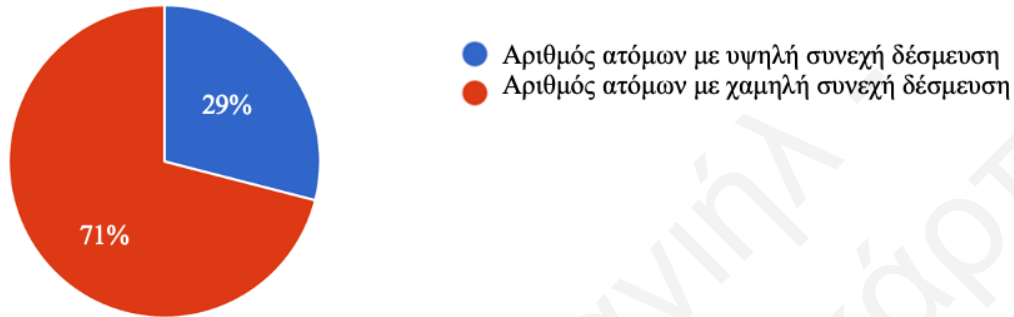
Από την άλλη, όσον αφορά την κανονιστική εργασιακή δέσμευσης (normative employee engagement), βάση του γραφήματος 4.1.2γ, φάνηκε πως μόνο 42 (33%) εκπρόσωποι της γενιάς Z του δείγματος, και εργάζονται, εμπίπτουν σε αυτό το φάσμα εργασιακής δέσμευσης.

Γράφημα 4.1.2γ: Κανονιστική εργασιακή δέσμευση (normative employee engagement)



Τέλος, στην περίπτωση του είδους της εργασιακής δέσμευσης που αφορά την συνεχή εργασιακή δέσμευση (continuance employee engagement), μόνο το 37 (29%) των εργαζομένων νιώθουν τέτοιου είδους εργασιακής δέσμευσης, όπως παρουσιάζεται και από το γραφήματος 4.1.2δ.

Γράφημα 4.1.2δ: Συνεχής εργασιακή δέσμευση (continuance employee engagement)



4.2. Συντελεστής Συσχέτισης Pearson r

Σε αυτή τη φάση είναι σημαντικό να εξευρεθεί κατά πόσο υπάρχει κάποια συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών που χρησιμοποιούνται στην παρούσα έρευνα, όπως επίσης για το εάν επηρεάζουν οι ανεξάρτητες και οι ελεγχόμενες μεταβλητές, τις εξαρτημένες μεταβλητές των μοντέλων. Αυτή η ανάλυση γίνεται μέσω του πίνακα 4.2.1, ο οποίος δείχνει αυτά τα περιγραφικά στοιχεία και τις δυαδικές συσχετίσεις όλων των μεταβλητών της μελέτης. Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι γίνεται καταγραφή μόνο των στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων.

Αρχικά, φαίνεται ότι οι συντελεστές συσχέτισης μεταξύ του αισθήματος εργασιακής δέσμευσης μεταξύ των εξαρτημένων μεταβλητών, δηλαδή της συναισθηματικής (affective) εργασιακής δέσμευσης, της κανονιστικής (normative) εργασιακής δέσμευσης και της συνεχούς (continuance) εργασιακής δέσμευσης είναι στατιστικά σημαντικοί σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01. Επιπλέον, οι συντελεστές συσχέτισης της συναισθηματικής εργασιακής δέσμευσης μαζί με την κανονιστική εργασιακή δέσμευση ($r=0.67$), με τη συνεχή εργασιακή δέσμευση ($r=0.62$), αλλά και με το αίσθημα της εργασιακής δέσμευσης ($r=0.66$) είναι υψηλοί. Επίσης, η κανονιστική εργασιακή δέσμευση είναι υψηλά συσχετισμένη ($r=0.77$) με τη συνεχή εργασιακή δέσμευση, ενώ είναι χαμηλά συσχετισμένη με το αίσθημα της εργασιακής δέσμευσης ($r=0.46$). Τέλος, το αίσθημα της εργασιακής δέσμευσης είναι χαμηλά συσχετισμένο ($r=0.46$) με τη συνεχή εργασιακή δέσμευση.

Από την άλλη, το αποτέλεσμα αποκαλύπτει ότι δεν υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ των ελεγχόμενων μεταβλητών (δημογραφικά) και των εξαρτημένων μεταβλητών, αλλά ούτε και κάποια που να είναι στατιστικά σημαντική. Αυτό συμβαίνει και στην περίπτωση των παρακινητικών αμοιβών που σχετίζονται με τις άμεσες χρηματικές αμοιβές, τις ευέλικτες συνθήκες εργασίας, την επαγγελματική ασφάλεια και σταθερότητα

Επίσης, από τον πίνακα 4.2.1 μπορεί να παρατηρηθεί ότι όλες οι παρακινητικές αμοιβές είναι χαμηλά συσχετισμένες μαζί με όλες τις εξαρτημένες μεταβλητές, αφού ο συντελεστής συσχέτισης r για κάθε περίπτωση δυαδικής σχέσης είναι πολύ κάτω του ενός. Επιπλέον, φαίνεται ότι οι παρακινητικές αμοιβές που σχετίζονται με την κατάρτιση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων, το θετικό εργασιακό περιβάλλον, το περιεχόμενο εργασία και την εργασιακή ικανοποίηση έχουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο 0.01 με όλα τα είδη εργασιακής δέσμευσης, καθώς και με το αίσθημα εργασιακής δέσμευσης. Όμως, οι παρακινητικές αμοιβές που αφορούν τις έμμεσες χρηματικές αμοιβές και την ύπαρξη προγράμματος κοινωνικής ευθύνης είναι συσχετισμένες σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 με όλες τις εξαρτημένες μεταβλητές, εκτός από την κανονιστική εργασιακή δέσμευση. Επίσης, η παροχή γνώσεων ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο 0.05 με την κανονιστική εργασιακή δέσμευση και τη συνεχή εργασιακή δέσμευση, ενώ έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο 0.01 μαζί με τη συναισθηματική εργασιακή δέσμευση και το αίσθημα της εργασιακής δέσμευσης. Στην περίπτωση των ευκαιριών επαγγελματικής ανέλιξης φαίνεται ο συντελεστής συσχέτισης τους μαζί με τη συνεχή εργασιακή δέσμευση είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο 0.05, ενώ ο συντελεστής συσχέτισης μαζί με τις υπόλοιπες εξαρτημένες μεταβλητές είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο 0.01. Επιπλέον, η παρακινητική αμοιβή που αφορά την υποστήριξη προϊσταμένου έχει στατιστικά σημαντικό συντελεστή συσχέτισης σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01 μαζί με το αίσθημα της εργασιακής δέσμευσης, αλλά και με τη συναισθηματική εργασιακή δέσμευση, ενώ ο συντελεστής συσχέτισης που έχει μαζί με τη συνεχή εργασιακή δέσμευση είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο 0.05. Επιπρόσθετα, η δυνατότητα για προσφορά στην κοινωνία έχει στατιστικά σημαντικό συντελεστή συσχέτισης σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01 μαζί με το αίσθημα της εργασιακής δέσμευσης και με τη συναισθηματική εργασιακή δέσμευση, ενώ ο συντελεστής συσχέτισης που έχει μαζί με την κανονιστική εργασιακή δέσμευση είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο 0.05. Καταληκτικά, ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στην εργασιακή αυτονομία και στη συναισθηματική εργασιακή δέσμευση, αλλά και αυτός μεταξύ των συναδελφικών σχέσεων και της συναισθηματικής εργασιακής δέσμευσης είναι στατιστικά σημαντικοί σε επίπεδο 0.05.

4.3 Διασταυρούμενη πινακοποίηση

Εν συνεχεία, μέσω της χρήσης της διασταυρούμενης πινακοποίησης γίνεται προσπάθεια χαρακτηρισμού του προφίλ των ατόμων που απαρτίζουν το δείγμα ως προς την υψηλή προτίμηση σε κάθε τύπο αμοιβής.

Όπως καταγράφεται και στον πίνακα 4.1.1, οι τρεις σημαντικότερες αμοιβές, πληθυσμιακά, για τις γυναίκες φαίνεται να είναι οι άμεσες χρηματικές αμοιβές (97.2%), η επαγγελματική ασφάλεια και σταθερότητα (96.5%), καθώς και με το θετικό εργασιακό περιβάλλον (95.8%). Από την άλλη, η εργασιακή ικανοποίηση που νιώθουν μέσα από το περιεχόμενο της δουλειάς τους, αποτελεί την αμοιβή που παρακινεί τις λιγότερες γυναίκες με ποσοστό 66.4%. Επίσης, οι περισσότεροι άντρες του δείγματός παρακινούνται με την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των μελών του προσωπικού (97.1%), τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης (97.1%), καθώς και με την επαγγελματική ασφάλεια και σταθερότητα (94.1%). Αντίθετα, οι μικρότερος αριθμός αντρών παρακινείται μέσω της ύπαρξης προγράμματος κοινωνικής ευθύνης με ποσοστό 67.6%.

Στην περίπτωση των ατόμων που ανήκουν μεταξύ των ηλικιών 20–23, ανεξαρτήτως φύλου, οι περισσότεροι παρακινούνται από τις άμεσες χρηματικές αμοιβές (95.8%), τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης (94.9%), το θετικό εργασιακό περιβάλλον (94.9%), καθώς και με την επαγγελματική ασφάλεια και σταθερότητα. Από την άλλη, τα λιγότερα άτομα, τα οποία εντάσσονται στην προαναφερθείσα ηλικιακή ομάδα, παρακινούνται από το περιεχόμενο των καθηκόντων τους και την εργασιακή ικανοποίηση με ποσοστό (63.6%). Αντίστοιχα, τα περισσότερα άτομα που εμπίπτουν στο ηλικιακό φάσμα 24–27 παρακινούνται από την επαγγελματική ασφάλεια και σταθερότητα (96.8%), τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης (96.8%) και τις άμεσες χρηματικές αμοιβές (95.7%). Αντίθετα, τα άτομα μεταξύ των ηλικιών 24 και 27 παρακινούνται λιγότερο από την υποστήριξη του προϊσταμένου (73.1%) και την ύπαρξη προγράμματος κοινωνικής ευθύνης (73.1%).

Όσον αφορά τα άτομα που γεννήθηκαν σε αστικό περιβάλλον φαίνεται να παρακινούνται περισσότερο από τις χρηματικές αμοιβές (95.4%), τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης (95.4%) και την παροχή γνώσεων ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού (94.8%). Επιπλέον, τα άτομα που μεγάλωσαν σε χωριό της επαρχίας παρακινούνται ως επί το πλείστον από την επαγγελματική ασφάλεια και σταθερότητα (100%), τις άμεσες χρηματικές αμοιβές (96.6%), τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης (96.6%) και το θετικό εργασιακό περιβάλλον (96.6%). Αντίθετα και στις

δύο περιπτώσεις βγαίνει ότι το περιεχόμενο της εργασίας τους και η εργασιακή ικανοποίηση αντιστοιχεί στη λιγότερο επιθυμητή αμοιβή με ποσοστά 68% και 72.4% αντίστοιχα.

Στην περίπτωση του μορφωτικού επιπέδου των ερωτώμενων φαίνεται ότι σε όλες τις περιπτώσεις, πλην της περίπτωσης της κατοχής μεταπτυχιακού τίτλου, η λιγότερο επιθυμητή αμοιβή είναι το περιεχόμενο εργασίας και η εργασιακή ικανοποίηση. Όμως, στην περίπτωση της κατοχής μεταπτυχιακού τίτλου η λιγότερη επιθυμητή αμοιβή είναι η ύπαρξη προγράμματος κοινωνικής ευθύνης (70.8%) και η περισσότερο επιθυμητή είναι η επαγγελματική ασφάλεια και σταθερότητα. Επίσης, όλα τα άτομα που έχουν ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση παρακινούνται περισσότερο από το θετικό εργασιακό περιβάλλον, ενώ τα περισσότερα άτομα που έχουν ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση παρακινούνται από τις άμεσες χρηματικές αμοιβές (98.2%) και τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης (98.2%). Επίσης, όλα τα άτομα που έχουν επαγγελματικό τίτλο παρακινούνται από όλες τις αμοιβές, πλην το περιεχόμενο εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση που αντιστοιχεί στο 50%.

Όσον αφορά την περίπτωση που ο πατέρας του ερωτώμενου ολοκλήρωσε μόνο το δημοτικό φαίνεται ότι επιθυμεί να έχει όλα τα είδη αμοιβών. Όμως, στην περίπτωση που είναι απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης τότε τα περισσότερα άτομα που έχουν απαντήσει το ερωτηματολόγιο και εμπíπτουν στη συγκεκριμένη περίπτωση επιθυμούν να έχουν εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα (99%), ενώ, στην αντίθετη περίπτωση, τα λιγότερα άτομα επιθυμούν να νιώθουν εργασιακή ικανοποίηση μέσα από το περιεχόμενο της εργασίας τους (68.7%). Στην περίπτωση του πατέρα των ατόμων του δείγματος που έχει μεταπτυχιακό όλα τα άτομα επιθυμούν να έχουν ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, ενώ μόνο το 58.6% παρακινείται από την ύπαρξη προγράμματος κοινωνικής ευθύνης. Όμως, όταν ο πατέρας είναι κάτοχος διδακτορικού το 75% των ατόμων παρακινείται από την ύπαρξη κάποιου προγράμματος κοινωνικής ευθύνης, το περιεχόμενο της εργασίας τους, την αυτονομία, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την επαγγελματική κατάρτιση, καθώς και από τις έμμεσες χρηματικές αμοιβές. Στην προαναφερθείσα περίπτωση πρέπει να αναφερθεί ότι όλα τα άτομα που εμπíπτουν σε αυτή επιθυμούν να λαμβάνουν στην εργασία τους τις υπόλοιπες αμοιβές. Εάν ο πατέρας των ερωτηθέντων ατόμων είναι κάτοχος επαγγελματικού τίτλου, τότε όλοι παρακινούνται από τις άμεσες χρηματικές, τις ευέλικτες συνθήκες εργασίας, την επαγγελματική ασφάλεια και σταθερότητα, τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, την ανάπτυξη δεξιοτήτων, την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των υπαλλήλων, αλλά και από την υποστήριξη του προϊσταμένου. Σε αντίθετη περίπτωση, εάν η συγκεκριμένη συνθήκη για τον πατέρα των ατόμων του δείγματος, τότε μόνο το 60% παρακινείται από την εργασιακή

ικανοποίηση. Επίσης, στην περίπτωση που δεν μπορεί να χαρακτηριστεί το επίπεδο εκπαίδευσης του πατέρα του ερωτώμενου ατόμου, τότε όλα τα άτομα θέλουν να έχουν όλες τις αμοιβές, πλην τις περιπτώσεις που μόνο το 50% των ατόμων επιθυμεί να λαμβάνει έμμεσες χρηματικές αμοιβές, να έχει αυτονομία και να υπάρχει κάποιο πρόγραμμα κοινωνικής ευθύνης.

Όσον αφορά την περίπτωση που η μητέρα του ερωτώμενου ατόμου έχει επαγγελματικό τίτλο ή δεν μπορεί να εξακριβωθεί το επίπεδο εκπαίδευσής της, τότε όλα τα άτομα επιθυμούν να έχουν όλους τους τύπους αμοιβών. Όμως, στην περίπτωση που η μητέρα ολοκλήρωσε μόνο το δημοτικό φαίνεται ότι όλα τα άτομα παρακινούνται κυρίως από τις άμεσες χρηματικές αμοιβές, την ευέλικτη εργασία, την επαγγελματική ασφάλεια και σταθερότητα, την αυτονομία και τις συναδελφικές σχέσεις. Αντίθετα, στην προκειμένη περίπτωση, μόνο το 50% παρακινείται από τις υπόλοιπες αμοιβές. Εάν η μητέρα είναι απόφοιτη δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης τότε το μεγαλύτερο ποσοστό για τα αντίστοιχα άτομα είναι αυτό της επαγγελματικής ασφάλειας και σταθερότητας (97.6%), ενώ το μικρότερο ανήκει στο πρόγραμμα κοινωνικής ευθύνης (78%). Όσον αφορά την περίπτωση που η μητέρα έχει πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, τα περισσότερα άτομα παρακινούνται από τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης (96.8%), ενώ πολύ λιγότερο με το περιεχόμενο εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση (67.4). Επίσης, όλα τα άτομα που η μητέρα τους έχει μεταπτυχιακό επιθυμούν να έχουν επαγγελματική σταθερότητα και ασφάλεια, καθώς και δυνατότητα για ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των μελών του προσωπικού. Ακόμη, κανένα άτομο που η μητέρα του είναι κάτοχος διδακτορικού θέλει να λαμβάνει έμμεσες χρηματικές αμοιβές καθώς ανάπτυξη και κατάρτιση δεξιοτήτων. Στην προκειμένη περίπτωση, μόνο το 50% των ατόμων θέλει να έχει ευέλικτη εργασία, αυτονομία, εργασιακή ικανοποίηση και να υπάρχει πρόγραμμα κοινωνικής ευθύνης. Τέλος, όλα τα άτομα που εμπίπτουν στην συγκεκριμένη συνθήκη επιθυμούν να έχουν τα άλλα είδη αμοιβών, τα οποία δεν έχουν αναφερθεί

4.4 Γραμμική Παλινδρόμηση (Linear Regression)

Σε αυτό το σημείο πρέπει να μελετηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν το αίσθημα της εργασιακής δέσμευσης που νιώθουν τα άτομα που έχουν μεγαλώσει στην Κυπριακή Δημοκρατία και εμπίπτουν εντός του φάσματος της γενιάς Z. Επίσης, πρέπει να προσδιοριστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν το προφίλ της εργασιακής δέσμευσης που έχουν τα συγκεκριμένα άτομα, δηλαδή κατά πόσο είναι συναισθηματικά, κανονιστικά ή συνεχή εργασιακά δεσμευμένοι. Ο προσδιορισμός των πιο πάνω γίνεται μέσω της χρήσης της γραμμικής παλινδρόμησης, η οποία αποτελεί μία διαδικασία που έγινε τέσσερις φορές έτσι ώστε να καλυφθούν και όλες οι προαναφερθείσες εξαρτημένες μεταβλητές. Επίσης, για την εκτέλεση της προαναφερθείσας

ενέργειας χρησιμοποιήθηκαν όλες οι παρακινητικές αμοιβές που παρέχονται σε ένα εργασιακό περιβάλλον, όπως αυτές έχουν αναλυθεί στη βιβλιογραφία, καθώς και τα δημογραφικά, τα οποία επηρεάζουν το προφίλ του κάθε ατόμου συνθήκη επιθυμούν να έχουν τα άλλα είδη αμοιβών, τα οποία δεν έχουν αναφερθεί

4.4.1 Αίσθημα εργασιακής δέσμευσης

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές επεξηγούν μόνο κατά 30% την εξαρτημένη μεταβλητή αφού το R Square είναι 0.30. Επίσης, από τον πίνακα 4.4.1α – ANOVA, φαίνεται ότι υπάρχει μία στατιστικά σημαντική γραμμική σχέση μεταξύ των μεταβλητών του μοντέλου, αφού $F=3.334$ και $Sig<0.001$. Τέλος, στον πίνακα 4.4.β φαίνονται οι συντελεστές της παλινδρόμησης, δηλαδή οι συντελεστές t και Significance, οι οποίοι καταδεικνύουν τη σημαντικότητα των ανεξάρτητων μεταβλητών σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05. Αναλυτικότερα, η στατιστικά σημαντική μεταβλητή είναι μόνο η παρακινητική αμοιβή που σχετίζεται με το περιεχόμενο εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση ($t=3.266$ και $p=0.001$).

Πίνακας 4.4.1α – ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.922	20	1.096	3.334	<.001 ^b
	Residual	35.509	108	.329		
	Total	57.431	128			

a. Dependent Variable: Employee Engagement

b. Predictors: (Constant), Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχει ολοκληρώσει η μητέρα σας, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Ευελιξία / Ισοζύγιο Εργασιακής Προσωπικής Ζωής, Ηλικία, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Δυνατότητα Προσφοράς στην Κοινωνία, Σε ποια περιοχή μεγαλώσατε;, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Άμεσες Χρηματικές Αμοιβές, Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχει ολοκληρώσει ο πατέρας σας, Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχετε ολοκληρώσει, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Παροχή Γνώσεων Ανάμεσα στα Μέλη του Προσωπικού, (Βιολογικό) Φύλο, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Συναδελφικές Σχέσεις, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Περιεχόμενο Εργασίας & Εργασιακή Ικανοποίηση, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Πρόγραμμα Κοινωνικής Ευθύνης, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Ευκαιρίες Επαγγελματικής Ανέλιξης, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Εργασιακή Αυτονομία, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Επαγγελματική Ασφάλεια και Σταθερότητα, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Έμμεσες Χρηματικές Αμοιβές, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Εργασιακό Περιβάλλον, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Υποστήριξη Προϊσταμένου, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Κατάρτιση & Ανάπτυξη Δεξιοτήτων

Πίνακας 4.4.1β – Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.236	.697		.338	.736
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Άμεσες Χρηματικές Αμοιβές	-.201	.119	-.187	-1.691	.094
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Έμμεσες Χρηματικές Αμοιβές	-.176	.155	-.149	-1.130	.261
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Ευελιξία / Ισοζύγιο Εργασιακής Προσωπικής Ζωής	.092	.095	.108	.975	.332
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Επαγγελματική Ασφάλεια και Σταθερότητα	.002	.129	.002	.015	.988
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Κατάρτιση & Ανάπτυξη Δεξιοτήτων	.142	.208	.097	.685	.495
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Παροχή Γνώσεων Ανάμεσα στα Μέλη του Προσωπικού	-.065	.122	-.057	-.535	.594
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Ευκαιρίες Επαγγελματικής Ανέλιξης	.292	.153	.216	1.907	.059
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Εργασιακό Περιβάλλον	.293	.191	.197	1.532	.129
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Εργασιακή Αυτονομία	-.080	.078	-.106	-1.027	.307
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Περιεχόμενο Εργασίας & Εργασιακή Ικανοποίηση	.434	.133	.362	3.266	.001

Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Συναδελφικές Σχέσεις	-.079	.090	-.089	-.874	.384
Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Υποστήριξη Προϊσταμένου	.080	.210	.050	.382	.703
Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Πρόγραμμα Κοινωνικής Ευθύνης	-.021	.075	-.031	-.276	.783
Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Δυνατότητα Προσφοράς στην Κοινωνία	.124	.086	.149	1.435	.154
(Βιολογικό) Φύλο	-.025	.130	-.018	-.193	.847
Ηλικία	-.125	.122	-.091	-1.022	.309
Σε ποια περιοχή μεγαλώσατε;	.143	.134	.091	1.066	.289
Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχετε ολοκληρώσει	.025	.087	.025	.293	.770
Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχει ολοκληρώσει ο πατέρας σας	-.023	.043	-.046	-.541	.590
Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχει ολοκληρώσει η μητέρα σας	.108	.056	.172	1.933	.056

a. Dependent Variable: Εργασιακής δέσμευση (Employee Engagement)

4.4.2: Συναισθηματική εργασιακή δέσμευση (Affective employee engagement)

Όπως φανερώνει το αποτέλεσμα το R Square είναι ίσο με 0.23 κάτι που δηλώνει ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές επεξηγούν μόνο κατά 23% την εξαρτημένη μεταβλητή. Επίσης, από τον πίνακα 4.4.2α – ANOVA, φαίνεται ότι υπάρχει μία στατιστικά σημαντική γραμμική σχέση μεταξύ των μεταβλητών του μοντέλου, αφού $F=2.556$ και $Sig=0.001$. Τέλος, στον πίνακα 4.4.2β φαίνονται οι συντελεστές της παλινδρόμησης, δηλαδή οι συντελεστές t και Significance, οι οποίοι καταδεικνύουν τη σημαντικότητα των ανεξάρτητων μεταβλητών σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05. Αναλυτικότερα, οι στατιστικά σημαντικές μεταβλητές είναι η περιοχή στην οποία έχει μεγαλώσει το κάθε άτομο ($t=2.122$ και $p=0.036$) και η παρακινητική αμοιβή που σχετίζεται με το περιεχόμενο εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση ($t=2.744$ και $p=0.007$).

Πίνακας 4.4.2α – ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.510	20	1.075	2.556	.001 ^b
	Residual	45.436	108	.421		
	Total	66.946	128			

a. Dependent Variable: Affective Employee Engagement

b. Predictors: (Constant), Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχει ολοκληρώσει η μητέρα σας, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Επαγγελματική Ασφάλεια και Σταθερότητα, Ηλικία, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Δυνατότητα Προσφοράς στην Κοινωνία, Σε ποια περιοχή μεγαλώσατε;, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Εργασιακή Αυτονομία, Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχει ολοκληρώσει ο πατέρας σας, (Βιολογικό) Φύλο, Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχετε ολοκληρώσει, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Παροχή Γνώσεων Ανάμεσα στα Μέλη του Προσωπικού, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Πρόγραμμα Κοινωνικής Ευθύνης, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Ευκαιρίες Επαγγελματικής Ανέλιξης, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Συναδελφικές Σχέσεις, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Ευελιξία / Ισοζύγιο Εργασιακής Προσωπικής Ζωής, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Περιεχόμενο Εργασίας & Εργασιακή Ικανοποίηση, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Άμεσες Χρηματικές Αμοιβές, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Εργασιακό Περιβάλλον, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Υποστήριξη Προϊσταμένου, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Έμμεσες Χρηματικές Αμοιβές, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Κατάρτιση & Ανάπτυξη Δεξιοτήτων

Πίνακας 4.4.2β – Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.095	.793		.120	.905
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Άμεσες Χρηματικές Αμοιβές	.142	.139	.114	1.021	.309
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Έμμεσες Χρηματικές Αμοιβές	-.223	.172	-.167	-1.296	.198
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Ευελιξία / Ισοζύγιο Εργασιακής Προσωπικής Ζωής	-.103	.107	-.105	-.966	.336
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Επαγγελματική Ασφάλεια και Σταθερότητα	-.014	.148	-.011	-.098	.922
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές:	-.173	.214	-.119	-.807	.421

Κατάρτιση & Ανάπτυξη Δεξιοτήτων					
Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Παροχή Γνώσεων Ανάμεσα στα Μέλη του Προσωπικού	.232	.123	.194	1.891	.061
Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Ευκαιρίες Επαγγελματικής Ανέλιξης	.188	.151	.140	1.245	.216
Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Εργασιακό Περιβάλλον	.269	.198	.164	1.356	.178
Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Εργασιακή Αυτονομία	.086	.088	.101	.979	.330
Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Περιεχόμενο Εργασίας & Εργασιακή Ικανοποίηση	.414	.142	.358	2.907	.004
Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Συναδελφικές Σχέσεις	-.060	.091	-.067	-.661	.510
Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Υποστήριξη Προϊσταμένου	-.150	.223	-.084	-.672	.503
Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Πρόγραμμα Κοινωνικής Ευθύνης	.016	.073	.022	.222	.825
Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Δυνατότητα Προσφοράς στην Κοινωνία	.096	.091	.107	1.054	.294
(Βιολογικό) Φύλο	.073	.140	.047	.523	.602
Ηλικία	-.140	.139	-.097	-1.007	.316
Σε ποια περιοχή μεγαλώσατε;	.314	.138	.194	2.283	.024
Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχετε ολοκληρώσει	.056	.092	.056	.609	.544
Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχει ολοκληρώσει ο πατέρας σας	.078	.053	.127	1.483	.141
Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχει ολοκληρώσει η μητέρα σας	.077	.062	.107	1.243	.216

a. Dependent Variable: Affective Employee Engagement

4.4.3: Κανονιστική εργασιακή δέσμευση (Normative Employee Engagement)

Μέσω του R Square, που είναι ίσο με 0.27, φαίνεται ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές επεξηγούν μόνο κατά 27% την εξαρτημένη μεταβλητή. Επίσης, από τον πίνακα 4.4.3α – ANOVA, φαίνεται ότι υπάρχει μία στατιστικά σημαντική γραμμική σχέση μεταξύ των μεταβλητών του μοντέλου, αφού $F=1.984$ και $Sig=0.013$. Τέλος, στον πίνακα 4.4.3β φαίνονται οι συντελεστές της παλινδρόμησης, δηλαδή οι συντελεστές t και Significance, οι οποίοι καταδεικνύουν τη σημαντικότητα των ανεξάρτητων μεταβλητών σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05. Αναλυτικότερα, οι στατιστικά σημαντικές μεταβλητές είναι η είναι οι παρακινήτικες αμοιβές που σχετίζονται με τις ευέλικτες συνθήκες εργασίας ($t=-2.016$ και $p=0.046$), το θετικό εργασιακό περιβάλλον ($t=2.709$ και $p=0.008$), το περιεχόμενο εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση ($t=2.303$ και $p=0.023$).

Πίνακας 4.4.3α – ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.662	20	.783	1.984	.013 ^b
	Residual	42.622	108	.395		
	Total	58.283	128			

a. Dependent Variable: Normative Employee Engagement

b. Predictors: (Constant), Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχει ολοκληρώσει η μητέρα σας, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Ευελιξία / Ισοζύγιο Εργασιακής Προσωπικής Ζωής, Ηλικία, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Δυνατότητα Προσφοράς στην Κοινωνία, Σε ποια περιοχή μεγαλώσατε;, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Άμεσες Χρηματικές Αμοιβές, Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχει ολοκληρώσει ο πατέρας σας, Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχετε ολοκληρώσει, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Παροχή Γνώσεων Ανάμεσα στα Μέλη του Προσωπικού, (Βιολογικό) Φύλο, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Συναδελφικές Σχέσεις, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Περιεχόμενο Εργασίας & Εργασιακή Ικανοποίηση, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Πρόγραμμα Κοινωνικής Ευθύνης, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Ευκαιρίες Επαγγελματικής Ανέλιξης, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Εργασιακή Αυτονομία, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Επαγγελματική Ασφαλεία και Σταθερότητα, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Έμμεσες Χρηματικές Αμοιβές, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Εργασιακό Περιβάλλον, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Υποστήριξη Προϊσταμένου, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Κατάρτιση & Ανάπτυξη Δεξιοτήτων

Πίνακας 4.4.3β – Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.040	.764		1.362	.176
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Άμεσες Χρηματικές Αμοιβές	.041	.130	.038	.317	.752
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Έμμεσες Χρηματικές Αμοιβές	.074	.170	.062	.432	.666
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Ευελιξία / Ισοζύγιο Εργασιακής Προσωπικής Ζωής	-.209	.104	-.242	-2.016	.046
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Επαγγελματική Ασφάλεια και Σταθερότητα	-.217	.141	-.200	-1.536	.127
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Κατάρτιση & Ανάπτυξη Δεξιοτήτων	-.012	.228	-.008	-.054	.957
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Παροχή Γνώσεων Ανάμεσα στα Μέλη του Προσωπικού	.003	.133	.002	.021	.983
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Ευκαιρίες Επαγγελματικής Ανέλιξης	.285	.168	.210	1.701	.092
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Εργασιακό Περιβάλλον	.568	.210	.379	2.709	.008
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Εργασιακή Αυτονομία	-.028	.086	-.036	-.324	.747
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Περιεχόμενο Εργασίας & Εργασιακή Ικανοποίηση	.335	.145	.277	2.303	.023

Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Συναδελφικές Σχέσεις	-.063	.099	-.070	-.635	.527
Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Υποστήριξη Προϊσταμένου	-.312	.230	-.193	-1.358	.177
Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Πρόγραμμα Κοινωνικής Ευθύνης	-.004	.083	-.005	-.043	.966
Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Δυνατότητα Προσφοράς στην Κοινωνία	.000	.094	.000	.002	.999
(Βιολογικό) Φύλο	.194	.143	.140	1.364	.175
Ηλικία	-.066	.134	-.048	-.495	.622
Σε ποια περιοχή μεγαλώσατε;	.166	.147	.105	1.130	.261
Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχετε ολοκληρώσει	.126	.095	.124	1.324	.188
Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχει ολοκληρώσει ο πατέρας σας	.030	.048	.059	.640	.523
Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχει ολοκληρώσει η μητέρα σας	.009	.061	.014	.148	.883

a. Dependent Variable: Normative Employee Engagement

4.4.4: Συνεχής εργασιακή δέσμευση (Continuance employee engagement)

Το R Square του συγκεκριμένου μοντέλου ισούται με 0.29, δηλαδή οι ανεξάρτητες μεταβλητές επεξηγούν μόνο κατά 29% την εξαρτημένη μεταβλητή. Επίσης, από τον πίνακα 4.4.4α – ANOVA, φαίνεται ότι υπάρχει μία στατιστικά σημαντική γραμμική σχέση μεταξύ των μεταβλητών του μοντέλου, αφού $F=2.191$ και $Sig=0.005$. Τέλος, στον πίνακα 4.4.4γ φαίνονται οι συντελεστές της παλινδρόμησης, δηλαδή οι συντελεστές t και Significance, οι οποίοι καταδεικνύουν τη σημαντικότητα των ανεξάρτητων μεταβλητών σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05. Αναλυτικότερα, οι στατιστικά σημαντικές μεταβλητές είναι οι παρακινητικές αμοιβές που σχετίζονται με την επαγγελματική ασφάλεια και τη σταθερότητα ($t=-2.645$ και $p=0.009$), το θετικό

εργασιακό περιβάλλον ($t=2.335$ και $p=0.021$), το περιεχόμενο εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση ($t=3.065$ και $p=0.03$).

Πίνακας 4.4.4α – ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.408	20	.670	2.191	.005 ^b
	Residual	33.039	108	.306		
	Total	46.447	128			

a. Dependent Variable: Continuance Employee Engagement

b. Predictors: (Constant), Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχει ολοκληρώσει η μητέρα σας, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Ευελιξία / Ισοζύγιο Εργασιακής Προσωπικής Ζωής, Ηλικία, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Δυνατότητα Προσφοράς στην Κοινωνία, Σε ποια περιοχή μεγαλώσατε;, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Άμεσες Χρηματικές Αμοιβές, Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχει ολοκληρώσει ο πατέρας σας, Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχετε ολοκληρώσει, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Παροχή Γνώσεων Ανάμεσα στα Μέλη του Προσωπικού, (Βιολογικό) Φύλο, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Συναδελφικές Σχέσεις, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Περιεχόμενο Εργασίας & Εργασιακή Ικανοποίηση, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Πρόγραμμα Κοινωνικής Ευθύνης, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Ευκαιρίες Επαγγελματικής Ανέλιξης, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Εργασιακή Αυτονομία, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Επαγγελματική Ασφάλεια και Σταθερότητα, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Έμμεσες Χρηματικές Αμοιβές, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Εργασιακό Περιβάλλον, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Υποστήριξη Προϊσταμένου, Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Κατάρτιση & Ανάπτυξη Δεξιοτήτων

Πίνακας 4.4.4β – Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.960	.672		1.428	.156
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Άμεσες Χρηματικές Αμοιβές	.080	.115	.083	.698	.487
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Έμμεσες Χρηματικές Αμοιβές	.161	.150	.152	1.073	.286
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Ευελιξία / Ισοζύγιο Εργασιακής Προσωπικής Ζωής	-.149	.091	-.194	-1.635	.105
	Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Επαγγελματική Ασφάλεια και Σταθερότητα	-.329	.124	-.340	-2.645	.009

Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Κατάρτιση & Ανάπτυξη Δεξιοτήτων	-.156	.201	-.118	-.775	.440
Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Παροχή Γνώσεων Ανάμεσα στα Μέλη του Προσωπικού	.062	.118	.061	.532	.596
Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Ευκαιρίες Επαγγελματικής Ανέλιξης	.214	.148	.177	1.453	.149
Παρακίνηση: Αμοιβές: Εξωγενείς Αμοιβές: Εργασιακό Περιβάλλον	.431	.185	.322	2.335	.021
Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Εργασιακή Αυτονομία	.009	.076	.014	.123	.903
Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Περιεχόμενο Εργασίας & Εργασιακή Ικανοποίηση	.392	.128	.364	3.065	.003
Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Συναδελφικές Σχέσεις	.069	.087	.087	.797	.427
Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Υποστήριξη Προϊσταμένου	-.184	.203	-.127	-.910	.365
Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Πρόγραμμα Κοινωνικής Ευθύνης	.032	.073	.052	.434	.665
Παρακίνηση: Αμοιβές: Εγγενείς Αμοιβές: Δυνατότητα Προσφοράς στην Κοινωνία	-.143	.083	-.191	-1.721	.088
(Βιολογικό) Φύλο	.018	.126	.014	.141	.888
Ηλικία	-.004	.118	-.003	-.036	.971
Σε ποια περιοχή μεγαλώσατε;	.202	.130	.143	1.561	.121
Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχετε ολοκληρώσει	.131	.084	.145	1.563	.121
Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχει ολοκληρώσει ο πατέρας σας	-.014	.042	-.031	-.343	.732

Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που έχει ολοκληρώσει η μητέρα σας	.071	.054	.126	1.315	.191
---	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: Continuance Employee Engagement

Γιαννάκη - Δανιήλ -
Λυσάνδρου - Πολυκάρπου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ

5.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη διερεύνησε τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση και την παρακίνηση των ατόμων της γενιάς Z στην Κύπρο, καθώς και τις αποφάσεις τους σχετικά με την επιλογή της καριέρας τους. Αναλυτικότερα, αποτέλεσε προσπάθεια διαχωρισμού των τύπων γενιάς Z στο χώρο εργασίας και των κατηγοριών της εργασιακής τους δέσμευσης, καθώς και προσπάθεια για καθορισμό των διαφόρων αμοιβών που δρουν ως μορφή εργασιακής παρακίνησης, αλλά και των οδηγών καριέρας που έχουν τα μέλη της γενιάς Z στην Κύπρο.

Αρχικά, όσον αφορά την εργασιακή δέσμευση, σύμφωνα με τα ευρήματα που έχουν εξαχθεί από το ερωτηματολόγιο φαίνεται ότι τα περισσότερα άτομα συμμετείχαν στην έρευνα ένιωθαν εργασιακά δεσμευμένοι με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Πιο συγκεκριμένα, οι περισσότεροι ερωτηθέντες ένιωθαν ότι είχαν συναισθηματική δέσμευση (affective employee engagement), δηλαδή τα άτομα αυτά συνέχιζαν να εργάζονται στον οργανισμό επειδή επιθυμούσαν να το κάνουν. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ακολουθούσε η κανονιστική δέσμευση (normative employee engagement), δηλαδή οι ερωτηθέντες ένιωθαν ένα αίσθημα υποχρέωσης για συνέχιση της απασχόλησης τους, ενώ τελευταία ήταν η συνεχής δέσμευση (continuance employee engagement), δηλαδή θα ήταν επιζήμια η διακοπή της τρέχουσας εργασίας τους και παρέμεναν στον οργανισμό επειδή πρέπει να το κάνουν (Meyer & Allen, 1991). Από αυτή τη συνθήκη προκύπτει ότι το προφίλ των ερωτηθέντων ατόμων, ως προς την εργασιακή δέσμευση, είναι περισσότερο συναισθηματικά δεσμευμένοι παρά συνεχή, κάτι που παρουσιάζει ένα θετικό προφίλ για το δείγμα, αφού τα άτομα του δείγματος που επιθυμούν να είναι στην εργασία τους είναι περισσότερα από αυτά που είναι εγκλωβισμένα σε αυτή.

Επίσης, η βιβλιογραφία ανέδειξε ότι τα άτομα της γενιάς Z, για να επιθυμούν να παραμείνουν και να δεσμευτούν σε ένα εργασιακό περιβάλλον, αποζητούν την ύπαρξη ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου θα λαμβάνουν τον ίδιο σεβασμό και θα

αντιμετωπίζονται ισάξια από όλα τα μέλη του οργανισμού (Barhate & Dirani, 2022). Ακόμη, για να δεσμευτούν σε ένα εργασιακό περιβάλλον επιθυμούν να έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνούν με τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού, για να λαμβάνουν ανατροφοδότηση αλλά και να έχουν ομαλή συνεργασία με τους συναδέλφους τους, καθώς και καλές επαγγελματικές και κοινωνικές σχέσεις (Barhate & Dirani, 2022).

Τα πιο πάνω αποτέλεσαν και το κύριο έναυσμα για τη σύγκριση της εργασιακής δέσμευσης με τις παρακινητικές αμοιβές, αλλά και με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της προσωπικότητάς τους. Ωστόσο, βάση της ανάλυσης του ερωτηματολογίου φάνηκε ότι τα δημογραφικά στοιχεία δεν επηρεάζουν σχεδόν καθόλου το αίσθημα και το προφίλ της εργασιακής δέσμευσης του κάθε ατόμου, όπως επίσης μερικές από τις παρακινητικές αμοιβές. Αναλυτικότερα, όσον αφορά τα δημογραφικά, φάνηκε ότι μόνο η τοποθεσία που μεγάλωσε επηρεάζει μόνο τη συναισθηματική εργασιακή δέσμευση, και πιο συγκεκριμένα τα άτομα που μένουν σε αγροτικές περιοχές έχουν μεγαλύτερη επιθυμία να παραμείνουν στο εργασιακό περιβάλλον όπου εργάζονται σε σχέση με τα άτομα που μένουν σε αστικές περιοχές. Επιπλέον, φάνηκε ότι το περιεχόμενο εργασίας και η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει θετικά το αίσθημα της εργασιακής δέσμευσης των ατόμων του δείγματος καθώς και το προφίλ των συγκεκριμένων ατόμων, δηλαδή, όσο περισσότερο ικανοποιημένα είναι τα συγκεκριμένα άτομα από την εργασία τους, τόσο περισσότερο εργασιακά δεσμευμένοι νιώθουν, καθώς και αυξάνονται και οι τρεις τύποι εργασιακή δέσμευσης του κάθε ατόμου. Επιπρόσθετα, η κανονιστική εργασιακή δέσμευση που έχουν τα άτομα αυτά επηρεάζεται θετικά και από τις ευέλικτες συνθήκες εργασίας, καθώς και από το θετικό εργασιακό περιβάλλον. Από την άλλη, η συνεχή εργασιακή δέσμευση επηρεάζονται θετικά από το θετικό εργασιακό περιβάλλον, αλλά επηρεάζεται αρνητικά από την επαγγελματική ασφάλεια και σταθερότητα, κάτι που σημαίνει ότι όσο περισσότερο παρακινείτε το κάθε άτομο από το θετικό εργασιακό περιβάλλον και όσο λιγότερο αναμένει να έχει ασφάλεια και σταθερότητα στην εργασία του, τόσο περισσότερο συνεχή εργασιακά δεσμευμένο είναι. Όσον αφορά τη συναισθηματική εργασιακή δέσμευση τα συμπεράσματα μας αντιτίθενται με τη βιβλιογραφία, αφού οι Meyer και Allen (1991) αναφέρουν ότι τα άτομα παρακινούνται από το θετικό εργασιακό περιβάλλον και από την προσωπική ικανότητα, άρα τη συνεχή εκπαίδευση. Αντίθετα, τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας που σχετίζονται με τη συνεχή εργασιακή δέσμευση συνάδουν με αυτά που μπορούν να εξαχθούν από τους (Meyer & Herscovitch, 2001), δηλαδή παρακινούνται ως προς την εργασιακή τους ασφάλεια και σταθερότητα.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να γίνει αναφορά στις επιπρόσθετες επιρροές στο προφίλ και το αίσθημα της εργασιακή της εργασιακής δέσμευση φαίνεται να προκύπτουν μέσα από τις δυαδικές σχέσεις που έχουν μαζί με την κάθε παρακινητική αμοιβή. Πιο συγκεκριμένα, το προφίλ και το αίσθημα εργασιακής δέσμευσης των συγκεκριμένων ατόμων επηρεάζεται από τις παρακινητικές αμοιβές που σχετίζονται με την παροχή γνώσεων μεταξύ του προσωπικού, τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης και το θετικό εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι συναδελφικές σχέσεις, οι έμμεσες χρηματικές αμοιβές και η ύπαρξη κοινωνικής ευθύνης επηρεάζουν το αίσθημα και το προφίλ εργασιακής δέσμευσης εκτός από την κανονιστική δέσμευση. Από την άλλη, η δυνατότητα για προσφορά στην κοινωνία, έχει σαν αποτέλεσμα το άτομο που ανήκει στη γενιά Z, όχι μόνο να νιώθει εργασιακά δεσμευμένο αλλά και να είναι κανονιστικά και συναισθηματικά δεσμευμένο με τον οργανισμό του στον οποίο δουλεύει. Τέλος, η αυτονομία και η υποστήριξη από τους προϊσταμένους/ανώτερα στελέχη επηρεάζει μόνο τη συναισθηματική δέσμευση.

Σε συνέχεια των προηγούμενων συμπερασμάτων, αναδείχθηκε από την ανάλυση που σχετίζεται με τις παρακινητικές αμοιβές ότι τα άτομα που εντάσσονται στη γενιά Z και μεγάλωσαν στην Κύπρο ότι τα περισσότερα άτομα επιθυμούν να λάβουν όλες τις αμοιβές από την εργασία τους για να νιώσουν δεσμευμένα με αυτή. Όμως, τις σημαντικότερες αμοιβές, για αυτά τα άτομα, αποτελούν οι άμεσες χρηματικές αμοιβές, η επαγγελματική ασφάλεια και η σταθερότητα καθώς και οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, ενώ οι λιγότερη επιθυμητή αμοιβή αφορά την εργασιακή ικανοποίηση. Σε αυτή την περίπτωση, η βιβλιογραφία φαίνεται να συμφωνεί με την ανάλυση των αποτελεσμάτων, αφού πρέπει να λαμβάνει κανείς τις κατάλληλες χρηματικές αμοιβές και αξιολογείται ως ζωτικής σημασίας σε πολλές μελέτες αφού αποτελεί ένα από τους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης της γενιάς Z (Kirchmayer & Fratričová, 2017). Επίσης, η μεταβλητή «άμεση χρηματική αμοιβή» αναφέρθηκε και σε μεγάλο βαθμό στις απαντήσεις που λήφθηκαν από τους ερωτηθέντες της ερευνάς που διενεργήθηκε. Όμως, τα ευρήματα διαφωνούσαν με μια άλλη μελέτη η οποία ανέδειξε ότι ο νούμερο ένα παράγοντας παρακίνησης είναι η ουσιαστική εργασία (Twenge et al., 2010). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι μια άλλη μελέτη έδειξε ότι τα άτομα της γενιάς Z παρακινούνται από παράγοντες όπως η μάθηση, η μελλοντική καριέρα και από τις νέες ευκαιρίες (Seemiler & Grace, 2017). Είναι επίσης ενδιαφέρον ότι η επαγγελματική ασφάλεια στο χώρο εργασίας αναφέρθηκε ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες από τους ερωτηθέντες και συμφωνούσε με τη μελέτη των Meret et al. (2018), όπου κατατάχθηκε επίσης μεταξύ των σημαντικότερων παραγόντων. Ωστόσο, φαίνεται ότι η ασφάλεια στο χώρο εργασίας είναι ένας κυρίαρχος παράγοντας κινήτρων για τη γενιά Z

σύμφωνα με τα ευρήματα από τη διεξαγωγή της διεξαχθείσας έρευνας με βάση το ερωτηματολόγιο. Ομοίως, μελέτη που πραγματοποιήθηκε από την Knoll (2014), έδειξε ότι τα άτομα της γενιάς Z επιθυμούν να βρίσκονται σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον που να υπάρχει βεβαιότητα.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι τα δημογραφικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τα άτομα της γενιάς Z επηρεάζουν την προτίμηση που έχουν στις παρακινητικές αμοιβές. Επεξηγηματικά, οι γυναίκες τείνουν να επιθυμούν και την ύπαρξη ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος ενώ από την άλλη, οι άντρες επιδιώκουν να έχουν τη δυνατότητα να ανταλλάζουν γνώσεις με τους συναδέλφους τους. Επίσης, τα άτομα μεταξύ των ηλικιών 20 και 23 ετών, ανεξαρτήτως φύλου, όλα τα άτομα που έχουν ολοκληρώσει μόνο τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, καθώς και οι περιπτώσεις που οι μητέρα τους είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου τείνουν να επηρεάζονται περισσότερο από την ύπαρξη ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, ενώ τα άτομα που γεννήθηκαν σε αστικό περιβάλλον αναμένουν να έχουν τη δυνατότητα να ανταλλάζουν γνώσεις με το υπόλοιπο προσωπικό. Την τελευταία παρακινητική αμοιβή αναμένουν να έχουν και τα άτομα που οι γονείς τους είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Τέλος, τα άτομα που ανήκουν στη γενιά Z με κυπριακές καταβολές και είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου φαίνεται να επιθυμούν να αναπτύσσουν συνεχώς τις δεξιότητές τους.

Ένα επιπρόσθετο συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί μέσα από το συνδυασμό της μελέτης των Leslie et al. (2021) και Acheampong (2021) είναι οι παρακινητικές αμοιβές που επιθυμεί να έχει ο κάθε τύπος γενιάς Z. Αναλυτικότερα, όλα τα άτομα που εμπίπτουν στη γενιά Z παρακινούνται από το θετικό εργασιακό περιβάλλον και την υποστήριξη του προϊσταμένου τους, αφού όπως αναφέρει και ο Harris (2020), αναμένουν από τους εταιρικούς διευθυντές ότι θα έχουν τα στοιχεία της ενσυναίσθησης, της ακεραιότητας και της ειλικρίνειας και ότι θα δουλεύουν σε ένα φιλικό, συνεργάσιμο και θετικό περιβάλλον έτσι ώστε να επιθυμούν να παραβρεθούν, να εργαστούν και να αναπτυχθούν στο χώρο εργασίας τους. Επίσης, βάση της προαναφερθείσας βιβλιογραφίας φαίνεται ότι, εκτός από τις προειρημένες αμοιβές, οι Social Investors παρακινούνται και από το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης, τις ευέλικτες συνθήκες εργασίας, τη δυνατότητα για προσφορά στην κοινωνία μέσα από το έργο τους, τις έμμεσες χρηματικές αμοιβές, τις θετικές συναδελφικές σχέσεις, καθώς και με την συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη των ικανοτήτων τους. Αντίθετα, οι Chill Worker Bees παρακινούνται, ως επί το πλείστο, από την εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα. Όμως, οι Go Getters παρακινούνται από τη συνεχή

εκπαίδευση και ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, την εργασιακή αυτονομία και ικανοποίηση, καθώς και από την προώθηση ενός προγράμματος κοινωνικής ευθύνης από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Βάση των πιο πάνω μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι τα άτομα που εμπίπτουν στο ηλικιακό φάσμα της γενιάς Z και έχουν κυπριακές καταβολές ανήκουν στους Chill Worker Bees, αφού βάση της ανάλυσης του ερωτηματολογίου φαίνεται ότι τα άτομα που παρακινούνται από την επαγγελματική ασφάλεια και σταθερότητα είναι περισσότερα από αυτά που ενδιαφέρονται για τις υπόλοιπες αμοιβές, όπως αυτές αντιστοιχούν στους άλλου τύπου ατόμων της γενιάς Z. Αυτό αντιτίθεται στα ευρήματα της μελέτης των Leslie et al. (2021), οι οποίοι καταγράφουν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι της γενιάς Z είναι Social Investors.

Μέσα από την πιο πάνω σύγκριση φαίνεται ότι ο πιο πιθανός λόγος που προκύπτουν οι προϋποθέμενες διαφορές είναι λόγω της επιρροής που ασκεί η κουλτούρα που επικρατεί στην Κυπριακή κοινωνία, όπως αυτή καταγράφεται από τους Stavrou και Eisenberg (2006). Επεξηγηματικά, η ανάγκη για απόκτηση ηγετικών θέσεων των Κύπριων που προέρχονται από τη γενιά Z, όπως αυτή φαίνεται από την επαγγελματική ανέλιξη, έρχεται σε συνάφεια με την υψηλή διαφορά ισχύος που επικρατεί στο νησί, έτσι ώστε να μπορούν να ασκούν υψηλότερη επιρροή στη λήψη σημαντικών αποφάσεων για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Επίσης, βάση της δεύτερης διάστασης του Hofstede (2001), φαίνεται ότι οι Κύπριοι επιθυμούν να αποφεύγουν το οποιοδήποτε ρίσκο, κάτι που επικυρώνει και τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, δηλαδή το γεγονός ότι η πρώτη παρακινητική αμοιβή αφορά την εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα, ενώ δείχνουν χαμηλότερη προτίμηση στην ύπαρξη προκλήσεων. Σε συνάφεια με αυτή τη συνθήκη και πιο συγκεκριμένα ότι οι Κύπριοι της γενιάς Z εμπίπτουν στο φάσμα των Chill Worker Bees, επικυρώνει την επίδραση που έχει η κυπριακή κουλτούρα στο δείγμα, αφού όπως δηλώνουν οι Stavrou και Eisenberg (2006) έχει μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, δηλαδή επιθυμούν να έχουν μια εξασφαλισμένη πορεία εντός κάποιας επιχείρησης ή οργανισμού.

Τέλος, βάση της προτίμησης στις παρακινητικές αμοιβές που έχουν τα άτομα που έχουν κυπριακή υπηκοότητα και εντάσσονται στην ηλικιακή ομάδα της γενιάς Z, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι ο κύριος οδηγός καριέρας των συγκεκριμένων ατόμων είναι αυτός που σχετίζεται με τη σταθερότητα και την ασφάλεια. Αυτό το συμπέρασμα αντιτίθεται στο συμπέρασμα του Bohdziewicz (2016) ότι ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει τα άτομα που εμπίπτουν στο ηλικιακό φάσμα της γενιάς Z στην επιλογή επαγγελματικής σταδιοδρομίας είναι ο τρόπος ζωής, αφού επιθυμούν να έχουν τη δυνατότητα να διαχειρίζονται με περισσότερη ευκολία τα

προσωπικά και τα οικογενειακά τους ζητήματα. Την ίδια θέση φαίνεται να ενστερνίζονται και οι Barhate και Dirani (2022) και προσθέτουν ότι τα συγκεκριμένα άτομα αναμένουν να έχουν ευέλικτες συνθήκες εργασίας. Ενώ, από την άλλη καταγράφουν ότι τα άτομα της γενιάς Z θεωρούν σημαντικό να έχουν εξασφαλισμένη μία επαγγελματική σταδιοδρομία, ανταγωνιστική μισθοδοσία και πακέτο αμοιβών, καθώς και να νιώθουν ασφαλής εντός του εργασιακού τους χώρου (Barhate & Dirani, 2022). Σε αυτή τη συνθήκη βασίζει και ο Bohdziewicz (2016) το γεγονός ότι ο ίδιος θέτει σαν δεύτερο σημαντικότερο οδηγό καριέρας την ανάγκη των προαναφερθέντων ατόμων για εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα.

Συνοψίζοντας, ένα από τα βασικότερα συμπεράσματα που εξάγεται από την παρούσα μελέτη είναι το γεγονός πως οι παρακινητικές αμοιβές που αναμένουν να λαμβάνουν οι Κύπριοι αντιπρόσωποι της γενιάς Z, επηρεάζουν το αίσθημα και το προφίλ της εργασιακής δέσμευσης τους. Από την άλλη, το μόνο δημογραφικό στοιχείο που επηρεάζει το αίσθημα και τον τρόπο που είναι δεσμευμένοι με την τρέχουσα εργασία τους είναι η περιοχή στην οποία μεγάλωσαν. Αυτό δεν συμβαίνει στην περίπτωση των αμοιβών που αναμένουν να λάβουν από τον οργανισμό ή την εταιρεία στην οποία δουλεύουν τα συγκεκριμένα άτομα, οι οποίες επηρεάζονται και από το βιολογικό φύλο, την ηλικιακή ομάδα και από το εκπαιδευτικό επίπεδο του ίδιου του ατόμου, καθώς και από αυτό των γονέων τους. Επίσης, τα περισσότερα άτομα που εντάσσονται στην συγκεκριμένη ομάδα φαίνεται να είναι δεσμευμένα με την παρούσα εργασία τους και να θέλουν να παραμείνουν σε αυτή. Όμως, για να νιώθουν εργασιακά δεσμευμένοι και να επιθυμούν να εκτελέσουν τα εργασιακά τους καθήκοντα αναμένουν ότι θα λαμβάνουν ανταγωνιστική μισθοδοσία, θα νιώθουν ασφάλεια και βεβαιότητα στην εργασία τους και ότι θα έχουν μια εξασφαλισμένη πορεία και ανέλιξη εντός κάποιας επιχείρησης ή κάποιου οργανισμού. Ακόμη, μέσω των προαναφερθέντων στοιχείων φάνηκε ότι οι αποφάσεις καριέρας τους επηρεάζονται κυρίως από το αίσθημα της επαγγελματικής ασφάλειας και σταθερότητας. Επιπλέον, οι Κύπριοι της γενιάς Z, εκτός από τις προαναφερόμενες αμοιβές, επιθυμούν να εργάζονται σε ένα φιλικό εργασιακό περιβάλλον, όπου θα υπάρχουν αρμονικές και φιλικές σχέσεις, λαμβάνοντας την κατάλληλη ανατροφοδότηση και καθοδήγηση από τους προϊστάμενους τους, κάτι που μπορεί να τους εντάξει στο φάσμα των Chill Worker Bees. Ωστόσο, κύριο μάθημα που απορρέει από την παρούσα έρευνα που έχει γίνει είναι ότι τα άτομα της γενιάς Z θέτουν κάποιους στόχους και έχουν κάποια πρότυπα για να μπορέσουν δεσμευτούν σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου θα παρακινούνται σε αυτό.

5.2 Εισηγήσεις

Η τρέχον έρευνα όπως έχει ήδη αναφερθεί, αποσκοπεί στη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν τα μέλη της γενιάς Z στην επιλογή και παραμονή σε ένα εργασιακό χώρο και στην ανάπτυξη εργασιακής δέσμευσης σε αυτόν. Ωστόσο, στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, καταγράφονται κάποιες εισηγήσεις, σύμφωνα με τα αποτελέσματα τα οποία λήφθηκαν από το ερωτηματολόγιο που έχει δοθεί σε άτομα της γενιάς Z στην Κύπρο.

Αρχικά, όσον αφορά τους τύπους ατόμων της γενιάς Z που βρίσκονται σε ένα εργασιακό περιβάλλον, τα ευρήματα έδειξαν ότι οι περισσότεροι ανήκαν στους Chill Worker Bees. Με άλλα λόγια, η πλειοψηφία των μελών της γενιάς Z επιθυμούν έναν άνετο χώρο εργασίας που να τους προσφέρει ασφάλεια καθώς λαμβάνουν σαφείς οδηγίες από τους προϊσταμένους τους. Στην συνέχεια, ακολουθούσαν οι Social Investors ενώ τελευταίοι ακολουθούσαν οι Go Getters.

Οι κυπριακοί οργανισμοί λοιπόν έχοντας πλέον εις γνώση ότι οι εκπρόσωποι του τύπου των Chill Worker Bees υπερτερούν σε αριθμό σε σχέση με τους Social Investors και τους Go Getters, θα ήταν πρόπον και σωστό να καλλιεργήσουν μια εργασιακή κουλτούρα συνεργασίας και ανοιχτής επικοινωνίας, απαλλαγμένη από αυστηρούς και απαράβατους κανονισμούς. Όπως είναι ευρέως γνωστό στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι, μια οργανωσιακή κουλτούρα διαχέεται από την ηγεσία και υιοθετείται από όλα τα μέλη του οργανισμού. Τα διευθυντικά στελέχη των εταιρειών λοιπόν θα ήταν καλό να μην ανοικοδομούν φραγμούς ανάμεσα στους ίδιους και τους υφισταμένους και να επιδιώξουν μια πιο φιλική σχέση μαζί τους επιτυγχάνοντας τα επιθυμητά εταιρικά αποτελέσματα μέσα από ουσιαστική επικοινωνία και την προαγωγή ομαδικού κλίματος.

Επιπλέον, για να επιτευχθεί ο στόχος των ατόμων της γενιάς Z να λαμβάνουν σαφείς οδηγίες, οι διευθυντές πρέπει να αναλάβουν τον ρόλο του προπονητή για να καθοδηγήσουν τους εργαζόμενους με τη σωστή και τακτική ανατροφοδότηση με σχόλια και η ύπαρξη ορθής επικοινωνίας. Η διαδικασία καθοδήγησης και ανατροφοδότησης είναι πολύ σημαντική αφού συνήθως διευκολύνει την επίτευξη του στόχου βοηθώντας τους υπαλλήλους να προσδιορίσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, να θέσουν συγκεκριμένους στόχους αλλά και να ενισχύσουν τα κίνητρα τους εντοπίζοντας δυνατά σημεία. Παράλληλα, οι διευθυντές θα ήταν πρόπον να παρέχουν στους εργαζόμενους συναισθηματική υποστήριξη έτσι ώστε να νιώθουν ασφάλεια, αφού μειώνει το στρες και το άγχος των εργαζομένων ενώ τους βοηθά στην ανάπτυξή τους. Χρησιμοποιώντας αυτές τις στρατηγικές, οι διευθυντές μπορούν να ενσωματώσουν με επιτυχία τους νέους υπαλλήλους στο χώρο εργασίας, αυξάνοντας έτσι την ικανοποίηση και την παραγωγικότητά τους,

αλλά και μειώνοντας παράλληλα το δαπανηρό κύκλο εργασιών. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι του υπέρ εκπροσωπούμενου τύπου της γενιάς Z θα αισθάνονται άνετα στο εργασιακό τους περιβάλλον στο οποίο θα επιθυμούν να παρευρίσκονται εκτελώντας αποδοτικά, μεθοδικά, αποτελεσματικά και απρόσκοπτα τα καθήκοντα της δουλειάς τους. Ακόμη είναι σημαντικό οι προϊστάμενοι τους να τους προσφέρουν ότι χρειάζονται για την πραγμάτωση των αρμοδιοτήτων τους παρέχοντας τους σαφή και συνεχή καθοδήγηση. Η τακτική αλληλοεπίδραση μάλιστα με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους τους θα τους βοηθήσει στη λήψη των πληροφοριών που χρειάζονται για να μπορέσουν να συνεισφέρουν στα μέγιστα στον οργανισμό όπου εργάζονται.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας που έχει πραγματοποιηθεί, όσον αφορά την εργασιακή δέσμευση οι περισσότεροι ερωτηθέντες ήταν συναισθηματικά δεσμευμένοι με τον οργανισμό τους, δηλαδή είχαν συναισθηματική προσκόλληση, ταύτισης με τον οργανισμό τους και επιθυμούσαν να διατηρήσουν την ιδιότητα μέλους ως αποτέλεσμα εργασιακών εμπειριών που δημιουργούν συναισθήματα άνεσης και προσωπικής ικανότητας. Οι επιχειρήσεις θα ήταν καλό λοιπόν να εξετάζουν ποιοι είναι οι παράμετροι εκείνοι που εγείρουν τα θετικά συναισθήματα και την επιθυμητή στάση των υπαλλήλων τους προς το τρέχον εργασιακό τους περιβάλλον και να βρίσκονται σε συνεχή εγρήγορση ανεύρεσης νέων τρόπων ενίσχυσης τους ώστε να επιτύχουν τη διατήρηση της εργασιακής τους δέσμευσης. Ο έλεγχος μπορεί να γίνεται με τη διενέργεια ψυχομετρικών τεστ και σύντομων εργασιακών ερευνών ενώ κλείνεται απαραίτητο τα άτομα που βρίσκονται στην ιεραρχία να αφιερώνουν χρόνο στις διαπροσωπικές σχέσεις με το εργατικό τους δυναμικό ώστε να αφουγκράζονται τις επιθυμίες τους και να γίνεται βελτίωση των εργασιακών συνθηκών.

Οι διευθυντές αναμένεται να σχετίζονται με τα μέλη της ομάδας τους με τρόπο που μεγιστοποιεί τη δέσμευση τους στην εταιρεία βοηθώντας μάλιστα στην ανάπτυξη τους, λαμβάνοντας υπόψη πάντοτε τις προσωπικές τους ανάγκες για βελτίωση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους. Επομένως, όπως είχε αναφερθεί στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, η εκπαίδευση στον εργασιακό χώρο πρέπει να γίνεται χρησιμοποιώντας σύγχρονα τεχνολογικά μέσα, όπως είναι η ηλεκτρονική μάθηση μέσω διαφόρων πλατφόρμων και οπτικοακουστικών μέσων. Αναλυτικότερα, οι σύγχρονοι τρόποι εκμάθησης δίνουν άμεση πρόσβαση σε εικοσιτετράωρη βάση από οπουδήποτε και έτσι οι εργαζόμενοι της γενιάς Z να μπορούν να μάθουν και να ανατρέξουν στο εκπαιδευτικό υλικό, όποτε το θεωρούν απαραίτητο για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις εργασιακές τους υποχρεώσεις. Παράλληλα, η τεχνολογία μπορεί να ενισχύσει το αίσθημα εργασιακής τους δέσμευσης χρησιμοποιώντας μια

ποικιλία μέσων επικοινωνίας ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν πάντοτε να αλληλοεπιδρούν με όλα τα μέλη του οργανισμού ανά πάσα στιγμή και αν το χρειάζονται ανταλλάζοντας πληθώρα εταιρικών και μη πληροφοριών. Οι οργανισμοί μπορούν να προωθούν ενδιαφέρον υλικό κειμένου, εικόνων ή και βίντεο σχετικά με τις εταιρικές δράσεις και περιεχομένου σχετικό με τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων της γενιάς Z αλλά όλων των υπαλλήλων στο σύνολο τους.

Αναφορικά με την παρακίνηση, οι εξωγενείς αμοιβές ήταν σημαντικότερες από τις εγγενείς αμοιβές και οι τρεις πρώτες σημαντικότερες απαντήσεις ήταν οι άμεσες χρηματικές αμοιβές, η επαγγελματική ασφάλεια και σταθερότητα καθώς και το καλό εργασιακό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση στην υποστήριξη των ατόμων της γενιάς Z, προσφέροντας τις κατάλληλες χρηματικές αμοιβές που να ανταποκρίνονται στις δικές τους ανάγκες. Ακόμη, για να αναπτύξουν την επαγγελματική ασφάλεια και σταθερότητα αλλά και το αίσθημα ότι βρίσκονται σε ένα καλό εργασιακό χώρο μπορούν να εντάξουν πρακτικές ενσωμάτωσης, δηλαδή να δημιουργήσουν διάφορα προγράμματα και πολιτικές για τη διευκόλυνση της προσαρμογής και ενσωμάτωσης των νεοεισερχόμενων ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Για παράδειγμα, πρέπει να χτιστούν εσωτερικές σχέσεις, με τους ανώτερους και τους υφιστάμενους υπαλλήλους τους μέσω διάφορων δραστηριοτήτων και παιχνιδιών που θα διεξάγονται για να γνωριστούν καλύτερα μεταξύ τους. Αν γίνει αυτό θα υπάρξει καλύτερη απόδοση των εργαζομένων και θα συμβάλλουν στη μείωση της αβεβαιότητας και του άγχους που βιώνουν οι νεοφερμένοι.

Ακόμη, καίριας σημασίας για την παρακίνηση των ατόμων σε ένα οργανισμό είναι οι διευθυντές να τονίζουν τη σημαντικότητα του νέου ρόλου των ατόμων και πως η παρουσία τους κάνει τη διαφορά για την ομάδα, αφού με αυτό τον τρόπο θα επιβεβαιώσουν την απόφαση τους να ενταχθούν στην εταιρεία και η υποστήριξη που δέχονται από τον οργανισμό είναι πολύ σημαντική αφού δημιουργεί αλυσιδωτά αποτελέσματα στο να έχουν κίνητρα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Επιπλέον, οι διευθυντές μπορούν να διεξάγουν μέρες και ώρες παρουσιάσεων όπου εκτός από τους στόχους της εταιρείας για τη νέα χρονιά μπορούν να αναφέρουν διάφορες ιστορίες επιτυχίας ή ακόμη και αποτυχίας όπως για παράδειγμα ιστορίες που να τονίζουν την προσπάθεια και την επιμονή και ότι η μάθηση από τα λάθη επιφέρει την ανάπτυξη και τα επιτεύγματα.

Επιπρόσθετα, η σταθερότητα και η ασφάλεια εντοπίστηκε να αποτελεί ένα κύριο παράγοντα για τους τους οδηγούς καριέρας των ατόμων της γενιάς Z. Πέρα από την σταθερότητα και την ασφάλεια, καίριας σημασίας φαίνεται να είναι και η ευελιξία καθώς και οι ηγετικές ικανότητες. Επειδή πιο σημαντικό είναι τα άτομα της γενιάς Z να νιώθουν σταθερότητα και

ασφάλεια στο εργασιακό τους περιβάλλον, οι εργοδότες πρέπει να χτίσουν τις κατάλληλες σχέσεις με τους εργαζόμενους τους ώστε να τους αποπνέουν εμπιστοσύνη και ασφάλεια αλλά και παράλληλα βοηθήσουν τους νέους υπαλλήλους να αναπτύξουν τις ηγετικές τους ικανότητες, επιτρέποντάς τους να αναλάβουν μεγαλύτερη κυριότητα των έργων και να παίρνουν περισσότερες από τις δικές τους αποφάσεις με την πάροδο του χρόνου χωρίς όμως να χρησιμοποιούν αυστηρές προθεσμίες για να νιώθουν ευέλικτοι.

Εντούτοις, τα μέλη του ανθρωπίνου δυναμικού και της διεύθυνσης των κυπριακών εταιρειών θα πρέπει να ανοικοδομήσουν και μια συμπεριληπτική προσέγγιση κρατώντας δεσμευμένους και παρακινημένους τους υπαλλήλους των τύπων Chill Workers Bees, των Social Investors και των Go Getters. Θεωρείτε λοιπόν ως επιτακτική ανάγκη να γίνει γρήγορα αντιληπτός ο τύπος γενιάς Z του κάθε υπαλλήλου ώστε οι υπεύθυνοι να μπορέσουν να προσφέρουν τα στοιχεία εκείνα που θα κάνουν το κάθε άτομο να αποδώσει και να ευδοκιμήσει εντός της εταιρικής τους σφαίρας λαμβάνοντας υπόψη τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους σχηματίζοντας εξατομικευμένα μονοπάτια καριέρας για αυτούς.

Συνοψίζοντας, οι εργοδότες και οι διευθυντές ανθρωπίνου δυναμικού θα πρέπει να προβλέπουν τις ανάγκες στο χώρο εργασίας και να αλλάξουν τη στρατηγική τους για την πρόσληψη, την παροχή κινήτρων και τη διατήρηση αυτών των αναδυόμενων νέων εργαζομένων. Κατανοώντας τα χαρακτηριστικά και τις προτιμήσεις της γενιάς Z, οι υπεύθυνοι προσλήψεων θα είναι σε θέση να τους προσελκύσουν και να τους δεσμεύσουν προκειμένου να γίνουν οι μελλοντικοί ηγέτες της εταιρείας.

Εν κατακλείδι, χωρίς αυτή τη σωστή κατανόηση, οι εταιρείες θα δυσκολευτούν να προσλάβουν και να διατηρήσουν τους καλύτερους ταλαντούχους υποψηφίους της γενιάς Z και επίσης θα αποτύχουν να τους παρακινήσουν και να τους εμπνεύσουν, κάτι που με τη σειρά του θα επηρεάσει τις οργανωτικές επιδόσεις.

5.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα μελέτη λειτουργεί ως θεμέλιος λίθος για τη μελέτη των αποφάσεων καριέρας και τους παράγοντες δέσμευσης της γενιάς Z, για αυτό η έρευνα κρίνεται αναγκαίο να συνεχιστεί. Η μελλοντική έρευνα προτείνεται να διερευνήσει παράγοντες πέρα από αυτούς που ελέγχθηκαν στην τρέχον έρευνα, αφού η γενιά Z είναι νεοεισερχόμενη στο εργασιακό περιβάλλον και σίγουρα υπάρχουν κι άλλα ζητήματα που επηρεάζουν τους παράγοντες δέσμευσης, παρακίνησης και τις αποφάσεις καριέρας στην Κύπρο. Επιπλέον, σε μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να γίνει ένας

συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας, ώστε να προσφερθεί μια βαθύτερη εικόνα αναφορικά με τους παράγοντες δέσμευσης, παρακίνησης και τις αποφάσεις καριέρα των ατόμων που ανήκουν στην συγκεκριμένη γενιά. Συγκεκριμένα, θα μπορούσαν να ετοιμαστούν συναφή ερωτηματολόγια με αυτό της παρούσας Εφαρμοσμένης Επιχειρηματικής Μελέτης για τον καθορισμό των οδηγών καριέρας, τους παράγοντες παρακίνησης και τα είδη δέσμευσης για την εξαγωγή περισσότερων αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων σχετικά με τη γενιά Z στο νησί. Εκτός από το ερωτηματολόγιο θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν εις βάθος συνεντεύξεις με ομάδες εστίασης ή παρατήρηση. Να σημειωθεί πως το δείγμα που θα κληθεί να συμμετέχει στην ποσοτική και ποιοτική έρευνα θα πρέπει να ελεγχθεί προσεκτικά ώστε να είναι πλήρως αντιπροσωπευτικό στο συνολικό πληθυσμό των αντιπροσώπων της γενιάς Z στην Κύπρο ζητώντας στοιχεία από τη Στατιστική Υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας. Τέλος, θα μπορούσε να διεξαχθεί μια μελέτη εις βάθος που θα λαμβάνει υπόψη τις προηγούμενες γενιές για να αναδείξουν τη σαφή διάκριση μεταξύ των διαφορετικών γενεών και το πώς είναι δυνατόν να συνυπάρξουν μεταξύ τους στο εργασιακό περιβάλλον αλλά και να γίνει συγκριτική έρευνα της γενιάς Z με την γενιά A, την γενιά δηλαδή που ακολουθεί ακριβώς μετά από τη γενιά Z στην οποία ανήκουν τα άτομα που γεννήθηκαν από το 2012 και μετέπειτα και θα ενταχθούν στο εργασιακό περιβάλλον σε μερικά χρόνια.

Κεφάλαιο VI

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Εν κατακλείδι, η παρούσα μελέτη συνεισφέρει στη βιβλιογραφία με την ανάλυση, των ειδών εργασιακής δέσμευσης, τις παρακινήτικές αμοιβές καθώς και τις αποφάσεις των ατόμων της γενιάς Z στην Κύπρο σχετικά με τις επιλογές της καριέρας τους. Το εργατικό δυναμικό της γενιάς Z του νησιού έχει τα δικά του μοναδικά χαρακτηριστικά συγκριτικά με τις αναφορές της παγκόσμιας βιβλιογραφίας σύμφωνα με την τρέχον μελέτη που έχει γίνει, δίνοντας τροφή για σκέψη στις κυπριακές επιχειρήσεις προς την υιοθέτηση μιας νέας προσέγγισης ανθρωπίνου δυναμικού. Οι νέοι εργαζόμενοι που εισέρχονται στον επιχειρηματικό κόσμο είναι αδιαμφισβήτητο πως έχουν διαφορετικές αξίες από τις παλαιότερες γενιές, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει τη διαχείριση τους από τους διευθυντές ή τους υπεύθυνους ανθρωπίνου δυναμικού. Οι διευθυντές ενθαρρύνονται να προσαρμόζονται στις επιθυμίες των νέων αυτών υπαλλήλων και να εντάσσουν στους εταιρικούς τους χώρους τα άτομα της γενιάς Z παρέχοντας τους εγγενή κίνητρα για να τους κρατήσουν δεσμευμένους ώστε να μπορέσουν να αποκομίσουν τα ποικίλα θετικά στοιχεία που φέρει μαζί του το νέο ταλαντούχο εργατικό δυναμικό.

Καταληκτικά, κρίνεται αναγκαίο να υιοθετηθούν αλλαγές και να εφαρμοστούν οι εισηγήσεις που προτείνονται από την παρούσα έρευνα που έχει γίνει. Με αυτό το τρόπο οι επιχειρήσεις θα μπορέσουν να επιτύχουν την ένταξη των νέων αυτών εργαζομένων στα εταιρικά τους περιβάλλοντα και κατ' επέκταση την συνύπαρξη με το ήδη υπάρχον προσωπικό των διαφόρων γενιών. Οι εργαζόμενοι της γενιάς Z έχουν πολλά θετικά στοιχεία να προσθέσουν στην εταιρική αξία των οργανισμών που ανταποκρίνονται στις αξίες τους και οι οποίοι προσαρμόζονται στις δικές τους ανάγκες αλλά και σε αυτές που επιβάλλει η σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα. Με την εφαρμογή των προτεινόμενων προτάσεων τα άτομα της γενιάς Z όσο και οι διευθυντές των εταιρειών θα είναι πιο ικανοί να προσαρμοστούν στις νέες προκλήσεις που επιφέρει η είσοδος της νέα γενιάς στο επαγγελματικό γίγνεσθαι και να εφαρμόσουν μια βιώσιμη στρατηγική στην επιχειρηματική σκακιέρα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ Ι
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΓΕΝΙΑΣ Ζ

Η παρούσα έρευνα εκπονείται από ομάδα φοιτητριών και φοιτητών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA) του Πανεπιστημίου Κύπρου. Σκοπός της είναι η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν τα μέλη της γενιάς Ζ στην επιλογή και παραμονή σε ένα εργασιακό χώρο και στην ανάπτυξη εργασιακής δέσμευσης με αυτόν.

Μπορείτε να συμμετάσχετε στην έρευνα αν έχετε γεννηθεί μεταξύ 1995 και 2002 (συμπεριλαμβανομένου), και έχετε Κυπριακή Υπηκοότητα.

Η συμβολή σας είναι σημαντική και θα χρειαστείτε μόνο πέντε λεπτά περίπου για τη συμπλήρωση. Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική, τα στοιχεία συλλέγονται ανώνυμα και παραμένουν αυστηρώς εμπιστευτικά. Τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν μόνο για σκοπούς έρευνας. Αν θέλετε περισσότερες πληροφορίες για την έρευνα και τον τρόπο συλλογής και χρήσης των δεδομένων μπορείτε να επικοινωνήσετε με την Ναταλία Πολυκάρπου στο npolyc01@ucy.ac.cy.

Μέρος Α: Δημογραφικά στοιχεία

1. (Βιολογικό) φύλο*

- Άρσενικό
- Θηλυκό
- Άλλο
- Προτιμώ να μην απαντήσω

2. Ηλικία*

- 20-23
- 24-27

3. Σε ποια περιοχή μεγαλώσατε;*

- Αστική (πόλη)
 Αγροτική (επαρχία/χωριό)

4. Ψηλότερο μορφωτικό επίπεδο που έχετε ολοκληρώσει

- Δευτεροβάθμιο (Γυμνάσιο, Λύκειο)
 Τριτοβάθμιο (Πανεπιστήμιο, Κολέγιο)
 Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό
 Επαγγελματικός τίτλος
 Δεν εφαρμόζεται
 Άλλο

5. Σημειώστε το επίπεδο μόρφωσης των γονέων σας*

	Μητέρα	Πατέρας
Δευτεροβάθμιο (Γυμνάσιο, Λύκειο)		
Τριτοβάθμιο (Πανεπιστήμιο, Κολέγιο)		
Μεταπτυχιακό		
Διδακτορικό		
Επαγγελματικός Τίτλος		
Δεν εφαρμόζεται		
Άλλο		

Μέρος Β:

Ακολουθεί πιο κάτω μια σειρά από προτάσεις που περιγράφουν διάφορους παράγοντες που συνήθως επηρεάζουν τις αποφάσεις καριέρας των ανθρώπων, δηλαδή τις αποφάσεις τους να επιλέξουν μια θέση εργασίας και έπειτα να παραμείνουν σε αυτήν. Για κάθε πρόταση, παρακαλούμε να υποδείξετε τον βαθμό σημαντικότητας για τις δικές σας αποφάσεις καριέρας χρησιμοποιώντας κλίμακα πέντε σημείων, όπου:

1: καθόλου σημαντικό, 2: λίγο σημαντικό, 3: αδιάφορο, 4: σημαντικό, 5: πολύ σημαντικό.

	1	2	3	4	5
Ύπαρξη εσωτερικών προγραμμάτων ανάπτυξης, προσανατολισμένων στις προσωπικές μου προσδοκίες.					

Ύπαρξη εσωτερικών προγραμμάτων ανάπτυξης, προσανατολισμένων στις επαγγελματικές μου επιδιώξεις.					
Ανάπτυξη των τεχνικών μου δεξιοτήτων για επαγγελματική εξειδίκευση.					
Η χρήση της τεχνολογίας και των ψηφιακών μέσων για την επαγγελματική μου εξέλιξη.					
Η δυνατότητα συνεχούς εκπαίδευσης και απόκτησης νέων γνώσεων και ικανοτήτων.					
Η προαγωγή του σεβασμού και ισότητας ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού.					
Η ύπαρξη προγραμμάτων κοινωνικής εταιρικής ευθύνης (π.χ. περιβαλλοντικές και κοινωνικές δράσεις).					
Τα ανώτερα στελέχη να είναι ανοιχτά στις απόψεις των εργαζομένων.					
Οι διευθυντές να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη την γνώμη των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων.					
Η προαγωγή ειλικρίνειας από τα διευθυντικά στελέχη.					
Η προαγωγή διαφάνειας από τα διευθυντικά στελέχη.					
Η εύκολη, άμεση και αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα σε προϊστάμενα και υφιστάμενα άτομα.					
Ευκαιρίες συνεχούς καθοδήγησης και ανατροφοδότησης από μέντορες/ανώτερα στελέχη του οργανισμού.					
Παροχή γνώσεων ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού.					
Ευκαιρίες ανάπτυξης διοικητικών ικανοτήτων που θα με βοηθήσουν να ανελιθώ ιεραρχικά σε μία επιχείρηση.					
Ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.					
Ανάπτυξη των επιχειρηματικών μου δεξιοτήτων.					
Ενθάρρυνση των εργαζομένων για δημιουργία νέων επιχειρήσεων ή για προώθηση πρωτοποριακών προϊόντων/υπηρεσιών.					
Η ευχέρεια να εργάζομαι αυτόνομα και ανεξάρτητα με δικούς μου όρους (χώρος, χρόνος, μέθοδος εργασίας, καθήκοντα).					

Η ύπαρξη ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου προάγεται κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας για την επίτευξη κοινών εταιρικών στόχων.					
Ευκαιρίες κοινωνικοποίησης και ανάπτυξης σχέσεων με τα άλλα μέλη του οργανισμού.					
Δυνατότητα ευέλικτων πρακτικών εργασίας (π.χ. ευέλικτο ωράριο, εξ' αποστάσεως εργασία) για να ισοζυγίσω καλύτερα την επαγγελματική με την προσωπική μου ζωή.					
Σταθερές μηνιαίες χρηματικές αμοιβές.					
Διασφάλιση επαγγελματικής ασφάλειας και σταθερότητας.					
Παροχή ασφάλισης, υγειονομικής περίθαλψης και άλλα επιδόματα υγείας.					
Ύπαρξη σίγουρου πλάνου συνταξιοδότησης.					
Δυνατότητα προσφοράς στην κοινωνία μέσα από το έργο και τη δουλειά μου.					
Επιβράβευση της απόδοσής μου μέσω μη χρηματικών απολαβών (π.χ. έπαινος από τους ανώτερους μου).					
Παροχή δώρων ή άλλων χρηματικών αμοιβών ως επιβράβευση για την προσφορά μου στον οργανισμό.					
Ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον.					
Η ύπαρξη προκλήσεων στις οποίες θα καταβάλω τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια για να τις φέρω εις πέρας.					
Ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλίας.					
Δυνατότητα εκτέλεσης ουσιαστικής εργασίας, με ανάληψη σημαντικών εταιρικών ευθυνών.					
Δυνατότητα εκτέλεσης εργασίας που να είναι καινοτόμα και δημιουργική, διατηρώντας το ενδιαφέρον μου.					
Η εφαρμογή κανόνων ασφάλειας και υγείας στον εργασιακό χώρο.					

6. Ποια είναι η εργασιακή σας κατάσταση αυτή την στιγμή;*

- Εργαζόμενος/η
- Αυτοαπασχολούμενος/η
- Άνεργος/η

ΜΕΡΟΣ Γ:

Συμπληρώστε το μέρος Γ ΜΟΝΟ αν εργάζεστε την παρούσα στιγμή αλλιώς προχωρήστε στην επιλογή ολοκλήρωση της έρευνας.

Ακολουθεί πιο κάτω μια σειρά από προτάσεις που περιγράφουν διάφορους παράγοντες που συνήθως επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση των ατόμων σε ένα οργανισμό.

Εργασιακή δέσμευση ορίζεται ως ο ενθουσιασμός και η θετική στάση των εργαζομένων προς τον οργανισμό στον οποίο δουλεύουν και τις αξίες του.

Παρακαλούμε να έχετε στο μυαλό σας την παρούσα εργασία σας όταν διαβάζετε τις παρακάτω προτάσεις. Για κάθε πρόταση, παρακαλούμε να υποδείξετε τον βαθμό στον οποίο διαφωνείτε ή συμφωνείτε, χρησιμοποιώντας κλίμακα πέντε σημείων, όπου:

1: διαφωνώ απόλυτα, 2: διαφωνώ, 3: ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4: συμφωνώ, 5: συμφωνώ απόλυτα.

	1	2	3	4	5
Με χαρακτηρίζει υψηλό επίπεδο ψυχικής δύναμης και αντοχής στην εργασία.					
Νιώθω ότι έχω υψηλή διάθεση για εργασία και επιμονή απέναντι στις εργασιακές δυσκολίες.					
Νιώθω αφοσίωση προς τον οργανισμό μου.					
Έχω βαθιά συγκέντρωση και ενδιαφέρον για την εργασία μου.					
Θεωρώ ότι είναι σημαντικό για μένα να παραμείνω μέλος στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.					
Επιθυμώ να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου στη εταιρεία στην οποία δουλεύω.					
Θα ήταν δαπανηρό για μένα να φύγω από την επιχείρηση στην οποία εργάζομαι αυτή την περίοδο.					
Νιώθω ότι είναι αναγκαία η παραμονή μου στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.					
Θα ένιωθα ενοχή εάν έφευγα από τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.					
Δεν αισθάνομαι καμία ηθική υποχρέωση να παραμείνω στην παρούσα εργασία μου.					

Θεωρώ πως είναι σημαντικό για εμένα να συμβάλλω στην επιτυχία του οργανισμού στον οποίο είμαι μέλος μέσα από το έργο μου.					
Είμαι πρόθυμος/η να κάνω ό,τι μου ζητηθεί από τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.					
Νιώθω υποχρέωση στον οργανισμό να κάνω ό,τι μου ζητείται.					
Δεν μπορώ να διακινδυνεύσω να καταβάλω λιγότερη από την απαιτούμενη προσπάθεια για τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.					
Οφείλω σε αυτόν τον οργανισμό να κάνω ό,τι χρειάζεται για να επιτύχει τους στόχους του.					
Είναι σημαντικό για εμένα, αλλά και για την εταιρεία, να επιτυγχάνω οποιοδήποτε εργασιακό στόχο.					
Με ενδιαφέρει να πετυχαίνω όλους τους επαγγελματικούς μου στόχους.					
Δεν αισθάνομαι καλά ψυχικά όταν δεν επιτυγχάνω τους στόχους μου.					
Έχω πολλά να χάσω αποτυγχάνοντας να εκπληρώσω τους εργασιακούς στόχους μου (π.χ. εμπιστοσύνη, ανέλιξη, χρηματικές αμοιβές).					
Θεωρώ πως οφείλω να αποδώσω το μέγιστο των ικανοτήτων μου για να πετύχω οποιοδήποτε στόχο και εργασία μου δοθεί από την εταιρεία στην οποία εργάζομαι.					
Νιώθω μια πραγματική αίσθηση υποχρέωσης να προσπαθήσω να πετύχω τους εργασιακούς μου στόχους.					
Είναι σημαντικό για μένα να συμβάλλω ενεργά στην επίτευξη της προσπάθειας για οργανωσιακή αλλαγή.					
Δεν έχω άλλη επιλογή από το να αποδεχθώ την οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή.					
Θεωρώ πως θα ήταν ζημιογόνο για μένα να αντισταθώ σε οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή.					
Νιώθω πως είναι καθήκον μου να εργαστώ για οποιαδήποτε πρωτοβουλία οργανωσιακής αλλαγής.					

Ευχαριστούμε για την συμμετοχή σας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ ΙΙ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

A. Παρακίνηση: Αμοιβές

A.1 Εξωγενείς Αμοιβές

Άμεσες Χρηματικές Αμοιβές:

1. Σταθερές μηνιαίες χρηματικές αμοιβές.

Έμμεσες Χρηματικές Αμοιβές:

1. Ύπαρξη εσωτερικών προγραμμάτων ανάπτυξης, προσανατολισμένων στις προσωπικές μου προσδοκίες.
2. Ύπαρξη εσωτερικών προγραμμάτων ανάπτυξης, προσανατολισμένων στις επαγγελματικές μου επιδιώξεις.
3. Παροχή ασφάλισης, υγειονομικής περίθαλψης και άλλα επιδόματα υγείας.
4. Ύπαρξη σίγουρου πλάνου συνταξιοδότησης.
5. Παροχή δώρων ή άλλων χρηματικών αμοιβών ως επιβράβευση για την προσφορά μου στον οργανισμό.

Ευελιξία / Ισοζύγιο Εργασιακής Προσωπικής Ζωής

1. Δυνατότητα ευέλικτων πρακτικών εργασίας (π.χ. ευέλικτο ωράριο, εξ' αποστάσεως εργασία) για να ισοζυγήσω καλύτερα την επαγγελματική με την προσωπική μου ζωή.

Επαγγελματική Ασφάλεια και Σταθερότητα

1. Διασφάλιση επαγγελματικής ασφάλειας και σταθερότητας.

Ευκαιρίες Επαγγελματικής Ανέλιξης

1. Ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.

Θετικό Εργασιακό Περιβάλλον

1. Η προαγωγή του σεβασμού και ισότητας ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού.
2. Η ύπαρξη ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου προάγεται κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας για την επίτευξη κοινών εταιρικών στόχων.
3. Η εφαρμογή κανόνων ασφάλειας και υγείας στον εργασιακό χώρο.

A.2 Εγγενείς Αμοιβές

Κατάρτιση & Ανάπτυξη Δεξιοτήτων

1. Ανάπτυξη των τεχνικών μου δεξιοτήτων για επαγγελματική εξειδίκευση.
2. Η δυνατότητα συνεχούς εκπαίδευσης και απόκτησης νέων γνώσεων και ικανοτήτων.
3. Ευκαιρίες ανάπτυξης διοικητικών ικανοτήτων που θα με βοηθήσουν να ανελιχθώ ιεραρχικά σε μία επιχείρηση.
4. Ανάπτυξη των επιχειρηματικών μου δεξιοτήτων.

Παροχή Γνώσεων Ανάμεσα στα Μέλη του Προσωπικού

1. Παροχή γνώσεων ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού.

Εργασιακή Αυτονομία

1. Η ευχέρεια να εργάζομαι αυτόνομα και ανεξάρτητα με δικούς μου όρους (χώρος, χρόνος, μέθοδος εργασίας, καθήκοντα).

Περιεχόμενο Εργασίας & Εργασιακή Ικανοποίηση

1. Η χρήση της τεχνολογίας και των ψηφιακών μέσων για την επαγγελματική μου εξέλιξη.
2. Ενθάρρυνση των εργαζομένων για δημιουργία νέων επιχειρήσεων ή για προώθηση πρωτοποριακών προϊόντων/υπηρεσιών.
3. Ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον.
4. Η ύπαρξη προκλήσεων στις οποίες θα καταβάλω τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια για να τις φέρω εις πέρας.
5. Ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλίας.
6. Δυνατότητα εκτέλεσης ουσιαστικής εργασίας, με ανάληψη σημαντικών εταιρικών ευθυνών.
7. Δυνατότητα εκτέλεσης εργασίας που να είναι καινοτόμα και δημιουργική, διατηρώντας το ενδιαφέρον μου.

Συναδελφικές Σχέσεις

1. Ευκαιρίες κοινωνικοποίησης και ανάπτυξης σχέσεων με τα άλλα μέλη του οργανισμού.

Υποστήριξη Προϊσταμένου

1. Τα ανώτερα στελέχη να είναι ανοιχτά στις απόψεις των εργαζομένων.
2. Οι διευθυντές να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη την γνώμη των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων.
3. Η προαγωγή ειλικρίνειας από τα διευθυντικά στελέχη.
4. Η προαγωγή διαφάνειας από τα διευθυντικά στελέχη.

5. Η εύκολη, άμεση και αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα σε προϊστάμενα και υφιστάμενα άτομα.
6. Ευκαιρίες συνεχούς καθοδήγησης και ανατροφοδότησης από μέντορες/ ανώτερα στελέχη του οργανισμού.
7. Επιβράβευση της απόδοσής μου μέσω μη χρηματικών απολαβών (π.χ έπαινος από τους ανώτερους μου).

Πρόγραμμα Κοινωνικής Ευθύνης

1. Η ύπαρξη προγραμμάτων κοινωνικής εταιρικής ευθύνης (π.χ. περιβαλλοντικές και κοινωνικές δράσεις).

Δυνατότητα Προσφοράς στην Κοινωνία

1. Δυνατότητα προσφοράς στην κοινωνία μέσα από το έργο και τη δουλειά μου.

B. Εργασιακή Δέσμευση

Εργασιακή Δέσμευση:

1. Με χαρακτηρίζει υψηλό επίπεδο ψυχικής δύναμης και αντοχής στην εργασία.
2. Νιώθω ότι έχω υψηλή διάθεση για εργασία και επιμονή απέναντι στις εργασιακές δυσκολίες.
3. Νιώθω αφοσίωση προς τον οργανισμό μου.
4. Έχω βαθιά συγκέντρωση και ενδιαφέρον για την εργασία μου.

Συναισθηματική (Affective) Εργασιακή Δέσμευση:

1. Θεωρώ ότι είναι σημαντικό για μένα να παραμείνω μέλος στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.
2. Επιθυμώ να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου στη εταιρεία στην οποία δουλεύω.
3. Θεωρώ πως είναι σημαντικό για εμένα να συμβάλλω στην επιτυχία του οργανισμού στον οποίο είμαι μέλος μέσα από το έργο μου.
4. Είμαι πρόθυμος/η να κάνω ό,τι μου ζητηθεί από τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.
5. Είναι σημαντικό για εμένα, αλλά και για την εταιρεία, να επιτυγχάνω οποιοδήποτε εργασιακό στόχο.
6. Με ενδιαφέρει να πετυχαίνω όλους τους επαγγελματικούς μου στόχους.
7. Είναι σημαντικό για μένα να συμβάλω ενεργά στην επίτευξη της προσπάθειας για οργανωσιακή αλλαγή.

Συνεχής (Continuance) Εργασιακή Δέσμευση

1. Θα ήταν δαπανηρό για μένα να φύγω από την επιχείρηση στην οποία εργάζομαι αυτή την περίοδο.

2. Νιώθω ότι είναι αναγκαία η παραμονή μου στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.
3. Νιώθω υποχρέωση στον οργανισμό να κάνω ό,τι μου ζητείται.
4. Δεν μπορώ να διακινδυνεύσω να καταβάλω λιγότερη από την απαιτούμενη προσπάθεια για τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.
5. Δεν αισθάνομαι καλά ψυχικά όταν δεν επιτυγχάνω τους στόχους μου.
6. Έχω πολλά να χάσω αποτυγχάνοντας να εκπληρώσω τους εργασιακούς στόχους μου (π.χ εμπιστοσύνη, ανέλιξη, χρηματικές αμοιβές).
7. Δεν έχω άλλη επιλογή από το να αποδεχθώ την οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή.
8. Θεωρώ πως θα ήταν ζημιογόνο για μένα να αντισταθώ σε οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή.

Κανονιστική (Normative/Affective) Εργασιακή Δέσμευση:

1. Θα ένιωθα ενοχή εάν έφευγα από τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.
2. Δεν αισθάνομαι καμία ηθική υποχρέωση να παραμείνω στην παρούσα εργασία μου.
3. Οφείλω σε αυτόν τον οργανισμό να κάνω ό,τι χρειάζεται για να επιτύχει τους στόχους.
4. Θεωρώ πως οφείλω να αποδώσω το μέγιστο των ικανοτήτων μου για να πετύχω οποιοδήποτε στόχο και εργασία μου δοθεί από την εταιρεία στην οποία εργάζομαι.
5. Νιώθω μια πραγματική αίσθηση υποχρέωσης να προσπαθήσω να πετύχω τους εργασιακούς μου στόχους.
6. Νιώθω πως είναι καθήκον μου να εργαστώ για οποιαδήποτε πρωτοβουλία οργανωσιακής αλλαγής.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Acheampong N. A. A. (2021). *Reward preferences of the youngest generation: attracting, recruiting, and retaining Generation Z into public sector organizations* (pp. 75–97). Compensation & Benefits Review. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>
- Aharon T. (2021). Generation Z: Characteristics and challenges to entering the world of work. Retrieved from: <https://ideas.repec.org/a/cmj/journal/y2021i1p107-115.html>
- Andrea B., Gabriella H. C. & Tímea, J. (2016). *Y and Z generations at workplaces* (pp. 90–106). Journal of Competitiveness. Retrieved from: <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Bakker A. B. & Leiter M. P. (2010). *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. Retrieved from: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203853047/work-engagement-arnold-bakker-michael-leiter>
- Baldonado A. M. (2018). Leadership and Gen Z: motivating Gen Z workers and their impact to the future. Retrieved from: <https://www.arcjournals.org/pdfs/ijmsr/v6-i1/8.pdf>
- Barhate B. & Dirani K. M. (2022). *Career aspirations of generation Z: a systematic literature review* (pp. 139–157). European Journal of Training and Development. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Bascha (2011). Z: the open source generation. Retrieved from: <http://opensource.com/business/11/9/z-open-source-generation>
- Bass B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* (pp. 481-484). Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/hrm.3930250310>

Bohdziewicz P. (2016). Career anchors of representatives of Generation Z: some conclusions for managing the younger generation of employees. Retrieved from: <https://www.semanticscholar.org/paper/Career-Anchors-of-Representatives-of-Generation-Z-%3A-Bohdziewicz/51bba981ccb471628a790d67c12e2396d33f620e>

Bridge T. (2015). 5 ways the workplace needs to change to get the most out of Generation Z. Retrieved from: <http://www.fastcoexist.com/3049848/5-ways-the-workplace-needs-to-change-to-get-the-most-out-of-generation-z>

Bryman A. & Bell E. (2011). *Business research methods* (6th ed.). Retrieved from: [https://books.google.com.cy/books?hl=en&lr=&id=hptjEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Bryman+A.+%26+Bell+E.+\(2011\).+Business+Research+Methods.+3rd+Edition.+Oxford,+Oxford+University+Press.&ots=Dcqd0ex_Xv&sig=whC24quVEasg6l9JvdnWacxTYkk&redir_esc=y#v=onepage&q=Bryman%20A.%20%26%20Bell%20E.%20\(2011\).%20Business%20Research%20Methods.%203rd%20Edition.%20Oxford%2C%20Oxford%20University%20Press.&f=false](https://books.google.com.cy/books?hl=en&lr=&id=hptjEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Bryman+A.+%26+Bell+E.+(2011).+Business+Research+Methods.+3rd+Edition.+Oxford,+Oxford+University+Press.&ots=Dcqd0ex_Xv&sig=whC24quVEasg6l9JvdnWacxTYkk&redir_esc=y#v=onepage&q=Bryman%20A.%20%26%20Bell%20E.%20(2011).%20Business%20Research%20Methods.%203rd%20Edition.%20Oxford%2C%20Oxford%20University%20Press.&f=false)

Buschman G. A. (2020). *Leadership skills for millennials & Gen Z*. Retrieved from: https://www.researchgate.net/profile/GregoryBuschman/publication/349440571_I_Think_You_Think_We_All_Think_Differently_Leadership_Skills_for_Millennials_and_Gen_Z/links/602fe7d492851c4ed5820e66/I-Think-You-Think-We-All-Think-Differently-Leadership-Skills-for-Millennials-and-Gen-Z.pdf

Chen C. C., Ford M. C. & Farris F. G. (1999). Do rewards benefit the organization? The effects of reward types and the perceptions of diverse R&D professionals. Retrieved from: <https://rutgers-staging.pure.elsevier.com/en/publications/do-rewards-benefit-the-organization-the-effects-of-reward-types-a>

Cilliers E. J. (2017). *The challenge of teaching Generation Z*. *People: international journal of social sciences* (pp. 188–198). Retrieved from: <https://doi.org/10.20319/pijss.2017.31.188198>

Coghlan D. & Brydon-Miller M. (2014). *The SAGE encyclopedia of action research*. London: SAGE Publications Ltd. Retrieved from: <https://methods.sagepub.com/reference/encyclopedia-of-action-research>

Cran C. (2014). *101 ways to make Generation X, Y & Zoomer happy at work*. Retrieved from: <https://www.goodreads.com/en/book/show/11518324-101-ways-to-make-generations-x-y-and-zoomers-happy-at-work>

Dangmei J., Singh A. & Professor A. (2016). Understanding the generation Z: the future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies (SAJMS)*. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/305280948>

Desai S. P. & Lele V. (2017). Correlating Internet, social networks and workplace – a case of Generation Z students (4th ed. pp. 802-815). *Journal of Commerce and Management Thought*. Retrieved from: <https://doi.org/10.5958/0976-478x.2017.00050.7>

Dolot A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-Mentor*. Retrieved from: <https://doi.org/10.15219/em74.1351>

Federman B. (2009). *Employee engagement: a roadmap for creating profits, optimizing performance, and increasing loyalty*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Feldman D. C. & Bolino M. C. (1996). *Careers within careers: reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences* (pp. 90-111). Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482296900145>

Gabriel O. D., Vicshan De Alwis C. D. T., Jayang E. A. & Wai S. L. C. (2022). The impact of transformational leadership on Generation Z employee retention and innovative behaviour: a case of Malaysian hotel industry. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. Retrieved from: <https://ijmmu.com/index.php/ijmmu/article/viewFile/3667/3196>

Gabrielova K. & Buchko A. A. (2021). *Here comes Generation Z: Millennials as managers* (4th ed., pp. 489–499). *Business Horizons*. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>

Gelbart N. & Komninos J. (2012). *Who? where? Y?* (pp. 20-23). *Charter Journal*.

Graen B. G. & Uhl-Bien M. (1995). Relationship - based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. (2nd ed., pp. 220-241). Retrieved from: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984395900365?casa_token=XQQRez1yz

90AAAAA:sBUyUnAefyFCu_ppvUPVg930mS50bhC8QG-wlr1zt813cMWAfeJQemc8hy1ZiEwO3BtyqM4tyGrb

Grail Research (2010). Consumers tomorrow insight and observation about Generation Z.

Retrieved from:

http://grailresearch.com/pdf/ContentPodsPdf/Consumers_of_Tomorrow_Insights_and_Observations_About_Generation_Z.pdf

Gurchiek K. (2016). What motivates your workers? It depends on their generation. SHRM.

Retrieved: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/global-and-cultural-effectiveness/pages/what-motivates-your-workers-it-depends-on-their-generation.aspx>

Harris K. (2020). A new generation of workers: preparing for Generation Z in the workplace.

Retrieved: https://scholarcommons.sc.edu/senior_theses/335

Hong E.N., Hao L.Z., Kumar R., Ramendran C. & Kadiresan V. (2012). *An effectiveness of human resource management practices on employee retention in institute of higher learning: a regression analysis* (2nd ed., pp. 60-79). International Journal of Business Research and Management.

Retrieved from:

<https://www.cscjournals.org/manuscript/Journals/IJBRM/Volume3/Issue2/IJBRM-81.pdf>

Iorgulescu M.C. (2016). Generation Z and its perception of work Study. Cross-Cultural Management Journal. Retrieved from: <https://ideas.repec.org/a/cmj/journal/y2016i9p47-54.html>

Coombs J. (2013). Generation Z: why HR must be prepared for its arrival. SHRM. Retrieved from:

<http://www.shrm.org/hrdisciplines/staffingmanagement/articles/pages/prepareforgeneration-z.aspx>

Kahn W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work* (4th, pp. 692-724). Academy of Management Journal.

Kinetics G. & Dorsey J. (2016). Technology and the Generation after Millennials.

Kirchmayer Z. & Fratričová J. (2017). *On the verge of Generation Z: career expectations of current university students* (pp. 1575-1583). Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020. Retrieved from:

https://www.researchgate.net/publication/316789680_On_the_Verge_of_Generation_Z_Career_Expectations_of_Current_University_Students

Knoll (2014). What comes after Y?: Generation Z: arriving to the office soon. Retrieved from: <https://www.knoll.com/knollnewsdetail/what-comes-after-y-generation-z-arriving-to-the-office-soon>

Larkin S. (2017). *What motivates Millennials and Gen Z? An investigation into the motivation and associated rewards which impact the two generational age cohorts; Millennials and Gen Z* (pp. 1–81). Retrieved from: <https://www.semanticscholar.org/paper/What-motivates-Millennials-and-Gen-Z%3A-An-into-the-Z.-Larkin/4a68a71afb250452f3cd48faa3df09cb2180af58>

Laudert E. (2018). *Generation Z: utilizing adaptive and authentic leadership to promote intergenerational collaboration at work*. Retrieved from: <https://digital.sandiego.edu/solesmalscap/30>

Lee C. C., Aravamudhan V., Roback T., Lim H. S. & Ruane S. G. (2021). Factors impacting work engagement of Gen Z employees: a regression analysis. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. Retrieved from: http://www.m.www.na-businesspress.com/JLAE/JLAE18-3/11_LeeFinal.pdf

Leslie B., Anderson C., Bickham, C. Horman J., Overly A., Gentry C., Callahan C. & King J. (2021). *Generation Z perceptions of a positive workplace environment* (pp. 171–187). *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Retrieved from: <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2>

Levickaitė R. (2010). *Generations X, Y, Z: How social networks from the concept of the world without borders (the case of Lithuania)* (2nd ed., pp. 170–183). Retrieved from: <https://journals.vilniustech.lt/index.php/CS/article/view/7241/6267>

Macey W. H. & Schneider B. (2008), The meaning of employee engagement, industrial and organizational psychology. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/255593558_The_Meaning_of_Employee_Engagement

Macey W. H., Schneider B., Barbera K. M. & Young S. A. (2009). *Employee engagement: tools for analysis, practice and competitive advantage*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.

McCrindle M. (2006). *New generations at work: attracting, recruiting, retaining, and training generation Y*. Retrieved from:

https://www.researchgate.net/publication/335159432_New_Generations_at_Work_Attracting_Recruiting_Training_and_Retaining_by_Mark_McCrindle

McCrindle M. (2014). *The ABC of XYZ: understanding the global generations* (3rd ed.).

McCrindle Research Pty Ltd. Retrieved from:

https://www.researchgate.net/publication/328347222_The_ABC_of_XYZ_Understanding_the_Global_Generations

McCrindle M. & Fell A. (2019). *Understanding Generation Z: recruiting, training and leading the next generation*. Retrieved from:

https://www.researchgate.net/publication/335159678_Understanding_Generation_Z_Recruiting_Training_and_Leading_the_Next_Generation

McCrindle M. & Wolfinger E. (2011). *Word up: the lexicon and language guide to changing times and emerging generations*. Retrieved from:

https://www.researchgate.net/publication/335159424_Word_Up_A_Lexicon_and_Guide_to_Communication_in_the_21st_Century

Mcgaha K. K. (2018). *An interpretive phenomenological study of America's emerging workforce: exploring generation Z's leadership preferences*. Retrieved from:

<https://www.proquest.com/docview/2130922895?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>

Meret C., Fioravanti S., Iannotta M. & Gatti M. (2018). *The digital employee experience: discovering Generation Z* (pp. 241-256). Digital Technology and Organizational Change. Retrieved from:

https://www.researchgate.net/publication/320214292_The_Digital_Employee_Experience_Discovering_Generation_Z

Merriman M. (2015). Gen Z: the next big disruptor. Retrieved from: <https://wwd.com/business-news/retail/generation-z-millennials-retail-business-marcie-merriman-10197850/>

Meyer J. P. & Allen N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment* (pp. 62 - 83).

Meyer J. P. & Herscovitch L. (2001). *Commitment in the workplace: toward a general model* (pp. 299-326).

Mohr K. A. J., Mohr E. S. & Mohr K. A. (2017). Understanding Generation Z students to promote a contemporary learning environment. *Journal on Empowering Teaching Excellence*. Retrieved from: <https://doi.org/10.15142/T3M05T>

Nadya A. & Farozin M. (2021). *Career guidance conceptualization to improve career adaptability for Generation Z* (pp. 20–26).. *Journal of Professionals in Guidance and Counseling*. Retrieved from:

https://www.academia.edu/56907179/Career_guidance_conceptualization_to_improve_career_adaptability_for_generation_z

Nicholas A. J. (2020). Preferred learning methods of Generation Z preferred learning methods of Generation Z preferred learning methods of Generation Z. Retrieved from: https://digitalcommons.salve.edu/fac_staff_pub/74

Parry E. & Urwin P. (2011). *Generational differences in work values: a review of theory and evidence* (1st ed., pp. 79–96). *International Journal of Management Reviews*. Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>

Pokoleniowa R. (2016). Diversity management of generation. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/315755643_ZARZADZANIE_ROZNORODNOSCIA_POKOLENIOWA

Prawitasari G. (2018). The influence of Generations on career choice (social cognitive career theory perspective). *Konselor*. Retrieved from: <https://doi.org/10.24036/02018718464-0-00>

Prensky M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 2: do they really think differently?. *On the Horizon*. Retrieved from: <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>

Priya D. U. T. & Eshwar S. (2014). *Rewards, motivation and job satisfaction of employees in commercial banks - an investigative analysis*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.

Retrieved from: https://pdf4pro.com/amp/download?data_id=5ac750&slug=rewards-motivation-and-job-satisfaction-of-employees-in

Randstad (2016). Gen Z and Millennials collide at work. Retrieved from: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/409577/Pre-Team%20Drive%20PDFs/Randstad_GenZ_Millennials_Collide_Report.pdf

Robak E. & Albrychiewicz-Słocińska A. (2019). *Quality of work as a challenge for modern management of Human Resources in relation to employees from Z-Generation* (pp. 93–100). Quality Production Improvement. Retrieved from: <https://doi.org/10.2478/cqpi-2019-0013>

Robert Half. (2015). Get ready for generation. Retrieved from: <https://www.roberthalf.com/blog/the-future-of-work/get-ready-for-generation-z>

Roberts J. A., Yaya L. H. P. & Manolis C. (2014). *The invisible addiction: cell-phone activities and addiction among male and female college students* (pp. 254-265). Journal of Behavioral Addictions. Retrieved from: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25595966/>

Saks A. M. (2006). *Antecedent and consequences of employee engagement* (pp. 600-619).. Journal of Managerial Psychology. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940610690169/full/pdf?title=antecedents-and-consequences-of-employee-engagement>

Schaufeli W., Taris T. W. & Rhenen W. v. (2008). *Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?* (2nd ed., pp. 173-203). Retrieved from: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/288.pdf>

Schawbel D. (2014). Gen Z employees: the 5 attributes you need to know. Retrieved from: <http://www.entrepreneur.com/article/236560>

Schein E. H. (2013). *Carrer Anchors: the changing nature of work and careers participant workbook*. Retrieved from:

https://books.google.com.cy/books/about/Career_Anchors.html?id=iXI6DwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=en&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Schroth H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace?. *California Management Review*. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>

Seemiller C. & Grace M. (2017). *Generation Z: educating and engaging the next Generation of students* (pp. 21-26). Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1002/abc.21293>

Shah A., Sterrett C., Chesser, J. & Wilmore J. (2001). Meeting the need for employee development in the 21st century (pp. 22-28), *SAM Advanced Management Journal*. Retrieved from: <https://www.proquest.com/docview/231253892>

Singh A. & Gupta B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: a study of generational diversity (pp. 1192-1211). *Benchmarking: An International Journal*. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/282711582_Job_involvement_organizational_commitment_professional_commitment_and_team_commitment

Smola K. W. & Sutton C. D. (2002). *Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium* (pp. 363–382). *Journal of Organizational Behavior*. Retrieved from: <https://doi.org/10.1002/job.147>

Stavrou E. & Eisenberg J. (2006). Mapping Cyprus cultural dimensions: comparing Hofstede and Schwartz's values frameworks. 18th International Congress of the International Association of Cross-Cultural Psychology.

Stevens R. H. (2010). Managing human capital: How to use knowledge management to transfer knowledge in today's multigenerational workforce (pp. 77-83). *International Business Research*. Retrieved from: <https://ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/6507>

Stopford J. M. & Baden-Fuller C.W.F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal* (pp. 521-536). Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250150703>

Stuckey C. (2016). Preparing leaders for Gen Z. *Training Journal*. Retrieved from: <https://www.trainingjournal.com/articles/opinion/preparing-leaders-gen-z>

Taylor P. & Keeter S. (2010). *Millennials: A portrait of generation next*. Washington, DC: Pew Research Center. Retrieved from:

<http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf>

Tewari S. & Bhattacharyya R. (2017). *Work force of the future* (pp. 607–614). *Journal of Business and Economics*. Retrieved from:

[https://doi.org/10.15341/jbe\(2155-7950\)/07.08.2017/009](https://doi.org/10.15341/jbe(2155-7950)/07.08.2017/009)

Tulgan B. (2013). *How to bring out the best in today's talent* (10th ed., pp. 38-40). *Professional Safety*.

Turner A. (2015). *Generation Z: technology and social interest* (2nd ed., pp. 103–113). *The Journal of Individual Psychology*. Retrieved from: <https://doi.org/10.1353/jip.2015.0021>

Twenge J. M., Campbell S. M., Hoffman B. J. & Lance C. E. (2010). *Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing* (5th ed., pp. 1117–1142). *Journal of Management*.

Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

Vitelar A. (2013). *Generation Z and the use of social media for personal branding* (2nd ed., pp. 257-268). *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. Retrieved from: <https://doi.org/10.25019/MDKE/7.2.07>

Wood S. (2013). *Generation Z as consumers: trends and innovation*. Institute for Emerging Issues: NC State University.

Retrieved from: <https://archive.iei.ncsu.edu/wp-content/uploads/2013/01/GenZConsumers.pdf>

Zareie B. & Jafari Navimipour N. (2016). The effect of electronic learning systems on the employee's commitment. *International Journal of Management Education*. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2016.04.003>