



les pratiques de communication et de gestion des attitudes et des comportements des employés

communication
managériale
les pratiques

287

Une étude qualitative

Shilpee A. Dasgupta

Département de la gestion, Chandragupt Institute of Management,
Patna, en Inde et

Damodar Suar et Seema Singh

Département des sciences humaines et sociales, IIT Kharagpur,
Kharagpur, Inde

Reçue le 25 Juin 2011 2
révisé Février 2012
26 Avril 15 Août
2013 20 Novembre 2013
2013 31 Décembre 2013
Janvier 2014 Accepté 27

Résumé But - Cette étude fait partie de deux études successives (quantitatives et qualitatives) réalisées pour étudier l'impact de la communication managériale sur les attitudes et les comportements des employés. Le document vise à discuter de cette question.

Conception / méthodologie / approche - En utilisant la technique des incidents critiques, cette étude explore les effets des pratiques de communication de gestion sur le bonheur des employés, la performance de l'emploi, l'engagement, l'absentéisme et les intentions de chiffre d'affaires. Au total, 101 employés dans trois organisations de fabrication dans l'Inde orientale racontés incidents critiques liés au bonheur et à des performances supérieures, le malheur et la performance inférieure, l'absentéisme et le désir de rester ou de quitter. Les incidents ont été analysés contenu.

Résultats - Les résultats ont révélé que l'approche de collaboration, le respect et la reconnaissance, des arrangements de travail flexibles, la confiance, une orientation claire, des tâches autonomes et difficiles sont des indicateurs importants pour rendre les employés heureux et les conduire vers des performances supérieures. Au contraire, la nature dominante du bossism supérieur et plus que nécessaire, l'humiliation, l'approche biaisée, et le manque de conditions de travail flexibles sont préjudiciables à la performance des employés. approche collaborative, le respect / reconnaissance, correspondance personne à l'emploi, les tâches autonomes et difficiles, des arrangements de travail flexibles, image de marque, et l'emplacement près de la ville natale sont les hélices pour un service continu dans les organisations. Au contraire, l'approche hiérarchique / dominante, l'humiliation, le manque de respect et de reconnaissance, approche biaisée - des règles différentes pour différentes personnes, les affectations monotone et ennuyeux, et la rémunération non concurrentielle sont les hélices pour ne pas poursuivre son service dans les organisations. Humiliation, le manque d'arrangements souples, et la surcharge de travail sont les causes de l'absentéisme des employés.

Rechercher les limites / les implications - Cette étude n'est pas sans limites. Tout d'abord, il y a eu des incidents critiques avec des zones apparentes de contenu qui se chevauchent. Pour remédier à cette situation, les auteurs ont décidé de donner la préférence au thème principal qui émerge d'un incident. D'autre part, les observations faites dans cette étude ont été limitées à des descriptions de ce qui est arrivé dans trois organisations. Cela limite la capacité de généraliser les résultats.

Les implications pratiques - Les organisations peuvent former les superviseurs à développer des pratiques de communication axées sur la personne, communiquer avec le respect et la reconnaissance, la mise en œuvre des modalités de travail flexibles, d'améliorer la conception des tâches, impliquer les employés dans les décisions importantes, leur offrir des tâches autonomes et difficiles, afin que les employés à réaliser leur plein potentiel et devenir des contributeurs heureux à leurs organisations.

Originalité / valeur - L'étude a tenté d'expériences vécues des employés de capture et leur a fourni des narrations de situations qui sont souvent et unique expérience.

Mots clés Les communications d'entreprise, le comportement des employés, les attitudes des employés, les relations avec les employés, les attitudes de gestion, la participation des employés

Type de papier Document de recherche



Communication: Un
International Journal
Vol. 19 No. 3, 2014
pp. 287-302

© Emerald Group Publishing Limited

1356-3289

DOI 10.1108/CCJ-04-2013-0023

introduction

Les relations ont fait partie intégrante de la vie humaine. Une communication efficace de gestion dans une organisation aide à se connecter avec les employés, établir des relations positives et les attitudes des cadres et les comportements des employés en milieu de travail (Wyatt, 2006).

Il y a un changement dans la façon de communiquer avec les gestionnaires de leurs employés / subordonnés. On croit que, dans les années 1950, l'accent a été mis sur la réduction de la bureaucratie. A partir de fin des années 1950 à début des années 1980 l'accent a été mis à motiver et impliquer les gens pour exploiter leur potentiel inexploité. Au cours des années 1980, la fin et au début des années 1990, les organisations ont commencé à considérer les employés comme leur plus grand atout car ils sont devenus de plus en plus multinational et décentralisé. Mais maintenant, la métaphore de l'actif est élevé à un nouveau niveau. Les organisations ont commencé à reconnaître leurs employés en tant que propriétaires du capital humain et les investisseurs (Davenport, 1999).

Le mot « yoga » dans « Udyoga » offre une nouvelle vision de l'entreprise en Inde. Il peut être considéré comme le cinquième mode de réalisation de soi, les quatre autres étant yoga raj, le yoga gyan, yoga Bhakti, et le karma yoga. Le sens de gestion du yoga est « désir d'avancement et l'unité gagnant » (Sharma, 2005). Les gestionnaires représentent des organisations et leur communication peuvent influencer les employés comportements en bas de la ligne (Vuuren et al., 2007). Bien que les relations ont été l'une des préoccupations pivot dans la recherche de gestion depuis des décennies, l'importance des relations entre les employés et les organisations est devenu encore plus saillant. Bien que le rôle des émotions a été souligné dans la recherche organisationnelle (Rafaëli et Sutton, 1989), l'affichage des émotions au sein des organisations est devenu un sujet de grand intérêt pour les chercheurs de l'organisation au cours des dernières années. Une concurrence accrue a obligé les organisations à attirer davantage l'attention sur la façon dont les employés sont traités au travail.

Contexte

Nous avons déjà mené une étude basée sur questionnaire quantitatif pour évaluer l'impact des styles de communication managériale sur les attitudes et les comportements des employés. Hypotheses ont été calculés sur la base d'une vaste enquête de la littérature. L'étude d'une section de 400 employés (travaillant sous les cadres intermédiaires, cadres hiérarchiques et superviseurs) de dix organisations de fabrication similaires en Inde orientale, l'étude a examiné la relation entre les styles de communication de gestion et les attitudes des employés et des comportements à travers l'objectif de l'échange social théorie (Blau, 1964) et la théorie de l'appui de l'organisation (Eisenberger et al., 1986; Rhoades et Eisenberger, 2002; Shore et Shore,

1995). Les analyses ont été effectuées à l'aide de SPSS 16.0 et 16.0 AMOS. Les résultats ont révélé que les gestionnaires / superviseurs communiquent en passif, agressif, et les styles affirmées. le style assertif de la communication des supérieurs peut favoriser des relations de travail de soutien maximal. Le soutien de surveillance perçu (PSS) peut répondre aux besoins de communication des employés et d'accroître leur estime de soi en fonction de l'organisation (OBSE). Alors que PSS peut accroître l'engagement affectif (attachement émotionnel) qui peuvent réduire l'absentéisme, OBSE peut améliorer la performance de l'emploi (Dasgupta, Suar et Singh, 2013).

Au moment de la collecte des questionnaires remplis, certains employés ont accepté de partager leurs expériences sur leur communication de surveillance, la reconnaissance, les comportements et les attitudes et les ont griffonné dans les produits laitiers sur le terrain. Les narrations importantes relatives au contexte ont été signalés. Les révélations faites par les employés étaient intéressants et synonyme de McGregor (1960) Théorie Y.

Les relations et les liens sociaux jouent un rôle vital dans la culture indienne (Dash et al., 2007). Les employés ont tendance à être en relation de soutien avec les supérieurs qui créent

environnement digne de confiance grâce à une communication ouverte, honnête et fondé sur le besoin. ils cultivent Sneh-Shradha communication relations avec leurs supérieurs (Sinha, 2002). Bien que les gestionnaires passifs peuvent être des mentors indécise, pauvres et sans intérêt, les gestionnaires considèrent affirmées les droits et les besoins de tout le monde (Arredondo, 2003). Ils ont la capacité de soutenir et de se connecter avec les employés à la fois rationnelle et émotionnellement, ce qui les aide à gérer correctement leurs employés. Par conséquent, les gestionnaires ont affirmées étendu davantage de soutien aux employés par rapport aux gestionnaires passifs. A l'inverse, les gestionnaires agressifs en raison de leur comportement grossier et égocentriques ne pouvaient pas entretenir de bonnes relations avec leurs employés.

communication
managériale
les pratiques

289

communications de soutien des superviseurs à établir des relations positives, augmentant ainsi PSS et d'accroître la satisfaction de la communication des employés parce que leurs besoins sont satisfaits (Madlock, 2008). En outre, PSS aide au développement des salariés OBSE en améliorant les employés de la portée de la prise de décision et de développer un sentiment d'autonomie de travail. Le OBSE des employés dans les organisations reflète la valeur perçue qu'ils ont d'eux-mêmes en tant que membres de l'organisation (Pierce et al., 1989).

L'engagement organisationnel (OC) est le désir des employés de rester dans l'organisation. OC a trois dimensions: affective, durée, et normative (Allen et Meyer, 1990). L'engagement affectif est l'attachement émotionnel positif de l'employé à l'organisation. l'engagement de continuité est l'état dans lequel les commits des employés de continuer son / son travail dans l'organisation car il / elle perçoit des coûts élevés de perdre l'adhésion de l'organisation, y compris économiques (tels que les charges à payer de pension) et les coûts sociaux (liens d'amitié avec des collègues) . culture indienne valeurs émotions, les liens familiaux et les relations à long terme. Les employés développent un attachement affectif avec leurs organisations quand ils sont satisfaits de la communication des superviseurs. Cet attachement émotionnel les encourage à participer à leur travail régulièrement. D'autre part, juste répondre aux besoins intrinsèques des employés peut ne pas être suffisante pour augmenter leurs performances. En outre, un employé peut rester dans une organisation, malgré le mécontentement de son / sa communication de gestionnaire, s'il / elle n'a pas d'autre alternative d'emploi (s). Les employés qui sont liés par des échanges économiques peuvent ou peuvent ne pas être régulier dans leur travail.

Comme dans l' « effet Pygmalion » (Livingston, 1988), les employés donnent de leur mieux lorsque les attentes des superviseurs sont élevés. Lorsque les employés sont dignes de confiance et ont offert des travaux ambitieux, leur déclencheur **meilleure estime de soi une meilleure performance de l'emploi ainsi qu'un meilleur emploi ailleurs (Goris et al., 2000; Villegas et Cerveny 2004).**

Les employés ont signalé très faible taux d'absentéisme dans l'étude quantitative. Les employés pourraient ne pas avoir pris un congé sans autorisation en raison des graves conséquences qu'elles pourraient avoir à faire face, y compris réduction de salaire, qui perdent leur emploi, etc.

Des études antérieures ont suggéré que OC peut influencer sur l'absentéisme (Savery et al., 1998). Mais des questions comme OC et l'absentéisme des employés ainsi que l'impact de la communication ne sont pas examinées de façon approfondie dans le cadre structuré de l'étude quantitative. Cependant, les expériences partagées par les employés ont jeté les bases d'effets COMPRENDRE des pratiques de communication de gestion par le biais d'une étude qualitative.

La recherche qualitative n'a pas été soulignée tant par les psychologues industriels / organisationnels dans l'étude des comportements des employés (Ehigie et Ehigie, 2005). L'adoption d'une approche qualitative peut révéler les réalités grains fins qui sont susceptibles d'échapper à une étude quantitative (Ehigie et Ehigie, 2005, Patton, 2002). Récemment, la technique des incidents critiques (CIT) a joué un rôle important en tant que technique de recherche pour explorer les problèmes d'organisation. Plutôt que la notion conceptualisée pré-et hypothèses spécifiques, les efforts

ont été faits pour explorer les effets de la communication managériale en utilisant une technique similaire, comme un incident critique de Herzberg.

Dans Herzberg (1959, 1968) l'étude, 200 experts-comptables et d'ingénieurs dans la région de Pittsburgh des États-Unis ont été invités à raconter des incidents quand ils se sentaient exceptionnellement bon ou mauvais au sujet de leur présent et / ou d'un emploi passé. L'analyse des incidents signalés critiques a révélé que lorsque les employés ont rapporté ou parlé de bons sentiments ou la satisfaction, ils ont mentionné les facteurs intrinsèques à la tâche - la réalisation, la reconnaissance, la responsabilité, travail difficile, et à la croissance ou à l'avancement. Lorsque les employés ont parlé de mauvais sentiments ou d'insatisfaction, l'analyse des incidents racontés a révélé les facteurs externes à l'emploi - la politique de l'entreprise et l'administration, les conditions de travail, le salaire, la vie personnelle, le statut, le statut, la sécurité, les relations avec les superviseurs, pairs et subordonnés. L'analyse des incidents critiques a donné lieu à la théorie à deux facteurs de motivation parce que la motivation / satisfaction ainsi que résident d'insatisfaction dans deux catégories distinctes de facteurs d'emploi. Incidents critiques similaires à l'aide dans le bonheur et le malheur en communication avec les superviseurs, cette étude se propose d'étudier les effets des pratiques de gestion de la communication.

Méthode

Échantillon

L'échantillon était composé de 150 employés (travaillant sous les cadres intermédiaires, cadres hiérarchiques et superviseurs) dans trois organisations, un à Haldia du Bengale occidental, un à Tatanagar de Jharkhand, et un à Renukut de l'Uttar Pradesh (en Inde orientale). Au total, 50 employés dans chacune des trois organisations ont été sélectionnées au hasard et ont approché individuellement avec l'autorisation des autorités supérieures et expliqué sur le but de l'étude. Les organisations étaient grandes entreprises privées ayant la même gamme d'employés (2000-2500) avec plus ou moins similaires hiérarchie structurelle produisant de l'électricité, l'acier et l'aluminium, respectivement.

anonymat complet des réponses était assurée. Sur 150 employés, 101 témoignages ont été retournés. Le taux de réponse a été 67,33 pour cent. Sur les 101 employés, 90,1 pour cent étaient des hommes et seulement 9,9 pour cent étaient des femmes. L'échantillon contenait la faible représentation des femmes car il y avait très peu d'employés féminins par rapport aux employés de sexe masculin. L'âge des employés varie aussi bas que 20 à atteindre 60. Plus de la moitié des employés étaient issus de milieux urbains, environ un cinquième étaient d'origine rurale, et environ un quart étaient de fond semi-urbain (voir le tableau I).

Mesure

CIT a été utilisé pour l'expérience des employés de capture au lieu de travail. La technique axée sur les comptes des répondants des événements qui se sont effectivement survenus (incidents) en communication avec les supérieurs plutôt que sur des généralisations ou des opinions. Quatre questions ouvertes ont été conçues pour obtenir la narration d'incidents pour: d'abord, le bonheur de plus en plus la communication et des performances supérieures; d'autre part, la tristesse et en communication de sous-performance; troisièmement, l'absentéisme; et quatrièmement, susciter l'engagement envers les organisations ou le chiffre d'affaires. Les employés ont été invités à rappeler des situations au travail inwhich qu'ils avaient de bonnes et / ou mauvaises expériences. Les invites pour mentionner les incidents critiques ont été. Tout d'abord, parler d'un incident lorsque la communication de votre supérieur immédiat vous fait plaisir, inspiré, et par conséquent, vous étiez en mesure de bien performer. Seconde,

	La fréquence	%	communication managériale les pratiques
Le sexe			
Femme	dix	9,90	
Masculin	91	90,10	
Contexte			
Urbain	55	54,46	
Semi-urbain	26	25,74	
Rural	20	19,80	
	Le minimum	Maximum	
Âge	20	60	
membres de la famille au total	1	12	
expérience de travail totale	0,4	41	
Salaire total par mois	2500	60 000	
Nombre de promotions	0	6	
Années étudiées dans les établissements d'enseignement formel	9	24	

291

Tableau I.
profil échantillon

par conséquent, vous ne parvenez pas à bien performer. Troisièmement, Narre une situation créée par votre supérieur immédiat en raison de laquelle vous vouliez prendre congé ou avaient pris un congé pour échapper à l'environnement de travail. Quatrièmement, Narre un incident pourquoi vous voulez / ne veux pas continuer avec votre organisation.

Les employés problèmes identifiés liés à la communication qui étaient responsables de leurs attitudes et comportements. Nous n'avons pas analysé les données avec des catégories préconçues fondées sur des recherches antérieures (approche a priori), mais les catégories sont ressortis des opinions des employés (une approche a posteriori).

Chaque incident a été lu par plusieurs fois pour obtenir le thème central en elle. Les incidents ont été jugés critiques lorsque le but et le résultat de l'incident étaient raisonnablement claires et pertinentes. Les incidents ont été examinés par un panel de trois experts en sciences sociales, puis classés sur la base des jugements inductives. Les catégories qui se sont développés finalement inclus les incidents.

Dans le cadre du processus de vérification, l'un des répondants de chaque organisation a été invité à vérifier si les mots ont été correctement interprétés et résumés. Deux chercheurs de doctorat en communication ont agi comme codeurs. Ils ont évalué le contenu et les thèmes mis en différentes catégories. Au premier tour, chaque codeur a reçu 30 incidents critiques. Le classement des deux codeurs dans 27 incidents critiques correspondait exactement, ce qui suggère la cohérence interévaluateurs de 90 pour cent. Au second tour, la moitié des incidents critiques restants ont été analysés et mis en différentes catégories par un codeur et le reste par un autre codeur.

Résultats

Parmi les catégories Contenu de l'enquête ont émergé contre les incidents critiques. Les employés ont identifié les aspects de la communication de gestion suivants qui ont contribué à leur bonheur et amélioration de la performance: approche collaborative, le respect / la reconnaissance, des arrangements de travail flexibles, la confiance, une orientation claire, la participation et les tâches autonomes et difficiles (voir tableau II).

D'autre part, les employés ont identifié les aspects suivants de la communication managériale qui étaient responsables de leur malheur et un manque de performance: approche hiérarchique / dominante des superviseurs, l'humiliation, l'approche biaisée, le manque de conditions de travail flexibles, et l'approche égoïste.

CCJI

19,3

292

Tableau II.
Les aspects positifs et négatifs
de la communication
managériale

	Descriptif n (%)
1. Communication du superviseur qui a fait les employés heureux et la performance orientée	
(A) approche collaborative	55 (54,46)
(B) Respect / reconnaissance	54 (53,47)
(c) arrangements de travail flexibles	52 (51,49)
(D) d'affectation spéciale	51 (50,50)
(E) orientation claire	50 (49,50)
(F) Participation	46 (45,54)
(g) Autonomie / tâches difficiles	45 (44,55)
2. Communication du superviseur qui a fait les employés malheureux et ont diminué leur performance	
(A) hiérarchique / approche dominante	46 (45,54)
(B) Humiliation	45 (44,55)
(C) approche partielle - des règles différentes pour différentes personnes	42 (41,58)
(D) L'absence de conditions de travail flexibles	41 (40,59)
(E) approche Selfish	39 (38,61)

Par ordre d'importance perçue pour les employés, les raisons de rester dans les organisations sont les suivantes: approche collaborative, le respect / reconnaissance, match de personne à l'emploi, la participation, les tâches autonomes et difficiles, des arrangements de travail flexibles, l'image de marque et le lieu près de la ville natale.

Les raisons de l'intention des employés de quitter les organisations sont les suivantes: approche hiérarchique / dominante, l'humiliation, le manque de respect / reconnaissance, approche biaisée / des règles différentes pour différentes personnes, missions monotones / ennuyeux, et le salaire non compétitif (voir le tableau III).

Les employés ont également souligné les raisons suivantes pour prendre congé pour éviter le lieu de travail: l'humiliation, le manque d'arrangements de travail flexibles, et la surcharge de travail (uniquement alloué avec force).

Tableau III.
Les causes de la volonté des
employés de rester / congé et
l'absentéisme

	Descriptif n (%)
Les causes identifiées par les employés comme principaux contributeurs aux employés désir de rester avec les organisations	
(A) approche collaborative	55 (54,46)
(B) Respect / reconnaissance	54 (53,47)
(C) match de personne-emploi	52 (51,49)
(ré) Participation	46 (45,54)
(e) autonome / tâches difficiles	45 (44,55)
(F) arrangements de travail flexibles	43 (42,57)
(G) l'image de la marque	36 (35,64)
(H) Lieu près de la ville de la maison	33 (32,67)
Les causes identifiées par les employés comme principaux contributeurs à la volonté des employés de quitter les organisations	
(A) approche hiérarchique	45 (44,55)
(B) Humiliation	44 (43,56)
(C) Absence de respect / reconnaissance	44 (43,56)
(D) approche Biased	42 (41,58)
(e) monotones / affectations de forage	41 (40,59)
(F) de rémunération non compétitif	34 (33,66)
Les causes identifiées par les employés pour être absent pour échapper à des situations de travail	
(A) Humiliation	50 (49,50)
(B) Absence de conditions de travail flexibles	47 (46,53)
(C) Overwork	44 (43,56)

Discussion

L'étude des incidents critiques de 101 employés, les résultats révèlent que l'approche collaborative, le respect / la reconnaissance, des arrangements de travail flexibles, la confiance, une orientation claire, la participation, autonomes et les tâches difficiles sont des indicateurs importants pour rendre les employés heureux et les conduire vers des performances supérieures. Au contraire, la nature dominante du bossism de enplus supérieure que nécessaire, l'humiliation, l'approche biaisée, le manque de conditions de travail flexibles, et l'attitude égoïste des superviseurs sont préjudiciables à la performance des employés. approche collaborative, le respect / reconnaissance, match de personne à l'emploi, la participation, les tâches autonomes et difficiles, des arrangements de travail flexibles, image de marque, et l'emplacement près de la ville natale sont les hélices pour un service continu dans les organisations. Au contraire, l'approche hiérarchique / dominante, l'humiliation, Le manque de respect / reconnaissance, approche biaisée, les affectations monotone et ennuyeuse, et la rémunération non concurrentielle sont les hélices pour continuer de ne pas le service dans les organisations. Humiliation, le manque d'arrangements de travail flexibles, et la surcharge de travail sont les causes de l'absentéisme des employés.

communication
managériale
les pratiques

293

Approche collaborative

effort de collaboration est l'effort combiné / coordonné des superviseurs et subordonnés pour les questions de détermination. Les employés ont déclaré être heureux quand ils ont travaillé en collaboration:

Notre superviseur nous encourage à travailler en collaboration. Une fois que nous avons été très contrarié quand ne pas obtenir la solution appropriée à la rupture soudaine de notre usine. Notre directeur a eu une réunion avec nous, a discuté du problème et en collaboration que nous avons résolu le problème. Les employés appréciant la configuration démocratique et l'amour des difficultés d'actions. Ils croient que « aucun d'entre nous est aussi bon que nous tous ». L'environnement de collaboration favorise un esprit « nous », contribue à la synergie, et établit des relations de l'alliance. L'interdépendance des employés fait une organisation intégrée.

approche hiérarchique / dominante

Rigidité dans la pensée et l'action des gestionnaires réduit l'efficacité et la créativité des employés:

Mon manager est overdominant. La semaine dernière, on m'a donné une tâche. Mais il surveillait mon travail de temps en temps. Il voulait des explications sur de petites choses comme un professeur d'école. Cela m'a irrité beaucoup. Je ne peux pas travailler comme ça [y] **Je vais devoir chercher un autre emploi. Les employés se sentent frustrés d'avoir quelqu'un à respirer dans leur cou** chaque minute. employés indiens présentent une préférence pour la réduction de la distance de puissance, si possible, et le travail de valeur si elle fait partie d'une relation personnalisée positive (Kumar et Sankaran,

2007). Il est inutile si les gestionnaires ne permettent pas aux employés d'utiliser leurs compétences et leurs connaissances à leur plein potentiel. Un employé a expliqué:

Je me sentais très déprimé quand mon manager a imposé des décisions sur moi. Il a insisté pour que l'émetteur de débit de vapeur de la plante doit être calibré. Je suis sûr que le calibrage n'a pas été nécessaire. Mais mon manager ne voulait pas écouter. J'aurais voulu me retirer du travail mais n'a pas d'autre choix que de continuer. Je ne pouvais pas me concentrer.

Les employés se sentaient malheureux et ont essayé d'échapper au travail lorsque les superviseurs les ont poussés à la surcharge de travail:

Nous avons travaillé pendant 10-12 heures par jour dans notre organisation. Mais quand mon superviseur m'a donné la force d'une tâche supplémentaire de recherche après que le ministère de la sécurité, je me suis sentie accablée supplémentaire. Je suis allé en congé pour éviter la situation.

Lorsque poussé à la surcharge de travail, les employés privés de leurs droits ne aiment pas à assister à leur travail. Performance diminue et la spirale descendante continue. Au contraire, les employés ont déclaré être heureux et ont connu une « camaraderie » profonde lorsque les gestionnaires les ont écouté avec empathie:

Mon superviseur demande périodiquement nos suggestions. Une fois quand je lui ai dit que le suivi quotidien du courant dans un moteur empêcherait un bris soudain, il a écouté mon point de vue avec beaucoup d'attention et a pris les mesures nécessaires. Cela m'a fait sentir important et je me suis senti plus enthousiaste à mieux performer.

Respect / reconnaissance

Le respect et la reconnaissance aux employés pour leur donner la poussée de motivation dont ils ont besoin pour rester fidèles et engagés aux objectifs organisationnels. L'incident suivant décrit par un employé illustre clairement:

Il y a deux semaines, j'ai pu accomplir une tâche un jour avant l'horaire. J'ai reçu un gestionnaire de frommy grand appréciation devant tous les membres de mon bureau. L'incident m'a fait plus confiant pour gérer toutes les tâches.

Un autre employé a illustré son contentement et intention de rester comme suit:

J'avais travaillé jour et nuit pour compléter la tâche allouée par mon superviseur. Et les bonnes nouvelles est que mon dévouement a été reconnu par mon superviseur. Il a recommandé mon nom pour la promotion. Je veux rester ici longtemps.

Les employés veulent voir un retour clair et mesurable de leurs efforts. Bien qu'une partie de cette déclaration peut être de nature monétaire, de façon surprenante une grande partie a à voir avec le respect / la reconnaissance qu'ils gagnent dans le lieu de travail.

Humiliation

La violence dans le lieu de travail est de plus en plus en vedette viennent. Les employés du dos parfois revert avec les attitudes et les comportements négatifs:

Oui, je l'avais pris congé juste pour échapper à l'environnement de travail créé par mon superviseur. Le multimètre qui est utilisé pour détecter problème ne fonctionnait pas correctement. Mon superviseur était horrible. Il m'a crié très mal bien qu'il était pas ma faute. Un autre employé a dit:

La carte de l'histoire des instruments n'a pas été mis à jour. Mon superviseur m'a grondé devant tout le monde. Je comprends que j'avais commis une erreur, mais l'erreur est humaine. Cela ne signifie pas que vous commencez à crier à un employé devant ses collègues. Je ne pouvais pas me concentrer sur mon travail. Je suis même allé en congé pour quelques jours.

Amanager qui menace les employés, les utilisations tactiques alarmistes, fait des accusations sans fondement, des cris et des abus est un lieu de travail intimidateur. Les employés se sentent vaincus et humiliés. Leurs émotions sont blessés, après quoi ils sont incapables de performwell. Un employé a indiqué:

Mon superviseur me bashes inutilement devant mes pairs. La situation est devenue telle qu'il est devenu un cauchemar pour moi. Je ne me sens pas envie d'aller au travail plus. Je souhaite que Dieu pourrait changer mon superviseur ou je vais devoir changer mon travail! Il est un fait que « les employés quittent le patron, mais pas l'organisation ». Le plus souvent, les employés développent des intentions de retrait en raison de la façon dont les superviseurs de les traiter.

arrangements de travail flexibles

Pour l'équilibre des pressions accrues de la vie professionnelle et familiale, certaines autorités de contrôle permettent aux pratiques de travail flexibles. Cela conduit à la motivation et la productivité accrue. arrangements flexibles comprennent le temps partiel ou des heures réduites, les interruptions de carrière supplémentaires, l'aide aux soins des enfants et aux aînés, extensions de congé de maternité, congé de paternité, le travail du congé d'urgence, le partage d'emplois, semaine de travail comprimée, réduction du temps volontaire et des horaires de travail flexibles. Les employés se sentaient très heureux et soutenu quand ils avaient des arrangements de travail flexibles:

Récemment, mon frère a rencontré un accident. J'ai demandé mon manager de me accorder un congé pour quelques jours, car cela était une urgence. Mon manager n'a pas hésité à me accorder un congé bien que les délais de mise en service de l'usine étaient très serrés.

Un autre employé a expliqué:

Notre superviseur est très efficace et sait comment gérer notre charge de travail. Parfois, si vous êtes vraiment fatigué avec la charge de travail et doivent travailler jusqu'à tard dans la nuit, vous pouvez se lever tard le lendemain et arriver à l'usine en retard.

Au contraire, les employés se sentent déçus par l'absence de conditions de travail flexibles:

Une fois que je l'avais demandé l'autorisation d'assister au mariage de mon frère. Mon manager a annulé mon congé. À ce moment du temps, il n'y avait pas d'urgence dans l'usine. Mais je devais annuler mes billets. Je me sentais très déprimé et a été incapable de se concentrer sur mon travail. Dès que je reçois un bon travail, je partirai.

Un autre employé se plaint:

Une fois que je l'avais pris un congé pour aller à Calcutta pour le traitement de ma fille et même réservé les billets. Mais je devais annuler le congé parce que mon superviseur m'a forcé à le faire. Je me sentais très malheureux et complètement vidé.

Un autre employé a rapporté:

Mes soucis de superviseur beaucoup plus sur combien de temps vous avez travaillé que sur la quantité que vous avez accompli. Est-il juste que les dépenses beaucoup plus de temps à faire la même quantité de travail peut être considéré comme étant plus laborieuse? Il est préférable d'être avec votre famille et de l'enfant après la fin de votre tâche. Mais je n'ai pas d'autre choix que de perdre du temps inutilement au lieu de travail.

De nombreux employés se sentent piégés et très stressés lorsque les conditions de travail ne sont pas flexibles. L'effet est subtil, mais de façon cumulative, il devient puissant. Il crée un stress, perturbe l'équilibre de la vie professionnelle, et parfois conduit à l'absentéisme et le chiffre d'affaires.

Confiance

La confiance est formé lorsque les superviseurs immédiats transfèrent leurs soins aux employés et de traiter dans leurs transactions au jour le jour avec la transparence et l'équité possible. Les employés se sentent responsabilisés, confiant, prêt à prendre des risques, et le changement étroite. Ils deviennent plus responsables et il y a un degré élevé de responsabilité et de la propriété. Un employé a commenté:

Dans mon organisation actuelle mon superviseur me fait confiance beaucoup. Il irait en congé que si je ne suis pas en congé. Cela me fait sentir que je suis une partie importante et essentielle de mon organisation. Je voudrais vraiment continuer ici.

approche partielle

Certains gestionnaires appliquent des règles différentes pour différentes personnes. Les employés se sentaient malheureux quand ils ont connu l'approche biaisée de leurs supérieurs:

En dépit d'avoir plusieurs réactions positives, on m'a donné la plus générale note au moment de l'évaluation annuelle. Mon manager m'a dit que tout ce que je l'avais fait était attendu. Je ne l'avais pas dépassé ou excellé. Je me sentais très mal et vers le bas et cela atténuait ma performance. Un employé a exprimé son mécontentement ainsi:

Je pense que mon manager est plus incliné vers ses relations personnelles avec les employés que l'ensemble des compétences des employés. À quel point techniquement un employé est, s'il / elle est dans ses bons livres, il / elle aura tout son / son assiette. Que ce soit des hausses de salaire ou de meilleures opportunités. Je ne l'ai jamais été malhonnête dans mon travail et je crois fermement à faire reconnaître ce que je l'ai fait. Ce rayon manque ici. Un autre employé a raconté:

Il est très difficile à croire, mais je me suis confronté au racisme dans mon projet. Mon manager était très biaisé envers les gens de sa caste et l'orthographe de sa langue maternelle. Il est très difficile de travailler dans de telles situations de travail. Je ne suis pas en mesure de se concentrer sur mon travail. Un autre employé a expliqué:

Mon superviseur a un cercle de confiance prédéfini. Les gens à l'intérieur qui obtiendraient tous les avantages alors que les gens extérieur, il devra attendre longtemps. Récemment, un de mes collègues a obtenu une promotion, bien qu'il ne le méritait pas.

approche Selfish

Certains gestionnaires manquent d'éthique de travail. Ils sont souvent incompetents et incapables de formuler leurs propres idées et le recours à voler les idées des employés afin de dissimuler leurs propres lacunes. Ces superviseurs voleuses reprochent également aux employés lorsque les objectifs de l'organisation ne sont pas atteints. S'il y a le succès à réclamer, ils prennent tout le crédit et refusent de reconnaître la contribution des employés. Les employés se sentent sous-évalués, avilis et triché quand leurs gestionnaires étaient égoïstes et injustes et ont pris le crédit eux-mêmes:

Mon manager est très égoïste. Des occasions importantes de conjecturer il est, comme toujours, la tête il gagne la queue je perds. Quelques mois en arrière, DCS (Distributed Control System) ne réagissait pas et le système de contrôle total échoué. Il n'y avait pas de communication entre les FCS (système de contrôle de terrain) et HIS (Station Human Interface). Il est moi qui a découvert que le câble V-réseau souterrain (liaison entre FCS et HIS a été coupé par le rat. Le câble a été remplacé et le problème a été corrigé. Mais mon effort n'a pas été reconnu. Les autorités supérieures ne pouvaient savoir que le problème .. a été résolu par mon manager peut-être était le plus malheureux jour de ma vie dans l'organisation Un autre employé se plaint:

Il y avait un problème dans PLC (contrôleur logique programmable). Je détectons que le problème était dans la carte d'entrée de PLC. Le problème a été résolu immédiatement avec le remplacement de la carte. Pourtant, mon superviseur a pris pour lui-même le crédit en face de la direction. Il ne mentionne même pas mon nom. L'incident m'a donné beaucoup de nuits sans sommeil.

direction claire

superviseurs efficaces Définir clairement les attentes des employés, y compris ce qui doit être fait, quand il doit être fait, et où il va, après la fin de leurs responsabilités.

Bien que cela puisse être accompli en créant un manuel de l'employé complet, une « touche personnelle » en interagissant avec les employés du groupe et en tête-à-tête un réglage permet d'accentuer les attitudes positives et les comportements des employés. Les employés se sentaient heureux et reliés à l'objectif principal de l'organisation lorsque leurs supérieurs leur ont donné des instructions claires:

Récemment, whenwe eu une rupture soudaine dans notre usine, notre directeur a eu une réunion avec nous. Il a expliqué clairement les rôles à chacun d'entre nous. Cela nous a permis de bien performer et gérer correctement les situations. Je trouve très intéressant de travailler sous sa supervision.

Participation

Les employés veulent apprendre et de grandir. Ils veulent que leurs opinions en fonction de leur expertise à la matière et à prendre au sérieux. Ils se sentent plus heureux si leurs idées et leurs opinions sont mises en œuvre dans un processus. Lorsque les superviseurs encouragent la participation des employés et attendent des idées nouvelles, les organisations sont plus susceptibles d'être tiré profit (Rooney et al., 2009). Voici un tel incident:

Mon patron ne prend pas de décisions de façon indépendante. Quelle que soit la situation, il discute toujours avec moi / nous et à cause de cela je me sens jamais que sa décision est imposée à moi, même si la charge de travail est parfois élevé. Une fois que lorsque la température de la vapeur montrait la lecture erratique, mon manager m'a consulté et nous avons détecté que le problème était dans la boîte de jonction. Les fils étaient desserrés et ont été rectifiées. J'aime travailler ici et je souhaite rester ici longtemps.

Autonome et des tâches difficiles

Les employés ont déclaré être plus heureux, axé sur la performance, et plus attachés aux organisations quand ils avaient un certain pouvoir de décision et par conséquent ressenti un sens plus de contrôle sur leur travail:

Mon superviseur me encourage beaucoup. Après ma formation DCS, on m'a donné le pouvoir de prendre des décisions en toute indépendance. Je me sentais très enthousiaste. J'ai eu la chance d'apprendre davantage et tester mes capacités. Je pouvais réaliser avec succès la tâche. Un autre employé a élaboré:

Mon superviseur me donne le pouvoir et la liberté d'essayer newmethods pour résoudre les problèmes. Récemment, j'ai essayé état pour éviter la surveillance en fonction panne et je pouvais gérer la situation avec succès. C'est la raison pour laquelle je veux rester ici.

Au contraire, le manque de puissance et de liberté employés ont poussé à chercher un autre emploi:

Le rôle qui a été attribué à moi a peu d'importance dans mon projet. Je me sens négligeais et démoralisé travailler ici. Je veux avoir un rôle un peu difficile. Si je me donne un emploi avec de meilleures possibilités et la liberté, je voudrais partir.

Ces expressions montrent que les employés veulent être remis en cause par leur travail, en particulier ceux qui étendent leurs capacités et à créer une atmosphère d'apprentissage. De nombreux employés se sentaient frustrés et monotone faire chaque jour le même type d'emplois:

Mon travail est très monotone. Je me ennuie de mettre à jour la carte de l'histoire et le jour du travail de documentation après jour. Peut-être qu'il aurait été intéressant si on me proposait une autre tâche intéressante par mon manager. J'ai vraiment besoin d'un changement.

politiques de rotation d'emploi exposent les employés à de nouvelles responsabilités et fonctions. En formation interfonctionnelle, une certaine monotonie du travail peut être réduit, de sorte que les employés ont

CCJI
19,3

variété de tâches à effectuer. Un employé est devenu enthousiaste quand donné une chance pour la formation du système de contrôle distribué:

Nous vous ennuyer et monotone en effectuant le même type de travail quotidien Quand je choisi pour la formation DCS qui était une chose relativement nouvelle pour moi, il m'a beaucoup inspiré comme on m'a donné l'occasion d'apprendre et d'explorer un nouveau domaine.

298

La participation à de multiples rôles peut réellement se développer, plutôt que les ressources diminuent et entraîner une augmentation du bien-être. Le succès ou la satisfaction dans un rôle peut tamponner le stress ou l'insatisfaction qui se dégage d'un autre rôle. Enfin, d'autres résultats positifs tels que l'augmentation du revenu, le soutien social et l'auto-efficacité peuvent également se développer en raison de la gestion des rôles multiples.

match de personne-emploi

Alors que les tâches difficiles ont fait appel à la plupart des employés, il convient de noter que les employés ont perdu tout intérêt si elles ne correspondaient pas à leur travail en fonction de leurs capacités, des intérêts et des personnalités:

Mon superviseur est un coriace. Il pense que depuis qu'il est mon patron, il a le droit de me forcer à quoi que ce soit. Il m'a force attribué une tâche qui ne correspondait pas à mes capacités et intérêts. En fin de compte, je devais quitter la ville en prenant une réinstallation volontaire à un autre endroit. Un autre employé a exprimé:

Mon expérience est dans le département mécanique. Mais il y a quelques mois mon manager m'a transféré au service de la sécurité, en disant que je n'étais pas assez bon dans le département mécanique. Je pris congé pour échapper à l'humiliation et a commencé à chercher un nouvel emploi.

Lorsque les employés sont mis dans des emplois où les exigences de l'emploi ne correspondent pas à leurs capacités, où la stimulation offerte par le travail ne correspond pas à leurs intérêts particuliers, et où les exigences du poste ne correspond pas à leurs compétences, les connaissances et les attitudes aussi bien comme personnalités, l'absentéisme des employés et les intentions de chiffre d'affaires augmenter, et la performance diminue aussi.

Image de marque

Les employés se sont sentis fixés à travailler pour une organisation qui est une entreprise citoyenne responsable et une marque de confiance sur le marché:

L'organisation que je travaille dans un des grands acteurs du marché de l'acier. Ainsi, il est un plaisir pour moi de faire partie de cette organisation. Je suis fier de travailler pour cette organisation. Je veux être ici pour longtemps. Un autre employé a dit:

Mon organisation actuelle cherche à être l'un des meilleurs de sa propre espèce. Il se sent vraiment bien d'être une partie d'une telle organisation réputée. Je voudrais travailler ici pour le reste de ma vie.

Situé près de la ville natale

Seuls quelques employés considérés comme l'emplacement de leur lieu de travail pour être important. Ayant fort attachement affectif avec leur famille, des amis et des parents, ils se sentent à l'aise et satisfaits de leur emploi si l'emplacement de leur lieu de travail est à proximité de leur ville natale. Un employé a indiqué:

Mon organisation est dans ma ville natale, Haldia. C'est un gros avantage pour moi car je peux travailler tout en restant avec mes parents. J'ai un attachement particulier à cet endroit, et donc, je voudrais continuer avec cette organisation.

Un autre employé a dit:

La raison pour laquelle je préfère rester avec mon organisation actuelle est qu'il est tout près de ma ville natale de Calcutta. Il ne prend que 3-4 heures pour atteindre ma ville natale. Je peux rendre visite à ma famille et des parents presque tous les week-end.

salaire non compétitif

Les employés ont besoin un salaire adéquat et raisonnable pour satisfaire leurs besoins physiologiques et de sécurité, comme la nourriture, l'habillement, les soins de santé, ainsi que pour d'autres besoins, comme les relations avec la famille et les amis. Une politique de rémunération saine est donc essentielle à la rétention des employés. Un employé a dit:

Je ne peux pas répondre à mes besoins avec cette structure salariale. Si je reçois un emploi qui me offrirait un meilleur salaire que ce que je reçois ici, je quitterai cette organisation. Un autre employé a indiqué:

La structure salariale de mon organisation est pas très impressionnant. J'ai deux enfants qui vont de l'école. Mes parents sont aussi dépendants de moi. Je suis prêt à travailler jour et nuit pour cette organisation, à condition que je reçois une augmentation de salaire. Mais si mon salaire n'augmente pas, je partirai.

Pay vs croissance personnelle et de rêves

Une conclusion intéressante est que, le roulement des employés ne peut pas être simplement étouffés par une augmentation salariale et d'autres incitations extrinsèques coûteuses. le bonheur des employés peut dépendre de la façon dont un employé voit son travail (Wrzesniewski et al., 1997). **Les employés échangent non seulement des ressources impersonnelles telles que l'argent avec leurs organisations / superviseurs, mais aussi des ressources socio-émotionnelles telles que l'approbation, le respect, la reconnaissance et le soutien (Eisenberger et al., 2001). Ils se soucient profondément pour le confort émotionnel et l'épanouissement personnel.** Ils ont des objectifs à atteindre qui dépassent les gains financiers. Participation, autonomes et les tâches difficiles leur faire sentir qu'ils sont une partie importante et responsable de leurs organisations. Un employé a raconté:

L'une des raisons pour lesquelles je veux continuer avec mon organisation actuelle est que, ici je profite de l'autonomie et répondant ainsi à mes objectifs de carrière. J'ai défini une étape importante pour ma vie et je pense avec mon travail actuel et les récompenses, il est sur la bonne voie. Un autre employé a raconté:

Je ne suis pas satisfait de mon travail. L'argent que je suis payé est le meilleur sur le marché, mais je n'ai pas de possibilités pour ma croissance de carrière. Je veux changer mon travail non pas à cause d'une raison monétaire, mais à cause des affectations monotone et ennuyeuse. Encore un autre employé a révélé:

Je l'avais rejoint cette organisation pour son relativement meilleur salaire, mais maintenant je pense que du point de vue de la carrière, il a été le mauvais choix. J'ai essayé de mon mieux pour livrer à l'organisation, mais mon superviseur n'a jamais reconnu mes efforts.

Conclusion

L'étude a tenté d'expériences vécues des employés de capture et leur a fourni des narrations de situations qui sont souvent et unique expérience. Les résultats sont conformes à McGregor (1960) Théorie Y. Le thème principal qui a émergé est que les employés aiment travailler et séjour dans les organisations où la communication entre les superviseurs et les employés transpire la valeur intrinsèque des salariés,

CCJI
19,3

fournit le respect, et inculque la reconnaissance au-delà des récompenses financières. Peut-être que ces besoins des employés sont moins satisfaits / rencontrés dans le lieu de travail et par conséquent ceux qui ont fait surface en bonne place dans le contenu des incidents. Bien que l'étude qualitative ne précise pas les variables décrites dans l'étude quantitative, les grands thèmes des deux études se renforcent mutuellement.

300

Les employés considèrent le confort émotionnel comme l'un des éléments majeurs de la motivation et de l'amour à gérer par la direction centrée sur les gens - qui a le facteur humain au centre des choses (Bardwick, 2007). Mettre le bonheur des employés d'abord a un effet positif direct sur la productivité individuelle, et par extension, la rentabilité de l'organisation (Pfeffer, 1998, Gavin et Mason, 2004). Les organisations ne peuvent développer un avantage concurrentiel en créant une valeur d'une manière qui est rare et difficile pour les concurrents Imiter (Becker et Gerhart, 1996). Une stratégie centrée sur les personnes est une source importante d'avantage concurrentiel, car, contrairement à la technologie, le coût ou le développement de nouveaux produits, il est difficile d'imiter (Pfeffer, 1998). Les grands leaders grâce à une communication efficace de créer des « cultures de connexion » qui répondent aux besoins émotionnels des gens qu'ils dirigent. Les gestionnaires, qui sont capables de se connecter avec ses subordonnés sur le plan humain, de minimiser la différence entre les relations de subordination et supérieure créent un environnement confortable inwhich subordonnés peuvent développer et utiliser leurs capacités. C'est le leadership darwinisme - la survie des plus heureuses.

Limitations et étude de l'avenir

Cette étude n'est pas sans limites. Tout d'abord, il y a eu des incidents critiques avec des zones apparentes de contenu qui se chevauchent. Pour remédier à cette situation, nous avons décidé de donner la préférence au thème principal qui émerge d'un incident. D'autre part, les observations faites dans cette étude ont été limitées à des descriptions de ce qui est arrivé dans trois organisations. Cela limite la capacité de généraliser les résultats.

Parce que chaque enquête soulève des questions pour une enquête plus approfondie, il ne manque pas de possibilités de recherche future. Tout d'abord, la recherche peut être reproduit dans un échantillon d'employés d'organisations diverses. En second lieu, une étude comparative peut être faite sur la communication des gestionnaires masculins et féminins et leur influence sur les attitudes et les comportements des employés.

conséquences

La culture dans les pays collectivistes comme l'Inde met l'accent sur les relations interpersonnelles et le lien social par rapport à la **liaison structurelle (Dash et al., 2007). gestionnaires indiens au besoin en milieu de travail pour réduire la distance de puissance, les employés traitent de façon plus humaine, et d'améliorer la liaison sociale au lieu de travail pour faire ressortir les talents des employés et d'accroître leur performance. Les organisations peuvent former des superviseurs pour développer des pratiques de communication axées sur la personne, communiquer avec le respect / la reconnaissance, la mise en œuvre des modalités de travail flexibles, d'améliorer la conception des tâches, impliquer les employés dans les décisions importantes, offrent themwith tâches autonomes et difficiles, afin que les employés puissent réaliser leur plein potentiel et devenir contributeurs heureux à leurs organisations.**

Les références

Allen, NJ et Meyer, JP (1990), « La mesure et les antécédents de affective, continuation et engagement normatif à l'organisation », *Journal de psychologie du travail*, Vol. 63 n ° 1, pp. 1-18. Arredondo, L. (2003), *Communiquer efficacement*, Tata McGraw-Hill Publishing Company,

New Delhi.

Bardwick, JM (2007), « Renforcer le lien avec les employés en personnalisant », Un pied dehors

Porte: Comment combattre la récession psychologique qui est aliénante employés et Hurting American Business, AMACOM, pp. 47-58.

communication

managériale

les pratiques

Becker, B. et Gerhart, B. (1996), « L'impact de la gestion des ressources humaines sur l'organisation

performance: progrès et perspectives », L'Academy of Management Journal, Vol. 39 n ° 4, pp. 779-801. Blau, PM

(1964), *Echange et pouvoir dans la vie sociale*, Wiley, New York, NY. Dasgupta, SA, Suar, D. et Singh, S. (2013), «

L'impact des styles de communication de gestion sur

301

Les attitudes et les comportements des employés », *Relations avec les employés: Le Journal International*, Vol. 35 No. 2, pp. 173-199.

Dash, S., Bruning, E. et Guin, KK (2007), « des relations acheteur antécédents-vendeur à long terme:

intégration interculturelle », *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 2007 n ° 11, pp. 1-29. Davenport, T. (1999), *Human*

Capital: Qu'est-ce qu'elle est et pourquoi les gens investir, Doubleday,

San Francisco, CA.

Ehigie, BO et Ehigie, RI (2005), « L'application des méthodes qualitatives dans les organisations: une note pour

psychologues industriels / organisationnels », *Le rapport qualitatif*, Vol. 10 n ° 3, pp 621-638, disponible à:

Www.nova.edu/ssss/QR/QR10-3/ehigie.pdf (consulté le 28 Février 2008). Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B.,

Lynch, PD et Rhoades, L. (2001), « le mouvement alternatif

soutien organisationnel perçu », *Journal de psychologie appliquée*, Vol. 86 n ° 1, pp. 42-51. Eisenberger, R.,

Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986), « Perception de l'organisation

soutien", *Journal de psychologie appliquée*, Vol. 71 n ° 3, pp. 500-507.

Gavin, J. et Mason, R. (2004), « L'organisation vertueuse: la valeur du bonheur dans la

lieu de travail", *Dynamique organisationnelle*, Vol. 33 n ° 4, pp. 379-392.

Goris, JR, Vaught, Colombie-Britannique et Pettit, JD (2000), « Effets de la direction de la communication sur l'emploi

la performance et la satisfaction: une analyse de régression modérée », *Journal of Business Communication*, Vol. 37 n °

4, pp. 348-368. Herzberg, F. (1959), *La motivation au travail*, John Wiley and Sons, New York, NY. Herzberg, F. (1968), « Une

fois de plus: comment accentuez-vous des employés? », *Revue de Harvard business*,

Vol. 46 n ° 1, pp. 53-62.

Kumar, MR et Sankaran, S. (2007), « la culture indienne et la culture pour TQM: une comparaison »,

Le magazine TQM, Vol. 19 No. 2, pp. 176-188.

Livingston, JS (1988), « Pygmalion dans la gestion: HBR commentaires classique et rétrospective »,

Revue de Harvard business, Vol. 66 No. 5, pp. 121-130. McGregor, D. (1960), *Le côté humain de l'entreprise*, McGraw-Hill,

New York, NY. Madlock, PE (2008), « Le lien entre le style de leadership, compétence de communicateur et

la satisfaction des employés", *Journal of Business Communication*, Vol. 45 n ° 1, pp. 61-78. Patton, MQ (2002), *Recherche*

qualitative et méthodes d'évaluation, Sage, Thousand Oaks, CA. Pfeffer, J. (1998), *L'équation de l'homme: Les bénéfices du*

bâtiment en mettant les gens d'abord, Harvard

Business School Press, Boston, MA.

Pierce, J., Gardner, D., Cummings, L. et Dunham, R. (1989), « Organisation basée sur l'estime de soi:

la construction de la définition, la mesure et la validation », *Academy of Management Journal*,

Vol. 32 n ° 3, pp. 633-648.

Rafaelli, A. et Sutton, R. (1989), « L'expression de l'émotion dans la vie organisationnelle », en

Cummings, LL et Staw, BM (Eds), *La recherche en comportement organisationnel*, JAI Press, Greenwich, CT, vol. 11,

pp. 1-42.

Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002), « Perception de soutien organisationnel: un examen des

Littérature", *Journal de psychologie appliquée*, Vol. 87 n ° 4, pp. 698-714.

- Rooney, JA, Gottlieb, BH et Newby-Clark, IR (2009), « Comment le soutien lié gestion employés d'influence du comportement: un modèle intégré », *Journal de psychologie managériale*, Vol. 24 No. 5, pp. 410-427.
- Savery, LK, Travaglione, A. et névés, IGJ (1998), « Les liens entre l'absentéisme et engagement de réduction des effectifs », *Personnel d'examen*, Vol. 27 No. 4, pp. 312-324. Sharma, S. (2005), « philosophie indienne, la culture indienne et de la gestion indienne: vers de nouvelles frontières dans la pensée de gestion », document présenté à l'atelier et ICSSR COSMODE de la culture indienne et la gestion, Hyderabad, 14-16 Avril.
- Shore, LM et Shore, TH (1995), « Perception de soutien organisationnel et de la justice organisationnelle », dans Cropanzano, RS et KM Kacmar (Eds), *Politique organisationnelle, Justice et soutien: Gestion du climat social du milieu de travail*, Quorum, Westport, CT, pp. 149-164. Sinha, JBP (2002), « Un cadre culturel pour comportement organisationnel compréhension », *Psychologie Les sociétés en développement*, Vol. 14 n ° 1, pp. 155-166. Villegas, M. et Cerveny, C. (2004), *La communication modérée de la relation entre Satisfaction au travail et Absentéisme ?*, Buena Vista University, Storm Lake, IA, disponible à: <http://web.bvu.edu/students/villmar/proposal.pdf> (consulté le 6 Avril 2008). Vuuren, MV, De Jong, MDT et Seydel, ER (2007), « directe et indirecte du superviseur communication sur l'engagement organisationnel », *Communication: Un Journal international*, Vol. 12 No. 2, pp. 116-128.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. et Schwartz, B. (1997), « Les emplois, les carrières et Vocations: Les relations des gens à leur travail », *Journal of Research in Personality*, Vol. 31, pp. 21-33. Wyatt, W. (2006), *Communication efficace: indicateur de la performance financière (Blanc Papier)*, Watson Wyatt Worldwide, Arlington.

À propos des auteurs

Dr A. Shilpee Dasgupta est un ex-bourses de recherche au Département des sciences humaines et sociales à l'Institut indien de technologie Kharagpur, Bengale occidental, en Inde. Elle vient de terminer sa thèse de doctorat (Communication) de l'Institut indien de technologie Kharagpur, Bengale occidental, en Inde. Son intérêt actuel de la recherche est en communication et l'éthique des affaires. Dr A. Shilpee Dasgupta est l'auteur correspondant et peut être contacté à: dg_shilpee@yahoo.co.in

Damodar Suar, Ph.D. (sciences sociales), est professeur au Département des sciences humaines et sociales à l'Institut indien de technologie Kharagpur, Bengale occidental, en Inde. Ses recherches portent sur le comportement organisationnel et l'éthique des affaires.

Dr Seema Singh, Ph.D. (en anglais), est professeur adjoint au Département des sciences humaines et sociales à l'Institut indien de technologie Kharagpur, Bengale occidental, en Inde. Ses recherches actuelles portent sur les compétences en anglais et de la communication.

Reproduit avec la permission du propriétaire du droit d'auteur. Toute autre reproduction interdite sans autorisation.