

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ**



ATHENS UNIVERSITY  
OF ECONOMICS  
AND BUSINESS

ΣΧΟΛΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
SCHOOL OF  
BUSINESS

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
MSc IN HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT

# ΑΡΙΣΤΕΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ- ΣΥΝΤΟΜΕΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ

**ΑΚΑΔ.ΕΤΟΣ 2014-2015**

# ΔΙΟΙΚΩΝΤΑΣ ΤΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ: Η ΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΦΟΡΕΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ- ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΥΟ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ

**Φοιτήτρια: Μαρία Αγγελοπούλου**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Μαρία Βακόλα**

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η εκπαιδευτική αλλαγή έχει υπάρξει τις τελευταίες δεκαετίες αντικείμενο συζητήσεων, αντιρρήσεων, πολιτικού διαλόγου και διαπραγματεύσεων (Ματθαίου, 2007). Ολόκληρος ο δυτικός κόσμος έχει δοκιμάσει πλήθος εκπαιδευτικών συστημάτων, έχει επιδιώξει αναδιαρθρώσεις και έχει επενδύσει πόρους σε εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις. Ειδικότερα για τους εκπαιδευτικούς, οι προκλήσεις έχουν υπάρξει πολλές και πολύπλοκες. Η συσσώρευση μεγάλου όγκου πληροφοριών, η μειωμένη εμπιστοσύνη παιδιών και γονέων στην Παιδεία, η εισαγωγή νέων μαθημάτων στο ωρολόγιο πρόγραμμα, η διασύνδεση με άλλα κράτη και τα σχολεία τους, είναι μερικές μόνο από τις αλλαγές που οι σύγχρονοι δάσκαλοι καλούνται να διαχειριστούν (Ματθαίου, 2007).

Στο απαιτητικό αυτό περιβάλλον η εκπαιδευτική κοινότητα καλείται όχι απλά να προσαρμοστεί στην αλλαγή, αλλά να την προβλέψει και να την κατευθύνει προς όφελος της. Ο δάσκαλος καλείται να διαμορφώσει τους πολίτες του αύριο, πολίτες μορφωμένους, ικανούς να μαθαίνουν διαρκώς, να συνεργάζονται με τη διαφορετικότητα και να έχουν παγκόσμια θεώρηση των πραγμάτων. Όλα τα παραπάνω καθιστούν τους εκπαιδευτικούς ιδιαίτερη ομάδα εργαζομένων, με πολλαπλές απαιτήσεις από τον κοινωνικό περίγυρο (Rust & Freidus, 2001).

## **ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΚΟΠΟΥ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η παρούσα εργασία αναφέρεται στη δράση των φορέων αλλαγής μέσα στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Στόχος της εργασίας είναι να εξετάσει τα σύγχρονα κομμάτια οργανωσιακής αλλαγής στην εκπαίδευση και να αναδείξει νέους δρόμους υλοποίησης πετυχημένων αλλαγών.

Μετά την προσεκτική μελέτη της βιβλιογραφίας, παρατηρήθηκε ένα κενό αναφορών σε προγράμματα αλλαγής για το ελληνικό πλαίσιο. Το μεγάλο εύρος των αλλαγών που πραγματοποιούνται στο ελληνικό σχολείο τα τελευταία χρόνια γίνονται αποσπασματικά και χωρίς συγκεκριμένη οργάνωση. Μετά το τέλος της έρευνας, φιλοδοξείται να αποσαφηνιστούν οι διαδικασίες της επιτυχημένης αλλαγής του ελληνικού σχολείου και να αποκρυσταλλωθούν τα μέτρα που χρειάζεται να πάρει κάποιος ώστε να κατευθύνει επιτυχημένες αλλαγές στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Παράλληλα, επιδιώκεται να προσδιοριστούν τα ατομικά χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν τον επιτυχημένο φορέα αλλαγής στην εκπαίδευση.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Η εκπαιδευτική αλλαγή έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας και συζήτησης σε κάθε χώρα του δυτικού κόσμου. «Αλλαγή» έχουμε όταν ένας οργανισμός μεταβαίνει από μία κατάσταση σε μια άλλη ώστε να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του (Burnes, 2004 σε Vakoia&Nikolaou, 2012). Η μεγάλη δυσκολία στην επίτευξη «εκπαιδευτικής αλλαγής» εντοπίζεται στο γεγονός πως δεν απαιτεί μεταβολές μόνο σε επίπεδο οργανισμού (όπως π.χ η οργανωσιακή αλλαγή μια εταιρίας) αλλά επιτάσσει και κοινωνικές μεταβολές. Η εκπαιδευτική αλλαγή είναι αλλαγή στον τρόπο που η κοινωνία σκέφτεται και πράττει, στα πιστεύω της και στον τρόπο θεώρησης του κόσμου (Fullan, 2007).

Τα βασικά συστατικά της εκπαιδευτικής αλλαγής είναι τρία και συνοψίζονται παρακάτω:

- *Νέα εργαλεία*: ανανεωμένα μέσα διδασκαλίας, αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και καινοτόμα υλικά.
- *Νέες διδακτικές μέθοδοι* (στυλ διδασκαλίας): ανανεωμένες πρακτικές, ανάπτυξη στρατηγικών, εξελιγμένες δραστηριότητες.
- *Μεταστροφή της κουλτούρας*: κάθε πρόγραμμα αλλαγής βασίζεται σε κάποιες παιδαγωγικές αρχές και αναπτύσσεται πάνω σε κάποιες παιδαγωγικές θεωρίες.

Ήδη από τη δεκαετία του 1950 οι ακαδημαϊκοί ανέδειξαν το ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει η ύπαρξη κάποιου φορέα αλλαγής στην βελτίωση της εκπαίδευσης (Lieberman, Craig σε Rust & Freidus, 2001). Για τις προηγούμενες δεκαετίες, η αλλαγή θα ερχόταν από το εξωτερικό περιβάλλον (Lieberman αναφέρεται σε Rust&Freidus, 2001). Επρόκειτο για ανθρώπους με «άδεια να βοηθήσουν», επιφορτισμένους με το καθήκον να εφαρμόσουν τις προβλεπόμενες αλλαγές, φροντίζοντας παράλληλα για την ομαλή λειτουργία του σχολείου (Miles et al., 1988). Οι Miles, Saxl και Lieberman δημοσίευσαν στα τέλη της δεκαετίας του 1980 τα ευρήματα μια εκτενούς έρευνας σχετικά με τις ικανότητες (skills) των συμμετεχόντων-κυρίως εκπαιδευτικών- σε προγράμματα εκπαιδευτικής αλλαγής. Εντόπισαν, λοιπόν, πως υπάρχει ένας βασικός πυρήνας ικανοτήτων που επαναλαμβάνεται παρά τις τοπικές διαφορές των εκπαιδευτικών συστημάτων. Πιο συγκεκριμένα, μπόρεσαν να κατηγοριοποιήσουν τις ικανότητες των επιτυχημένων educational change agents σε 6 γενικούς τύπους:

- Επικοινωνία και διαπροσωπική ικανότητα
- Ομαδικότητα
- Μεταδοτικότητα
- Εκπαιδευτική κατάρτιση
- Οργανωτικές/Διοικητικές ικανότητες

Ο Michael Fullan είναι από τους βασικούς ερευνητές που ασχολήθηκαν με την αλλαγή στα σχολεία και στην εκπαίδευση, γενικότερα. Για τον Fullan (1993), τέσσερις είναι οι βασικοί πυλώνες που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευτικούς να ενισχύσουν την ικανότητα τους για αλλαγή:

- *Ισχυρό προσωπικό όραμα:* Το προσωπικό όραμα συνίσταται στο να αναρωτιέται κανείς αδιάκοπα «Γιατί επέλεξα να γίνω εκπαιδευτικός».
- *Διαρκής έρευνα και προβληματισμός:* Πρόκειται για τη διαρκή αμφισβήτηση των δομών, των διαδικασιών και της χρησιμότητας της αλλαγής
- *Εξειδικευμένη γνώση:* Χρειάζεται αποτελεσματική εκπαίδευση των υποψήφιων εκπαιδευτικών στα πανεπιστήμια, αλλά και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους καθόλη τη διάρκεια της καριέρας τους.
- *Συνεργασία – ομαδικότητα και κουλτούρα αλληλοβοήθειας:* Η ομαδικότητα μπορεί και πολλαπλασιάζει τις ευκαιρίες μάθησης μέσα σε έναν οργανισμό και εξασφαλίζει πως η γνώση θα μοιράζεται απλόχερα.

Πηγαίνοντας ένα βήμα πιο πέρα, ο Fullan (2007) αναδεικνύει την ανάγκη να γίνουν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί φορείς αλλαγής για τα σχολεία τους. Καθώς είναι αυτοί που γνωρίζουν από πρώτο χέρι τις ανάγκες του οργανισμού τους, μπορούν να δουλέψουν ταυτόχρονα για ατομική και οργανωσιακή εξέλιξη.

## **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Για τη διεξαγωγή της έρευνας ακολουθήθηκε συνδυασμός ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων ώστε να εξεταστεί το θέμα με τρόπο πολύπλευρο. Διεξάχθηκαν ατομικές και ομαδικές συνεντεύξεις και μοιράστηκαν ερωτηματολόγια, προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα. Η προτιμήθηκε η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης, αφού θεωρήθηκε ως καταλληλότερη για να εξεταστούν οι αλλαγές από κάθε πλευρά.

## **ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ, ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ**

Η έρευνα έλαβε χώρα σε 2 διακριτές φάσεις:

Στο πρώτο στάδιο πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με 3 εκπαιδευτικούς, έμπειρους στη διοίκηση σχολείων. Μέσα από τις συζητήσεις διαπιστώθηκε αν τα χαρακτηριστικά που επισημαίνουν οι «ειδικοί» ταιριάζουν με αυτά τις διεθνούς βιβλιογραφίας και απομονώθηκαν αυτά με τη μεγαλύτερη αξία για το ελληνικό σχολικό πλαίσιο.

Στο δεύτερο στάδιο επιλέχθηκαν τα δύο ελληνικά σχολεία που έχουν υλοποιήσει αλλαγές με επιτυχία και έγιναν αντικείμενο μελέτης. Πρόκειται για το Δημοτικό Σχολείο του Φουρφουρά και το

4<sup>ο</sup> Δημοτικό Σχολείο Νέας Σμύρνης. Δημιουργήθηκε πρότυπος Οδηγός Συνέντευξης για τους διευθυντές-φορείς αλλαγής των σχολείων, που αφορούσε τις διαδικασίες και τις αλλαγές που εφαρμόστηκαν, καθώς και τους παράγοντες που επηρέασαν την πορεία τους. Όλες οι ερωτήσεις ήταν ανοιχτού τύπου. Στη συνέχεια, υπήρξε ποσοτική μέτρηση, με σκοπό την ανάδειξη του ψυχομετρικού προφίλ των επιτυχημένων φορέων αλλαγής στην εκπαίδευση, μέσα από ερωτηματολόγια. Φορείς αλλαγής ήταν και στις δύο περιπτώσεις οι διευθυντές των σχολείων, οπότε και αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας. Παράλληλα, ακολούθησε συνέντευξη με τους συνεργάτες των φορέων αλλαγής, με στόχο να φωτιστούν όλες οι αλληλεπιδράσεις του σχολικού περιβάλλοντος και το πώς βιώνουν οι δάσκαλοι τις καθημερινές αλλαγές. Τέλος, υπήρξε ποσοτική μέτρηση με σκοπό να μετρηθεί η αυθεντική ηγεσία των φορέων αλλαγής και οι τακτικές επιρροής που χρησιμοποιούν. Δείγμα ήταν το σύνολο των εκπαιδευτικών που εργάζονται στο σχολείο.

## ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Πρώτο στάδιο της έρευνας υπήρξε η συνέντευξη με τους 3 «ειδικούς» σε θέματα εκπαιδευτικής αλλαγής. Αυτό που προξένησε ιδιαίτερη εντύπωση είναι πως και οι τρεις στάθηκαν στα ίδια σημεία-κλειδιά. Τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά του σχολείου συσχετίζονται με τα ατομικά χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού-φορέα αλλαγής για επιτυχημένες αλλαγές στην εκπαίδευση:

Ατομικό Επίπεδο	Οργανωσιακό επίπεδο
<b>Ηλικία</b>	<b>Κουλτούρα του σχολείου</b>
<b>Δέσμευση στο αποτέλεσμα</b>	<b>Προσεκτικά σχεδιασμένη διαδικασία</b>
<b>Καλή γνώση αντικειμένου</b>	<b>Αποτελεσματική επικοινωνία-Ανατροφοδότηση</b>
<b>Επικοινωνιακές δεξιότητες</b>	<b>Εμπνευσμένη Ηγεσία</b>
<b>Καινοτομία</b>	
<b>Δεκτικότητα στην αλλαγή</b>	

Στο επόμενο στάδιο ακολούθησε η μελέτη των περιπτώσεων. Πρώτο σχολείο είναι το Δημοτικό Σχολείο του Φουρφουρά. Πρόκειται για ένα 4θέσιο ορεινό σχολείο, που βρίσκεται στο χωριό Φουρφουράς του νομού Ρεθύμνης. Από το 2010 και μετά, κατέφθασε στο σχολείο μια νέα ομάδα δασκάλων που αποφάσισε να αλλάξει τον τρόπο που γίνονται τα πράγματα. Δεύτερο σχολείο είναι το 4<sup>ο</sup> Δημοτικό Σχολείο Νέας Σμύρνης. Βρίσκεται εγκατεστημένο σε μια γειτονιά με καλό βιοτικό επίπεδο και απασχολεί 23 άτομα προσωπικό. Η αλλαγή ξεκίνησε με τον ερχομό του κ. Νίκου Σιούτα στη θέση του διευθυντή. Αυτός ανέλαβε καθήκοντα το 2011, ήταν πρώην σχολικός σύμβουλος και είχε ένα ξεκάθαρο όραμα για το σχολείο που θέλει να δημιουργήσει

Οι βασικοί άξονες που αποτέλεσαν κίνητρο αλλαγής μπορούν να κατηγοριοποιηθούν 3 κατηγορίες, ίδιες και για τα 2 σχολεία:

Κίνητρα	Δ. Σ Φουρφουρά	4 <sup>ο</sup> Δ.Σ Νέας Σμύρνης
<b>Προσωπικά</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Θετικό εργασιακό κλίμα</li> <li>• Αισθητική βελτίωση χώρου</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ισχυρό προσωπικό όραμα</li> <li>• Αισθητική βελτίωση χώρου</li> </ul>
<b>Παιδαγωγικά</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σύνδεση Νηπιαγωγείου &amp; Δημοτικού Σχολείου</li> <li>• Ενίσχυση της βιωματικής μάθησης</li> <li>• Ανάπτυξη πρωτοβουλίας μαθητών</li> <li>• Ενίσχυση εξωστρέφειας του σχολείου</li> <li>• Βελτίωση σχέσεων με τους γονείς</li> <li>• Βελτίωση σχολικού κλίματος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Βελτίωση υποδομής</li> <li>• Ενίσχυση ρόλου γονέων</li> <li>• Ενίσχυση βιωματικής μάθησης</li> <li>• Ενίσχυση εξωστρέφειας του σχολείου</li> </ul>
<b>Γενικότερη κοινωνική και οικονομική κατάσταση</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καλύτερη οικονομική διαχείριση</li> <li>• Εναλλακτικοί τρόποι για τις καθημερινές ασχολίες</li> </ul>	

Η συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους δύο φορείς αλλαγής των σχολείων, οι συνεντεύξεις με τους ίδιους και οι συζητήσεις με τους συνεργάτες τους οδήγησαν στη συγκέντρωση των ακόλουθων ατομικών χαρακτηριστικών:

Διευθυντής Α	Διευθυντής Β
Εξωστρεφής	Εξωστρεφής
Προσηνής	Προσηνής
Δεκτικός σε νέες εμπειρίες	Δεκτικός σε νέες εμπειρίες
Προσαρμοστικός	Προνοητικός
Ριψοκίνδυνος	Καινοτόμος
Καινοτόμος	Παράδειγμα προς μίμηση
Παράδειγμα προς μίμηση	Οργανωτικός
Αυθεντικός ηγέτης	Συγκεντρωτικός
Χρησιμοποιεί κυρίως την έμπνευση και την πρόσκληση για συνεργασία ως μεθόδους επιρροής	Χρησιμοποιεί την έμπνευση και τα θετικά αποτελέσματα ως μεθόδους επιρροής

## Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η αντιπαράθεση των δύο περιπτώσεων επιτρέπει να εξαχθούν αξιολογικά συμπεράσματα για τις αλλαγές σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς και τη δράση των φορέων αλλαγής στην εκπαίδευση. Η έρευνα ανέδειξε τα παρακάτω σημεία-κλειδιά, που είναι κοινά και στις δύο μελέτες περίπτωσης:

1. **Καινοτομία και σύγχρονες παιδαγωγικές μέθοδοι.** Και τα δύο σχολεία ενημερώνονται συνεχώς για τις εξελίξεις, εφαρμόζουν πρωτοποριακές μεθόδους, συμμετέχουν σε πρωτοβουλίες και αξιοποιούν την τεχνολογία.
2. **Ύπαρξη ενός φορέα αλλαγής με ισχυρή προσωπικότητα.** Και τα δύο σχολεία έχουν για διευθυντές δύο ανθρώπους αποτελεσματικούς, δημιουργικούς, με όραμα και ανοιχτούς σε νέες εμπειρίες.
3. **Αναδιαμόρφωση εσωτερικών διεργασιών.** Και τα δύο σχολεία εφαρμόζουν δράσεις που απαιτούν συνεργασία μεταξύ όλου του σχολείου και αναθέτουν στους δασκάλους τους αρμοδιότητες που πριν δεν είχαν .

4. **Ανοιχτή επικοινωνία με τους γονείς.** Το σχολείο του Φουρφουρά σέβεται τις παραδοσιακές συνήθειες των γονέων και τους «εκπαιδεύει» σε θέματα που τους ενδιαφέρουν. Αντίστοιχα, το σχολείο της Νέας Σμύρνης έκανε τους γονείς πρώτους συμμάχους της αλλαγής και ενίσχυσε το ρόλο τους μέσα στο σχολείο.
5. **Ενίσχυση των δεσμών με την τοπική κοινότητα/δήμο/κοινωνία.** Οι δάσκαλοι του Φουρφουρά έγιναν ενεργό μέλος του χωριού. Αντίστοιχα, το σχολείο της Νέας Σμύρνης αξιοποιεί τους δεσμούς με τον Δήμο, εκμεταλλεύεται τους τοπικούς συλλόγους και έθεσε το σχολείο στη διάθεση όλων των κατοίκων της πόλης.
6. **Εξατομικευμένο σχέδιο αλλαγής, ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες του σχολείου.** Αυτό που έφερε την επιτυχία στα δύο σχολεία ήταν η επιτυχημένη αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι προηγούμενες επισημάνεις δημιουργούν ενδιαφέρουσες επεκτάσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού:

- **Εκπαίδευση.** Χρειάζεται ένα συντονισμένο πλάνο εκπαίδευσης, οργανωμένο ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού. Πέρα από τα θέματα γνώσης, αυτό που λείπει από τον Έλληνα δάσκαλο είναι εκπαίδευση σε θέματα συνεργασίας, ομαδικότητας, ηγεσίας, αποτελεσματικής επικοινωνίας. Ανάλογα με το πρόγραμμα αλλαγής που θέλει ένα σχολείο να εφαρμόσει, οφείλει να προετοιμάσει τους εκπαιδευτικούς κατάλληλα για όσα θα συμβούν. Ομαδικά workshops, διαδραστικά εργαστήρια και ευκαιρίες για συνεχιζόμενη εκπαίδευση εντός του σχολείου θα δημιουργήσουν θετικό κλίμα και θα ενισχύσουν τις ομαδικές και τις ατομικές δεξιότητες του προσωπικού.
- **Εσωτερική επικοινωνία.** Στα περισσότερα ελληνικά σχολεία η επικοινωνία γίνεται από «πάνω» προς τα «κάτω» και έχει τη μορφή τοιχοκολλημένων ανακοινώσεων. Η διαδικασία δυσκολεύει περισσότερο όταν υπάρχει μια σημαντική αλλαγή σε εξέλιξη, αφού το σύνηθες είναι να χάνονται πληροφορίες, να κυκλοφορούν φήμες, να δημιουργούνται παρεξηγήσεις και δημιουργείται άσχημο κλίμα. Η γνώση σε θέματα management θα δώσει στον φορέα-αλλαγής όλα τα εργαλεία για να μεθοδεύσει σωστά τη ροή πληροφοριών, να εκμεταλλευτεί τα άτυπα δίκτυα επικοινωνίας και να εξοικονομήσει χρόνο και κόπο.
- **Επιλογή και προσέλκυση προσωπικού.** Τα δημόσια σχολεία της Ελλάδας δεν έχουν λόγο στο ποιοι εκπαιδευτικοί θα διδάξουν σε αυτά. Τα ιδιωτικά σχολεία της όμως, έχουν πλήθος επιλογών για το πώς θα αποφασίσουν να συνεργαστούν με κάποιον εκπαιδευτικό. Συνεντεύξεις, δείγματα έργου, role playing, μικροδιδασκαλία, ψυχομετρικά τεστ, όλα μπορούν να χρησιμοποιηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε εξαρχής να προτιμώνται εκπαιδευτικοί που είναι ανοιχτοί στις αλλαγές. Μια πρόταση θα ήταν η διάθεση απέναντι στις αλλαγές να γίνει ένα από τα κριτήρια επιλογής δασκάλων. Κατ' αυτόν τον τρόπο θα δημιουργηθεί μια καλή «βάση» από δασκάλους-πιθανούς φορείς αλλαγής-για κάθε μελλοντικό πρόγραμμα που η διοίκηση θα θέλει να υλοποιήσει.
- **Αξιολόγηση προσωπικού.** Ένα καλοστημένο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού θα επιτρέψει στον διευθυντή να κατανοήσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανθρώπων του.



Η διοίκηση θα μπορέσει να αποκτήσει σαφή εικόνα για τις αδυναμίες που χρειάζονται βελτίωση και να θέσει ρεαλιστικούς στόχους αλλαγής, προσαρμοσμένους στις ιδιαίτερες ικανότητες του προσωπικού. Και αργότερα, αφού το πρόγραμμα αλλαγής περάσει στην υλοποίηση, η αποτελεσματική αξιολόγηση θα αναδείξει τι πήγε καλά και τι όχι.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βακόλα Μ. & Νικολάου Ι. ,(2012), *“Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά”*, Εκδόσεις Rossily, Αθήνα, 2012
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *If you read nothing else on change, read these best-selling articles, Harvard Business Review*, 15.
- Fullan, M. G. (1993). Why teachers must become change agents. *Educational leadership*, 50, 12-12.
- Fullan, M. (1993). *Change forces: Probing the depths of educational reform*(Vol. 10). Psychology Press.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. Routledge
- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times: Teachers' work and culture in the postmodern age*. Teachers College Press.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73(2), 59-67.
- Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Louis, K. S. (1994). Beyond ‘Managed Change’: Rethinking How Schools Improve 1. *School Effectiveness and School Improvement*, 5(1), 2-24.
- Miles, M. B., Saxl, E. R., & Lieberman, A. (1988). What skills do educational “change agents” need? *An empirical view. Curriculum Inquiry*, 18(2), 157-193.
- Zimmerman, J. (2006). Why some teachers resist change and what principals can do about it. *Nassp Bulletin*, 90(3), 238-249.

# ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ: CASE STUDY ΣΤΗ WIND HELLAS

**Φοιτήτρια: Αλαμπάση Θεώνη**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Μαρία Βακόλα**

## **Εισαγωγή**

Είναι κοινώς αποδεκτό πως στις δύσκολες εποχές που διανύουμε, ζητούμενο κάθε επιχείρησης είναι η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη κερδοφορία και ανάπτυξη, καθώς οι αντίξοες οικονομικές συνθήκες και ο ανταγωνισμός είναι από τα χαρακτηριστικά που δυσχεραίνουν την κατάσταση για το σύνολο του επιχειρηματικού κόσμου.

Συστατικό κομμάτι μιας επιχείρησης είναι η Οργανωσιακή Κουλτούρα, καθώς στην επιτυχημένη πορεία, αλλά και στην κερδοφορία της, παίζει πολύ σημαντικό ρόλο το πώς συμβαίνουν τα πράγματα στο εσωτερικό της περιβάλλον. Το να μπορεί λοιπόν η Κουλτούρα μιας επιχείρησης να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, όχι μόνο αποτελεί στοιχείο ζωτικής σημασίας αλλά σε εξαιρετικές περιπτώσεις αποτελεί και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## **Σκοπός και σημαντικότητα της έρευνας**

Στόχος λοιπόν της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιήθηκε η Αλλαγή στην Οργανωσιακή Κουλτούρα της εταιρίας WIND και να εξαχθούν χρήσιμα για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συμπεράσματα. Το θέμα το οποίο προσεγγίζει, μελετήθηκε με αφορμή την βράβευση της εταιρίας για την επιτυχημένη πορεία και στρατηγική προς την επίτευξη του στόχου της, που ήταν η μεταστροφή της κουλτούρας της από εταιρία Survivor σε εταιρία Challenger.

Η συγκεκριμένη έρευνα είναι πολύ χρήσιμη για οποιαδήποτε επιχείρηση επιθυμεί να πραγματοποιήσει αλλαγή στην Οργανωσιακή της Κουλτούρα. Αποτελεί οδηγό για το HR των επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν θέματα στο εσωτερικό τους περιβάλλον, τα οποία χρήζουν διαρθρωτικών αλλαγών. Τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν με απώτερο σκοπό τη χάραξη της σωστής στρατηγικής ή τη βελτίωση του σχεδιασμού και της προετοιμασίας ενός σχεδίου για την ομαλότερη εισαγωγή των Οργανωσιακών Αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

## Βιβλιογραφική επισκόπηση

Για την εκπόνηση της έρευνας και την επίτευξη του σκοπού της μελετήθηκε η υπάρχουσα βιβλιογραφία ώστε να γίνει η εννοιολογική προσέγγιση τόσο της Οργανωσιακής Αλλαγής, όσο και της Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Πιο αναλυτικά, η Οργανωσιακή Κουλτούρα ορίζεται ως ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, βασικών παραδοχών, σημασιών, άτυπων κανόνων, το οποίο ως κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς συνδέει τους ανθρώπους προσδιορίζοντας το πώς να σκέφτονται και να συμπεριφέρονται, τι κάνουν, πώς το κάνουν και γιατί το κάνουν» (Μπουραντάς,2002).

Βασικός σκοπός της Οργανωσιακής Κουλτούρας είναι η εσωτερική ενοποίηση/internal integration, δηλαδή η γνωστοποίηση της εντός της επιχείρησης καθώς και η εξωτερική ενοποίηση/external integration, η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης δηλαδή στο εξωτερικό περιβάλλον.

Επιπρόσθετα, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η Οργανωσιακή Κουλτούρα έχει μεγάλο βαθμό σημαντικότητας για το εταιρικό περιβάλλον καθώς μπορεί να έχει επίδραση στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις του οργανισμού. Η κουλτούρα αποτελεί παράγοντα επιτυχίας η αποτυχίας αναλογικά με το αν θα επιδείξει ευελιξία ή αδυναμία προσαρμοστικότητας στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Τέλος, η Οργανωσιακή Κουλτούρα δύσκολα αλλάζει, αλλά όταν μεταβληθεί και προσαρμοστεί στις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, μπορεί να ενισχύσει την απόδοση με τον καταλληλότερο τρόπο Kotter και Heskett (1992).

Ως Οργανωσιακή Αλλαγή λοιπόν νοείται η «μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη ή η μετάβαση από ένα σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό» (Χυτήρης, 2011), δηλαδή μια διαδικασία προσαρμογής κι επανατοποθέτησης του έμφυχου δυναμικού σε νέο περιβάλλον, με σκοπό την αποδοτικότερη κι αποτελεσματικότερη λειτουργία του.

Ένα από τα βασικότερα θεωρητικά μοντέλα που εξετάστηκαν στα πλαίσια της έρευνας είναι το μοντέλο του Lewin. Σύμφωνα με αυτό, για να θεωρηθεί η εισαγωγή μιας Οργανωσιακής Αλλαγής σε έναν οργανισμό επιτυχημένη, θα πρέπει να εφαρμόζονται τα παρακάτω στάδια:

- Αποπαγοποίηση (unfreezing), δηλαδή το αρχικό στάδιο, όπου οι εργαζόμενοι αποδεσμεύονται από πρακτικές και διαδικασίες που χρησιμοποιούνταν έως τότε και προσπαθούν να αποκτήσουν τον έλεγχο και να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες εργασίας.
- Κίνηση (movement), στάδιο κατά το οποίο η διοίκηση προσπαθεί να εισάγει και να αναπτύξει καινούριες αξίες, στάσεις και συμπεριφορές, τις οποίες καλεί τα μέλη του οργανισμού να υιοθετήσουν και να αποτελέσουν τη νέα βάση της εργασιακής τους συμπεριφοράς και κατά συνέπεια της Οργανωσιακής κουλτούρας.
- Επαναπαγοποίηση (refreezing), το τελευταίο στάδιο της αλλαγής, όπου παγιώνεται η νέα κατάσταση. Ταυτόχρονα γίνεται εκτίμηση των αποτελεσμάτων της αλλαγής, εισάγονται νέοι κανόνες τρόπου εργασίας και γενικά μια νέα πολιτική στον οργανισμό. Lewin (1951).

Μέσω της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, διαπιστώθηκε πως σύμφωνα με το παραπάνω θεωρητικό μοντέλο λειτούργησε και η εταιρία WIND για να επιτύχει το σκοπό της και να γίνει ένας άξιος ανταγωνιστής των κυρίαρχων εταιριών του κλάδου.

## **Μεθοδολογία**

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε είναι ποιοτική καθώς πρόκειται για μελέτη περίπτωσης και η συλλογή των στοιχείων για την Αλλαγή στην Οργανωσιακή Κουλτούρα στην εταιρία WIND έγινε με τον εξής τρόπο:

Σε πρώτο στάδιο έγινε συλλογή στοιχείων από την Recruitment & Development Specialist της WIND . Τα στοιχεία αυτά πυροδότησαν το ενδιαφέρον για εμβάθυνση στο θέμα και περαιτέρω έρευνα. Ακολούθησε λοιπόν η αναζήτηση στοιχείων που περιγράφουν τον κλάδο και την εταιρία. Μετέπειτα, έγινε συλλογή πρωτογενών στοιχείων με τη μορφή συνεντεύξεων για την μεγαλύτερη δυνατή εγκυρότητα και αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε συνέντευξη με τον HR Manager της WIND η οποία έγινε στα γραφεία της εταιρίας και είχε μια οριοθετημένη δομή με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου που ταυτόχρονα επέτρεπαν την ελεύθερη συζήτηση αναφορικά με το υπό μελέτη θέμα και την άντληση δεδομένων πέρα από το περιορισμένο εύρος των ερωτήσεων. Τέλος, έγινε συνέντευξη με εκπρόσωπο των εργαζομένων της WIND , με απώτερο σκοπό να διερευνηθεί το πώς εξέλαβαν οι εργαζόμενοι τη διαδικασία της Αλλαγής που πραγματοποιήθηκε.

Τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αναγνωρίζοντας τη χρησιμότητα να μοιραστούν με τους ανθρώπους του κλάδου το επίτευγμα τους, επέδειξαν τεράστια προθυμία να μεταδώσουν λεπτομερώς τον τρόπο με τον οποίο κατέκτησαν το στόχο τους για μεταστροφή της εταιρικής τους Κουλτούρας. Αποτέλεσμα της έρευνας αυτής ήταν η λεπτομερής καταγραφή του χρονικού της Αλλαγής και των δράσεων που έλαβαν χώρα στο ενδοεταιρικό περιβάλλον της WIND και με τον τρόπο αυτό εξήχθησαν χρήσιμα συμπεράσματα για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

## **Αποτελέσματα**

Μετά από τη διεξοδική μελέτη της βιβλιογραφίας και την ολοκλήρωση της ερευνητικής διαδικασίας εξήχθησαν τα παρακάτω συμπεράσματα.

Πιο συγκεκριμένα, ο ρόλος της ηγεσίας αποδείχτηκε καθοριστικός στην πορεία προς την αλλαγή. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται μια ισχυρή ηγετική παρουσία για να επιτύχουν τη μέγιστη αποτελεσματικότητα. Όταν οι ηγέτες είναι σε θέση να αναγνωρίσουν και να αντιμετωπίσουν τις συνεχείς προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις αλλαγές έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν ένα ξεκάθαρο όραμα, ένα κοινό στόχο παρακινώντας ταυτόχρονα όλα τα μέλη της οργάνωσης να λειτουργούν με γνώμονα αυτό.

Επίσης, ο παράγοντας της επικοινωνίας παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή αλλαγή κουλτούρας για τους εργαζόμενους και την αποδοχή της αλλαγής στον εργασιακό τους χώρο. Ο παράγοντας αυτός σχετίζεται με τον προσανατολισμό στην ομαδικότητα, την ελεύθερη διαμοίραση των πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων, τον προσανατολισμό στους ανθρώπους και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων.

Εκτός αυτού, η διαδικασία της αξιολόγησης, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης, αποτελούν καταλυτικό παράγοντα ώστε να προσδιοριστούν και να προσαρμοστούν με αντίστοιχες δράσεις όλα τα στοιχεία προς αλλαγή.

Αξιοσημείωτο θα ήταν να αναφερθεί, πως στην μεταστροφή της εταιρικής κουλτούρας σημαντικό ρόλο παίζει η καλλιέργεια της εσωτερικής συνείδησης του εργαζομένου, καθώς είναι ο μοναδικός τρόπος για να επιτευχθεί στο μέγιστο βαθμό η αποτελεσματικότητα. Επίσης, η συμμετοχή όλων ανεξαιρέτως των εργαζομένων προς την επίτευξη των νέων στόχων είναι απαραίτητη για την να επιτευχθεί η διαδικασία της αλλαγής.

Βασικό συμπέρασμα το οποίο εξήχθηκε από την έρευνα είναι ότι η απλοποίηση των ενδοεταιρικών διαδικασιών και η έννοια της ανταμοιβής, ενθαρρύνει επιθυμητές συμπεριφορές και αποτελεί κίνητρο για την αλλαγή του τρόπου που συμβαίνουν τα πράγματα.

Επίσης, ο προσανατολισμός στην απόδοση των εργαζομένων, αλλά και η πελατοκεντρική προσέγγιση είναι παράγοντες που οδηγούν στην Αλλαγή της Οργανωσιακής Κουλτούρας που με τη σειρά της επιφέρει κερδοφορία και ευημερία.

Τέλος, η παρούσα έρευνα κατέδειξε πως οι δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αποτελούν παράγοντα παρακίνησης στην πορεία μιας επιχείρησης προς την Αλλαγή. Το γεγονός αυτό έγκειται στο ότι η εταιρία επηρεάζει την κοινωνία οικονομικά, εργασιακά αλλά και περιβαλλοντικά, οπότε οι δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής ευθύνης δεν θα μπορούσαν παρά να παρέχουν ικανοποίηση στους υπαλλήλους και να επιδρούν θετικά στη συνείδηση του συνόλου των εργαζομένων.

## **Σημασία των αποτελεσμάτων**

Συμπερασματικά, απώτερος σκοπός για μια επιχείρηση είναι η μέγιστη ανάπτυξη της και η κερδοφορία της. Οι ευπροσάρμοστες στις Αλλαγές επιχειρήσεις είναι και οι πιο αποτελεσματικές. Η συγκεκριμένη έρευνα λοιπόν και τα αποτελέσματα αυτής είναι πολύ χρήσιμα για οποιαδήποτε επιχείρηση επιθυμεί να πραγματοποιήσει Οργανωσιακές Αλλαγές. Επιπλέον, αποτελεί οδηγό για το HR των επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν θέματα στο εσωτερικό τους περιβάλλον, τα οποία χρήζουν διαρθρωτικών αλλαγών. Μπορεί να καθοδηγήσει αποτελεσματικά κάθε τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού προς την κατεύθυνση αυτή και πιο συγκεκριμένα, τα συμπεράσματα της έρευνας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν με απώτερο σκοπό τη χάραξη της σωστής στρατηγικής ή τη βελτίωση του σχεδιασμού και της προετοιμασίας ενός σχεδίου για την ομαλότερη εισαγωγή των Οργανωσιακών Αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

## **Βιβλιογραφία**

- Μπουραντάς Δ., (2002), *Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο – σύγχρονες πρακτικές*, Μπένου, Αθήνα, 2002.
- Χυτήρης, Σ.Α. (2011) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks
- Lewin, K. (1951), *Field theory and experiment in social psychology concepts and methods*, American Journal of Sociology.
- Kotter J.P and Heskett J. L. (1992). ‘‘Corporate Culture and Performance’’, The free Pres, New York.

# **BOUNDARYLESS CAREER& SUBJECTIVE CAREER SUCCESS: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN GREEK & ERASMUS STUDENTS**

**Φοιτήτρια: Βλάχου Σταματία**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Νικάνδρου Ειρήνη**

## **1. Introduction**

This research study deals with the important issue of careers and seeks to examine the personality traits and the career self-management strategies young people follow to form their careers and their career insights. It is developed for Generation Y (1980 – 2000) and it is built in a comparative basis for Greek and Erasmus students at Athens University of Economics and Business. Since some of the study participants do not speak Greek it was decided that the whole study should be written in English.

Our aim is to contribute to the careers literature by developing a specific model examining if our two personality factors (proactiveness and optimism) and the five career self-management strategies (importance of career progress, relationship-oriented and self/work-oriented career strategies, networking and practical things), could affect or predict the boundaryless mindset, organizational mobility and subjective career success variables. We also developed a comparative analysis between Greek and Erasmus students, in order to understand if there would be significant differences between these two groups, according to the mobility variables.

This abstract contains a short introduction, and presents the most important outcomes and findings of the study, according to our aforementioned goals. A short presentation of the main theoretical elements and the methodology of our research follows as well.

## **2. Literature Review**

During the last two decades more than a dozen of “new” or “contemporary” career concepts have been published through the careers literature (Gubler et al., 2014: 23). Scholars have been examining this theoretical career approach, especially after the early ‘90s, when “contemporary” careers have been increasingly more “boundaryless” due to the above mentioned dramatic socio-economic changes.

Different academic researchers proposed six differentiating forms (or meanings) of the boundaryless career, in addition to the contemporary – traditional career, viewed from an individual perspective (Tams & Arthur, 2010; Sullivan & Arthur, 2006; Lazarova & Taylor, 2008):

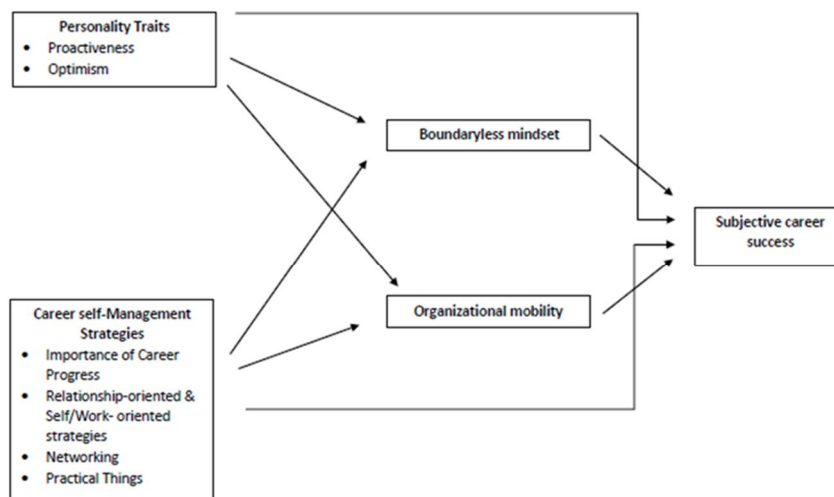
- Career mobility and transitions across the boundaries of different employers.
- Careers that draw their validation and marketability from the external environment.
- Careers that depend more on external information and networks than internal procedures.
- Flattened careers where hierarchical principles are broken.
- Careers developed on terms of personal and family commitments.
- And careers perceived by individuals as broadened and relieved from structural constrains – boundaries.

In our study we focus on this boundaryless career approach, examining whether developing a boundaryless mindset (psychological mobility) or attitudes (physical – organizational mobility) can lead to subjective career success.

Physical mobility, refers to the mobility across organizations, or the movement between different jobs, firms, occupations, or countries. Psychological mobility is defined as the “boundaryless mindset”, the “willingness to initiate and pursue work-related relationships across organizational boundaries, from a set location”. Finally, subjective career success, which may be defined as individual’s internal appraisal of his/her career, according to specific dimensions that are important for the individual (Arthur et al., 2005).

### 3. Methodology

In line with our theoretical background and hypotheses we developed the following proposed relationships model:



*Shape 1:  
Proposed  
relationships  
model*

To support this model we developed 20 Hypotheses and our survey instrument which was built using 9 already tested and standardized questioning scales. The survey contained 87 questions in total and all items were placed in a 5-options Likert format anchored from 1 (“strongly disagree”) to 5 (“strongly agree”).

In details, two of them were used in our first section (“personality characteristics”) to document the levels of proactiveness (Bateman et al., 1993) and optimism (Rottinghaus et al., 2005) in our samples. The next six were used in our second major section (“career attitudes”) to examine the Greek and Erasmus students’ boundaryless mindset and organizational mobility (Briscoe et al., 2006), the importance of their career progress (De Vos et al., 2009), relationship-oriented and self/work oriented career strategies (Guthrie et al., 1998), networking behaviors and practical things (Sturges et al., 2002). Our last sub-scale was used to investigate the students’ opinions according their careers – subjective career success (Greenhaus et al., 1990)

Our sample participants were 185 students in total, divided into Greek students (S1: 117 participants, aged 19 – 34 years old, 78.6% females) and Erasmus students (S2: 68 participants, aged 19 – 29 years old, 60% females), mainly represented by women.

#### 4. Findings

In order to measure the reliability of our different combined measuring scales a C-alpha (Cronbach’s  $\alpha$ ) test was carried out through the IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) program. The results for each scale are shown in the table below:

*Table 1:* Reliability results (Cronbach’s  $\alpha$  by measuring scale)

<b><i>Scale</i></b>	<b>C-alpha (N = 185)</b>
<i>Proactiveness (17 items)</i>	.860
<i>Optimism (11 items)</i>	.871
<i>Boundaryless mindset (7 items)</i>	.889
<i>Organizational mobility (5 items)</i>	.794
<i>Importance of career progress (4 items)</i>	.834
<i>Relationship-oriented strategies (12 items)</i>	.855
<i>Self/work-oriented strategies (12 items)</i>	.825
<i>Networking (7 items)</i>	.811
<i>Practical things (7 items)</i>	.820
<i>Subjective career success (5 items)</i>	.900

We applied the method of stepwise regression to identify which factor models best explain the boundaryless mindset, organizational mobility and subjective career success variables. The stepwise method can be very useful when there are lots of predictors, because it selects automatically





## 5. Conclusion

This study aimed to examine if the two personality factors (proactiveness and optimism) and the 5 career self-management strategies (importance of career progress, relationship-oriented and self/work-oriented career strategies, networking and practical things) presented in our literature review, could affect or predict the boundaryless mindset variable. We also developed a comparative analysis between Greek and Erasmus students, in order to understand if there would be significant differences between these two groups, according to the mobility variables.

As expected, it seems easier for proactive people to develop a boundaryless mindset that can enhance subjective career success, since proactive people tend to take the initiative to shape and select work environments that provide a greater sense of self-determination in their work, their careers and bring opportunities for career advancement in the desired direction, as supported also by De Vos et al. (2009).

In line with Higgins et al.'s (2011) findings, we also found significant evidence underlying that optimism is an important factor in developing a boundaryless mindset and subjective career success, since it provides insights about the ways individuals can put their negative feelings aside and focus on dealing with difficulties.

Specifically, research on positive organizational behavior (POB) in the workplace, suggests that optimism is positively associated with important career outcomes like work-satisfaction and subjective career success. These findings are also important for us since our research shows that optimism is one of the most important variables in our subjective career success regression model, so the positive connection between optimism and subjective career success is empirically supported.

In line with other researcher's findings like De Vos et al. (2009), Guthrie et al. (1998) and Sturges et al. (2002), we also found critical evidence supporting that career self-management strategies such as importance of career progress, relationship and self/work-oriented strategies, networking and practical things, positively affect the boundaryless career and subjective career success variables.

In the era of "new careers" these outcomes strongly suggest that career self-management strategies should matter to both organizations and individuals. As supported by King (2004), career self-management may be the only way for employees to navigate their careers and it can also help understanding how people achieve satisfaction at work. Further, as career self-management is controlled by the individual and consists of gathering information and plans for career problem solving and decision making, it involves continuous improving in one's current job and the job mobility preparedness, as supported by our findings.

Finally, in contrast to our theoretical background and Hypotheses, we cannot consider Erasmus students more "boundaryless" or "successful" than the Greek students, since there was no empirical evidence supporting this hypothesis. These results could provide some "food for thought" to the Greek state and industrial world, regarding the "quality" of young people and new age employees in Greece.

## 6. Basic References

- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of organizational behavior*, 26(2), 177-202.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
- Colakoglu, S. N. (2011). The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 47-59.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- De Vos, A., Clippeleer, I., & Dewilde, T. (2009). Proactive career behaviours and career success during the early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 761-777.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689-708.
- Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S23-S40.
- Guthrie, J. P., Coate, C. J., & Schwoerer, C. E. (1998). Career management strategies: the role of personality. *Journal of Managerial Psychology*, 13(5/6), 371-386.
- Higgins, M., Dobrow, S. R., & Roloff, K. S. (2010). Optimism and the boundaryless career: The role of developmental relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 749-769.
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112-133.
- Lazarova, M., & Taylor, S. (2009). Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: Implications for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 119-139.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731-748.
- Tams, S., & Arthur, M. B. (2010). New directions for boundaryless careers: Agency and interdependence in a changing world. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 629-646.

# ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

**Φοιτήτρια: Δημάκη Γεωργία**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Νικολάου Ιωάννης**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται όχι μόνο από τα μεγαλύτερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που έχει στην κατοχή του ένας οργανισμός, αλλά επίσης, αποτελεί και το βασικότερο μέσο του αποσκοπώντας στην επίτευξη των στόχων του. Η στελέχωση των οργανισμών με κατάλληλους εργαζομένους, αποτελεί κύριο μέλημά τους, με αποτέλεσμα να δίνεται όλο και περισσότερο βάρος στην υιοθέτηση ιδανικών μεθόδων επιλογής, για έυρεση και τοποθέτηση των κατάλληλων υποψηφίων στις κατάλληλες θέσεις. Οι αντιλήψεις, ωστόσο, που σχηματίζουν οι υποψήφιοι για τις μεθόδους της διαδικασίας επιλογής και τον τρόπο που διενεργούνται, έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν τη φήμη του οργανισμού και τη ζήτησή του στα άτομα που αναζητούν εργασία. Αυτό το γεγονός είναι ικανό να καταστήσει δύσκολο για τον οργανισμό την προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων.

Η παρούσα διπλωματική εργασία δομείται σε τέσσερα κεφάλαια και εξετάζει αυτή ακριβώς τη σύνδεση ανάμεσα στην οργανωσιακή ελκυστικότητα και τις αντιδράσεις των υποψηφίων απέναντι στις διαδικασίες επιλογής.

Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει, όπως συνήθως, την εισαγωγή της εργασίας όπου και σκιαγραφείται το θεματικό περιεχόμενο και η ερευνητική μέθοδος που ακολουθήθηκε. Ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τα αποτελέσματα της έρευνας, δίνοντας έμφαση στα σημαντικότερα ευρήματα και στις απαντήσεις των ερευνητικών μας υποθέσεων.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται σε θέματα που έχουν να κάνουν με την οργανωσιακή ελκυστικότητα, ενώ όσο προχωράει η εργασία επικεντρώνεται όλο και περισσότερο στις αντιδράσεις των υποψηφίων απέναντι στις διαδικασίες επιλογής και τη σημασία τους για τις μεθόδους που ακολουθούνται. Σε αυτό το σημείο, επιχειρείται να εξετασθεί εάν οι αντιδράσεις των υποψηφίων είναι σε θέση να ασκούν επιρροή στην ελκυστικότητα του οργανισμού και το αντίστροφο. Αναλυτικότερα, παρουσιάζεται ο ρόλος που παίζει η εικόνα που έχει υιοθετήσει ο οργανισμός, πώς τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την ελκυστικότητα μιας εταιρείας αλλά και τους υποψηφίους. Οι εταιρείες αντιλαμβάνονται όλο και πιο πολύ ότι το brand name τους αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την προσέλκυση και διατήρηση κατάλληλων υποψηφίων, και, έτσι, στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια παρουσίαση της επιρροής που ασκεί το brand μιας εταιρείας ως εργοδότη, στη δημιουργία ή ενίσχυση της θετικής εταιρικής φήμης. Επιπλέον, τονίζεται

ο ρόλος της διαδικαστικής δικαιοσύνης στις μεθόδους επιλογής προσωπικού. Ακόμη, γίνεται αναφορά στο επικρατέστερο μοντέλο για την εξήγηση των αντιδράσεων των υποψηφίων, το μοντέλο του Gilliland, και, παράλληλα, διαχωρίζονται τα είδη της διαδικαστικής δικαιοσύνης, περιγράφονται και παρουσιάζονται μέθοδοι επιλογής των οποίων η δικαιοσύνη αμφισβητείται, και αναλύεται η επίδρασή της στα αποτελέσματα των διαδικασιών επιλογής. Τέλος, επισημαίνεται η άδικη μεταχείριση των υποψηφίων που τους ωθεί σε δικαστικές κινήσεις και καταγράφονται διαδικαστικοί κανόνες που μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της διενέργειας των τεστ, οπότε, κατ' επ'εκταση, στη βελτίωση των αντιδράσεων των υποψηφίων.

Στο τρίτο κατά σειρά κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, τα αποτελέσματα στα οποία οδηγηθήκαμε, και κλείνει με μια συζήτηση επικεντρωμένη, περισσότερο, στα αποτελέσματα των ερευνητικών μας υποθέσεων. Διεξήχθη ποσοτική έρευνα, και συγκεκριμένα ερωτηματολόγιο το οποίο περιείχε ερωτήσεις σχετικές με το περιεχόμενο της συνέντευξης, την αντίληψη που είχαν οι υποψήφιοι για την εταιρεία και την αντιμετώπιση από πλευράς του συνεντευκτή. Τα 100 ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από άτομα που πέρασαν πρόσφατα από διαδικασία συνέντευξης επιλογής για θέση εργασίας σε κάποιον οργανισμό. Για την ακρίβεια, όλοι οι συμμετέχοντες πέρασαν από συνέντευξη επιλογής το τελευταίο τρίμηνο, ενώ όσοι έλαβαν μέρος σε περισσότερες από μία, συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιό τους έχοντας στο μυαλό τους την πιο πρόσφατη συνέντευξη και εταιρεία.

Στη συνέχεια στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται αναλυτικά ο τρόπος με τον οποίο αναλύσαμε τα στοιχεία που συλλέξαμε για την έρευνά μας και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις αναλύσεις.

Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο αποτελεί τη συζήτηση σχετικά με τα αποτελέσματα της έρευνας. Ερμηνεύονται τα αποτελέσματα, καταγράφονται τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας για τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων των οργανισμών, ενώ, τέλος, καταγράφονται και προτάσεις για συνέχιση της έρευνας στο μέλλον.

## **ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία εκπονήθηκε, πρωτίστως, για να αποδειχθεί εάν και κατά πόσο οι παράγοντες της οργανωσιακής ελκυστικότητας και των αντιδράσεων των υποψηφίων αλληλοεξαρτώνται. Παρουσιάζεται μια βιβλιογραφική επισκόπηση για πολλές σχετικές έννοιες, πέρα από την οργανωσιακή ελκυστικότητα και τις αντιδράσεις των υποψηφίων, όπως είναι η οργανωσιακή δικαιοσύνη, τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά, η εταιρική εικόνα, το brand name που έχει μια εταιρεία σαν εργοδότης κ.ο.κ. Παράλληλα, επεξηγείται στο επικρατέστερο μοντέλο για την επεξήγηση των αντιδράσεων των υποψηφίων, το μοντέλο του Gilliland. Βασικό, επίσης, στόχο της αποτελεί ο εντοπισμός των μεταβλητών που είναι σε θέση να καθιστούν τους οργανισμούς ελκυστικότερους στα μάτια των υποψηφίων.

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η ερευνητική μέθοδος που ακολουθήσαμε. Πραγματοποιήθηκε τυχαία δειγματοληπτική έρευνα σε δείγμα 100 ανθρώπων. Τα άτομα κλήθηκαν να απαντήσουν σε 75 ερωτήσεις ενός ειδικά σχεδιασμένου ερωτηματολογίου.

Στο τέλος της μελέτης, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και ακολουθεί σύγκρισή τους με τη βιβλιογραφία.

## ***Η ΣΥΛΛΟΓΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ***

Στην παρούσα διπλωματική εργασία ακολουθούμε μια ποσοτική προσέγγιση για να διερευνήσουμε, κατά κύριο λόγο, τη σχέση που υφίσταται ανάμεσα την οργανωσιακή ελκυστικότητα και τις αντιδράσεις των υποψηφίων. Μέσω του ερωτηματολογίου που κατασκευάσαμε και χρησιμοποιήσαμε, θα προσπαθήσουμε να ξεκαθαρίσουμε τους παράγοντες εκείνους που καθιστούν ελκυστικό έναν οργανισμό ώστε να αυξηθεί η ζήτησή του στην αγορά εργασίας.

Ένα από τα βασικά ζητούμενα της έρευνας ήταν να βρεθούν άτομα που να έχουν πραγματοποιήσει έστω μία συνέντευξη επιλογής κατά τη διάρκεια των τελευταίων 3 μηνών. Ο αριθμός των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα ήταν 100 άτομα, εκ των οποίων τα 42 ήταν άντρες και τα 58 γυναίκες. Η ηλικία των συμμετεχόντων κυμαίνονταν από τα 21 έως τα 38 έτη. Για να διασφαλιστεί η αντικειμενικότητα της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε τυχαία δειγματοληψία. Για λόγους εχεμύθειας, τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν ανώνυμα και χωρίς να αναφέρονται συγκεκριμένες εταιρείες.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ήταν ένα δομημένο ερωτηματολόγιο 75 ερωτήσεων. Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας αναπτύχθηκε με βάση το άρθρο των Talya N. Bauer, Donald M. Truxillo, Rudolph J. Sanchez, Jane M. Craig, Philip Ferrara, Michael A. Champion (2001) για την ανάπτυξη της SPJS (Selection Procedural Justice Scale) σχετικά με την αντίδραση των υποψηφίων.

Για να συμπληρώσει κανείς το ερωτηματολόγιο θα έπρεπε να είχε πάρει μέρος πρόσφατα (δηλαδή στη διάρκεια των 3 τελευταίων μηνών) σε μία, τουλάχιστον, συνέντευξη επιλογής. Τα άτομα που πέρασαν περισσότερες από μία συνεντεύξεις συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο με βάση την πιο πρόσφατη συνέντευξη/εταιρεία. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει 28 ερωτήσεις οι οποίες αφορούν το συνεντευκτή, ενώ η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει τις υπόλοιπες 47 που σχετικές με την εταιρεία και τη διαδικασία της συνέντευξης. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε «Ημέρες Καριέρας», ενώ με τη βοήθεια του διαδικτύου δημοσιεύτηκαν σε ιστότοπους πανεπιστημίων και προσωπικές σελίδες.

Ακόμη, το ερωτηματολόγιο συνοδεύει μια επιστολή γραμμένη από τους ερευνητές, η οποία αναγράφει το θέμα, το σκοπό και τη μεθοδολογία της έρευνας. Μέσω της επιστολής παρέχονταν, όπως προαναφέρθηκε, εγγυήσεις για την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών και ότι τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιούνταν για αποκλειστικά ερευνητικούς σκοπούς.

Για τη μέτρηση των μεταβλητών του δομημένου ερωτηματολογίου χρησιμοποιήσαμε την κλίμακα Likert (χρησιμοποιείται βαθμολόγηση 1 έως 5, όπου 1= διαφωνώ απόλυτα/καθόλου πιθανό/καθόλου και 5= συμφωνώ απόλυτα/πολύ πιθανό/πάρα πολύ).

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αρχικά, παρατηρούμε ότι υπάρχει ισχυρή σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή δικαιοσύνη και την οργανωσιακή ελκυστικότητα και, επομένως, επαληθεύει την υπόθεση που διατυπώσαμε ότι δηλαδή υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο αυτές μεταβλητές. Επιπλέον, δεν είμαι αμελητέα η συσχέτιση οργανωσιακής δικαιοσύνης και προθέσεων επιδίωξης. Οι υποψήφιοι θεωρούν πιο ελκυστικούς τους οργανισμούς που θεωρούν πως είναι αξιοκρατικοί και είναι πιθανότερο να επιδιώξουν μια θέση εργασίας σε αυτούς. Οι αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη των αποτελεσμάτων, υπενθυμίζουμε ότι συνδέονται με σημαντικά οργανωσιακά αποτελέσματα όπως η εταιρική ελκυστικότητα, οι προθέσεις σύστασης σε άλλα άτομα που αναζητούν εργασία, την ικανοποίηση από τη διαδικασία επιλογής και τις μελλοντικές προθέσεις των υποψηφίων ως πελάτες, δηλαδή να αγοράσουν τα προϊόντα του οργανισμού ή να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες του.

Από όσα προέκυψαν τόσο από τη βιβλιογραφία όσο και από την έρευνά μας, η οργανωσιακή ελκυστικότητα επηρεάζεται από το κατά πόσο παρέχεται πληροφόρηση στους υποψηφίους όσον αφορά τη διαδικασία επιλογής από την οποία θα περάσουν. Να υπενθυμίσουμε ότι και οι Bretz & Judge (1993) τόνισαν πως μια εταιρεία μπορεί και επηρεάζει τις αντιλήψεις αναφορικά με το όνομά της όταν διαφημίζει τις διαδικασίες που ακολουθεί για την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων.

Ακόμη, δε μπορούμε να μην παρατηρήσουμε το υψηλό ποσοστό θετικής συσχέτισης μεταξύ της διαπροσωπικής μεταχείρισης και της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Έρευνα των Bies και Moag (1986), και Iles and Robertson (1989), απέδειξε ότι η επίδειξη σεβασμού και συμπάθειας από την πλευρά των εξεταστών σχετίζονταν με την αξιολόγηση της εταιρείας από τους υποψηφίους.

Η ελκυστικότητα του οργανισμού μπορεί να επηρεάσει τις προθέσεις επιδίωξης των υποψηφίων, ενώ λόγω του ότι οι υποψήφιοι επιθυμούν να συγκεντρώνουν ορισμένες πληροφορίες σχετικά με την εταιρεία και τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, η ποιότητα της αμφίδρομης επικοινωνίας θα σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη.

Η φήμη που έχει δημιουργήσει ένας οργανισμός γύρω από το όνομά του, μπορεί και επηρεάζει την αξιολόγηση των υποψηφίων αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της εργασίας και την υπερηφάνεια που αναμένεται να αισθανθούν από την ένταξή τους στον οργανισμό αυτό. Από την έρευνα επιβεβαιώνεται ότι όντως το κύρος συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή ελκυστικότητα και τις προθέσεις επιδίωξης των υποψηφίων.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ *Applicant Reactions to Selection Methods: An Overview of Recent Research and Suggestions for the Future*, Nikolaou, D.M. Truxillo, N. Bauer

- ❖ *Applicant Reaction to Different Selection Technology: Face to Face, Interactive Voice Response, and Computer-Assisted Telephone Screening Interviews*, Talya N. Bauer, Donald M. Truxillo, Matthew E. Paronto, Michael A. Campion, 2004
- ❖ *Applicant Reaction To Selection Procedures*, 2004, J. Hausknecht, D.V.Day, S.T.Thomas
- ❖ *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9): 1088-1092, 2011
- ❖ *Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Greece: The role of core self-evaluations*, 2007, Ioannis Nikolaou and Timothy A. Judge
- ❖ *Bureau of Labor Statistics*, 2007, Donald M. Truxillo, Todd E. Bodner, Marilena Bertolino, Talya N. Bauer and Clayton A. Yonc
- ❖ *Does Image Matter to Different Job Applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness*, 2010, Wei-Chi Tsai\* and Irene Wen-Fen Yang
- ❖ *Employer Branding and its Influence on Potential Job Applicants*, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(9): 1088-1092, 2011
- ❖ *Effects of Explanations on Applicant Reactions: A meta-analytic review*, Donald M. Truxillo, Todd E. Bodner, Marilena Bertolino, Talya N. Bauer and Clayton A. Yonce
- ❖ *Improving Applicants Reactions by Altering Test Administrations*, 2005, J. Madigan, T.H. Macan
- ❖ *Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective*, Daniel B Turban & Thomas L. Keon, 1993
- ❖ *Organizational Attractiveness For Prospective Applicants: A Person-organization Fit Perspective*, 2001, F. Lievens, C. Decaestecker, P. Coetsier, J. Geirnaert
- ❖ *Recruitment-Related Information Sources and Organizational Attractiveness: Can Something Be Done About Negative Publicity?* Greet Van Hoye and Filip Lievens, 2005
- ❖ *The Importance of Organizational Justice in Personnel Selection: Defining When Selection Fairness Really Matters*, Donald M. Truxillo, Dirk D. Steiner, Stephen W. Gilliland, 2004
- ❖ *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*, N. Schmitt
- ❖ *The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective*, Daniel M. Cable, Daniel B. Turban, 2003
- ❖ *Trust and Human Resource Management*, 2011, R.H.Searle, D.Skinner



## MENTORING ΚΑΙ ΘΕΤΙΚΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

**Φοιτήτρια: Κυριάκου Όλγα**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Μαρία Βακόλα**

### **Εισαγωγή**

Στην ελληνική μυθολογία με το όνομα Μέντορας (Μέντωρ) ήταν γνωστά δύο πρόσωπα. Ο Μέντωρ ήταν το πρόσωπο που εμπιστεύθηκε τις σκέψεις του και τους προβληματισμούς του ο Οδυσσεύς στην Οδύσσεια, όταν έφυγε για τον Τρωικό Πόλεμο. Τη μορφή του Μέντορα έπαιρνε η θεά Αθηνά, είτε για να συνοδεύσει τον Τηλέμαχο στην Πύλο και τη Σπάρτη σε αναζήτηση του πατέρα του, ή για να προστρέξει σε βοήθεια του Οδυσσεύα κατά τη μνηστηροφονία (η εξόντωση των μνηστήρων της Πηνελόπης).

### **Περιγραφή του σκοπού της εργασίας και της σημασίας της**

Στην παρούσα εργασία, στόχος είναι η αναγνώριση της έννοιας αλλά και της προσφοράς της διαδικασίας του mentoring σε συνδυασμό με την έννοια του Θετικού Ψυχολογικού Κεφαλαίου. Η υποστήριξη και η συμβουλευτική νεότερων ατόμων έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει σημαντικά την ανάπτυξη και την βελτίωση των soft skills των συμμετεχόντων και για αυτόν τον λόγο μελετάται στο συγκεκριμένο θέμα στα πλαίσια της εθελοντικής ομάδας του Job-Pairs. Στο δεύτερο κεφάλαιο της συγκεκριμένης μελέτης αναπτύσσεται όλη η βιβλιογραφική επισκόπηση μέσω της οποίας προσπαθήσαμε να αναγνωρίσουμε όλα τα σημαντικά θέματα που άπτονται του συγκεκριμένου αντικείμενου και να καταλήξουμε σε ορισμένες υποθέσεις. Στην συνέχεια, αναλύεται η μεθοδολογία με την οποία πραγματοποιήθηκε η έρευνα, το δείγμα στο οποίο στηρίχθηκε η μελέτη αλλά και ο τρόπος με τον οποίο συλλέχθηκαν τα στοιχεία.

Το επόμενο βήμα είναι η ανάλυση των αποτελεσμάτων, όπου ουσιαστικά φαίνεται η κατανομή του δείγματος αλλά και η επιβεβαίωση ή μη των υποθέσεων μας σύμφωνα με τα αποτελέσματα τα οποία εξήχθησαν μέσω της χρήσης του SPSS.

Τέλος, πραγματοποιείται μία συζήτηση των αποτελεσμάτων όπου στόχος είναι η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας αλλά και πως αυτά μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη μελετώντας τα από την πλευρά της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στην συνέχεια, γίνεται μία αναφορά στις προτάσεις για μελλοντική έρευνα με στόχο να αναφερθούν τα τμήματα της έρευνας τα οποία θεωρούν οι ερευνητές ότι απαιτούν περαιτέρω μελέτη.

## **Βιβλιογραφική επισκόπηση**

### **Ορισμός Ψυχολογικού Κεφαλαίου**

Μεγάλη βαρύτητα τα τελευταία χρόνια, κυρίως στον κλάδο της οργανωσιακής ψυχολογίας έχει δοθεί στο Θετικό Ψυχολογικό Κεφάλαιο, το οποίο δεν αναφέρεται μόνο στο «τι ξέρεις» και στο «ποιόν ξέρεις» αλλά κυρίως στο «ποιος είσαι» και στο «ποιος μπορείς να γίνεις» (Luthans, 2006). Φαίνεται μέσα από έρευνες που πραγματοποιούνται ότι το Θετικό Ψυχολογικό Κεφάλαιο συνδέεται θετικά, και σε σημαντικό βαθμό, με την επιθυμητή συμπεριφορά του εργαζομένου (και αρνητικά με την μη επιθυμητή συμπεριφορά του εργαζομένου), με τις στάσεις του (ικανοποίηση, δέσμευση) αλλά και την απόδοσή τους (Luthans, 2010). Το Θετικό Ψυχολογικό Κεφάλαιο ορίζεται από τον F.Luthans «ως η ψυχολογική κατάσταση του ατόμου η οποία χαρακτηρίζεται από (1) εμπιστοσύνη (αυτεπάρκεια) στην ικανότητα του ατόμου να αναλάβει και να καταβάλει την απαραίτητη προσπάθεια για να επιτύχει σε απαιτητικά καθήκοντα (optimism), (2) να διαθέτει αισιοδοξία για το παρόν αλλά και για το μέλλον, (3) να επιδεικνύει επιμονή για την επίτευξη των στόχων του και όπου κρίνεται απαραίτητο να δημιουργεί νέους τρόπους επιτυχίας τους (hope) και τέλος (4) όταν αντιμετωπίζει δυσκολίες και αντιξοότητες να επιδεικνύει ανθεκτικότητα και προσαρμοστικότητα με σκοπό την επιτυχία των στόχων του» (2006, p.338).

### **Ορισμός Mentoring**

Ένας ρεαλιστικός ορισμός του mentoring θα μπορούσε να είναι “Μία σκόπιμη αντιστοίχιση ενός έμπειρου ατόμου με περισσότερες δεξιότητες με ένα άτομο νεαρότερο σε ηλικία με λιγότερες δεξιότητες και εμπειρίες όπου οι δυο τους έχουν ένα προσυμφωνημένο στόχο για ανάπτυξη και βελτίωση συγκεκριμένων δεξιοτήτων (Murray, 1991). Σύμφωνα με την Kram (1985), το mentoring ορίζεται ως η διαδικασία μέσω της οποίας ένα πιο senior άτομο από επαγγελματικής άποψης, προσφέρει καθοδήγηση και υποστήριξη σε ένα νεότερο άτομο του οργανισμού.

### **Ορισμός μέντορα**

Ως μέντορας θεωρείται το άτομο το οποίο έχει αυξημένη εργασιακή εμπειρία και γνώση και είναι δεσμευμένο να προσφέρει υποστήριξη σε θέματα καριέρας στον προστατευόμενο (protégé). (Ragins & Cotton, 1999). Πολλές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με την αποτελεσματικότητα του mentoring ανάλογα με το προφίλ του μέντορα. Ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα του μπορούν να μεταβάλλουν και να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό την πρόοδο και την πορεία του προστατευόμενου. Απο την αντίθετη πλευρά, αν ο μέντορας δεν είναι δεσμευμένος ή ικανός για αυτήν την διαδικασία το mentoring μπορεί να είναι καταστροφικό για τον προστατευόμενο (Baugh & Sullivan, 2005). Οι μέντορες μπορούν να προσφέρουν δύο γενικού τύπου mentoring. Το πρώτο αναφέρεται ως λειτουργίες για την ανάπτυξη καριέρας (career development mentoring) ενώ το δεύτερο αφορά την ανάπτυξη ψυχοκοινωνικών λειτουργιών ( psychosocial functions) (Ragins & Cotton, 1999).

### **Ορισμός Προστατευόμενος (Protégé)**

Λίγες είναι οι μελέτες που έχουν ερευνήσει συστηματικά τα αποτελέσματα των σχέσεων του mentoring από την πλευρά των προστατευομένων (Levinson, 1978). Από αυτές, ακόμη λιγότερες συνέκριναν τις εμπειρίες της αντιλαμβανόμενης καριέρας των προστατευομένων με εκείνη των ατόμων που δεν έχουν εμπλακεί σε διαδικασία mentoring (Levinson, 1978). Τέτοιοι παραλληλισμοί θα επέτρεπαν στους ερευνητές να διευκρινίσουν πόσο καλά τα καταφέρνουν οι προστατευόμενοι

συγκριτικά με όσους δεν έχουν Μέντορες. Παρ' όλα αυτά, η έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί μέχρι τώρα, υποδεικνύει ότι το mentoring μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της καριέρας των εργαζομένων σε υψηλές θέσεις (Levinson, 1978; Hunt and Michael, 1983; Zey, 1985).

### **Επίσημη και ανεπίσημη μορφή mentoring.**

Η διαδικασία του mentoring στηρίζεται σε μία κατηγοριοποίηση η οποία εξαρτάται από την μορφή την οποία θα λάβει η σχέση του μέντορα και του ωφελομένου. Η σχέση αυτή μπορεί να θεωρηθεί είτε επίσημη (formal) είτε ανεπίσημη (informal). Υπάρχουν σημαντικές διαφορές οι οποίες ορίζουν την επίσημη μορφή mentoring από την ανεπίσημη. Η πρώτη και βασική διαφορά είναι ο τρόπος με τον οποίο θα ξεκινήσει η σχέση του mentoring μεταξύ των δύο ατόμων. Σχετικά με την ανεπίσημη μορφή mentoring οι σχέσεις αναπτύσσονται από μία κοινή αναγνώριση της ανάγκης. Συνήθως ο μέντορας αναγνωρίζει ένα άτομο νεότερο, το οποίο συχνά διαθέτει χαρακτηριστικά τα οποία του θυμίζουν τον εαυτό του ενώ αναλαμβάνει τον ρόλο αυτό για να προσφέρει τις γνώσεις του και τις εμπειρίες του στην νεότερη γενιά (Ragins & Cotton, 1999). Σχέσεις του άτυπου mentoring αναπτύσσονται και λόγω της αντιλαμβανόμενης ικανότητας και την διαπροσωπική άνεση (Kram & Lynn, 1985). Συνηθισμένο φαινόμενο είναι οι μέντορες να επιλεγουν ως προστατευόμενο ένα άτομο το οποίο να θεωρείται ανερχόμενο αστέρι του κλάδου ενώ από την άλλη πλευρά οι προστατευόμενοι επιλέγουν έναν μέντορα με την επιθυμητή κατάρτιση στον κλάδο τον οποίο επιθυμούν να εξελιχθούν (Baugh & Sullivan, 2005).

### **Λειτουργίες mentoring**

Οι λειτουργίες του mentoring θα μπορούσαν να καταταχθούν σε δύο βασικές κατηγορίες. Η πρώτη είναι αυτή της ψυχοκοινωνικής λειτουργίας (psychosocial function) και η δεύτερη αφορά την ανάπτυξη καριέρας (career development function). Αξίζει να σημειωθεί ότι στις περισσότερες περιπτώσεις mentoring δεν χρησιμοποιείται απαραίτητα είτε η μία ομάδα λειτουργιών είτε η άλλη. Συχνά μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένας συνδυασμός αυτών των δύο.

### **Ποιότητα mentoring**

Η ποιότητα του mentoring αποκτά νόημα και πάλι μελετώντας και τις δύο πλευρές της σχέσης. Ουσιαστικά αντανάκλα την ικανοποίηση από την ποιότητα της σχέσης που διατηρούν τα δύο μέλη, μετρώντας την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα και από τις δύο πλευρές αλλά και το πως πραγματοποιείται η διάδραση μεταξύ τους. Η ανάπτυξη της σχέσης τους μπορεί να επηρεαστεί από το εάν το πρόγραμμα είναι επίσημο ή ανεπίσημο παρ' όλα αυτά ο παράγοντας ο οποίος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην δημιουργία μίας ποιοτικής σχέσης είναι η μεταξύ τους «χημεία» και το κατά πόσο ο τρόπος σκέψης των δύο μερών συνάδει (Kram K., 1985).

### **Handicapping**

Η έννοια του handicapping είχε αρχικά αναλυθεί από τους Jones & Berglas (1978) η οποία ουσιαστικά αναφέρεται στον μηχανισμό προστασίας της αυτοεκτίμησης του ατόμου. Η προστασία αυτή επιτυγχάνεται μέσω της κατασκευής εμποδίων έτσι ώστε σε περίπτωση εμποδίων να μην ευθύνονται τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου για την αποτυχία αλλά αυτά τα εμπόδια. Ουσιαστικά, η συγκεκριμένη έννοια αφορά τα άτομα εκείνα τα οποία αρνούνται να αναγνωρίσουν την πηγή των προβλημάτων ως προσωπική ευθύνη και προτιμούν να αναγνωρίζουν τις πηγές σε εξωτερικούς παράγοντες.

Επομένως, είναι ένα φαινόμενο το οποίο για κάποια άτομα είναι πιο σημαντικό απ' ό,τι η επίτευξη της επιτυχίας. Σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες υπάρχουν παράγοντες οι οποίοι οδήγησαν σε

αυτό το φαινόμενο όπως η ανυπαρξία προηγούμενων επιτυχιών , το αίσθημα αβεβαιότητας απόδοσης και η ανάγκη για αναγνώριση απο τον περίγυρο (Feick & Rhodewalt, 1997)

### **Μεθοδολογία**

Στην παρούσα διπλωματική εργασία ακολουθούμε μια ποσοτική προσέγγιση για να διερευνήσουμε τη σχέση που υφίσταται στα δύο μέρη που λαμβάνουν συμμετοχή στο πρόγραμμα για mentoring.

### **Το πρόγραμμα του Job-Pairs**

Το job-pairs σχεδιάστηκε για να βοηθήσει άτομα που αναζητούν εργασία να μεταβούν επιτυχημένα στην αγορά εργασίας κάνοντας τη σύνδεση τους με στελέχη του κλάδου όπου επιθυμούν να απασχοληθούν. Το στέλεχος με εργασιακή εμπειρία (job mentor), αποδέχεται να εμπλακεί σε 4 συναντήσεις με τον υποψήφιο για εύρεση εργασίας (job mentee), προκειμένου να ανταλλάγουν εμπειρίες και να προσφέρει καθοδήγηση για την επιτυχημένη μετάβαση του δεύτερου στην αγορά εργασίας.

### **Διαδικασία συλλογής στοιχείων**

Αξιοποιώντας την βάση δεδομένων του προγράμματος Job-Pairs , στα πλαίσια της έρευνας αντλήθηκαν πληροφορίες και στοιχεία επικοινωνίας των προστατευόμενων και των μεντόρων οι οποίοι συμμετείχαν στο πρόγραμμα. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε 100 ζευγάρια τα οποία είτε έχουν ολοκληρώσει την διαδικασία είτε βρίσκονται εν εξελίξει. Η αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε ηλεκτρονικά και με πλήρη ανωνυμία. Συνολικά οι απαντήσεις οι οποίες συγκεντρώθηκαν αφορούν 56 προστατευόμενους και 51 μέντορες, ενώ στο σύνολό τους αποτελούσαν 44 ζευγάρια.

### **Αποτελέσματα**

Αρχικά, δεν φαίνεται να υπάρχει θετική και μάλιστα ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της αυτεπάρκειας , ως υποκλίμακα του ψυχολογικού κεφαλαίου , του προστατευόμενου και της επιτυχημένης αναζήτησης εργασίας με την ολοκλήρωση ή πριν την ολοκλήρωση των συναντήσεων με τον μέντορα, όπως αρχικά αναμέναμε σύμφωνα με την βιβλιογραφία (Luthans, 2010).

Σχετικά με το handicapping και την ελπίδα, ως υποκατηγορία του ψυχολογικού κεφαλαίου, η επιβεβαίωσή της μέσα απο την έρευνα που πραγματοποιήθηκε έρχεται να συγχρονιστεί με την βιβλιογραφία. Φαίνεται λοιπόν να υπάρχει ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών. Επομένως όσο πιο αυξημένοι είναι οι δείκτες μέτρησης του handicapping τόσο πιο μειωμένη είναι η ελπίδα που νιώθει ο προστατευόμενος.

Επιβεβαιώνεται επίσης η θετική συσχέτιση της υποκλίμακας του Θετικού Ψυχολογικού Κεφαλαίου, ανθεκτικότητα, με την ποιότητα της σχέσης με τον μέντορα, όπως την αντιλαμβάνεται ο προστατευόμενος.

Η σύνδεση της υποκλίμακας του Ψυχολογικού Κεφαλαίου η οποία μετρά την αυτεπάρκεια με την ποιότητα του mentoring φαίνεται να ισχύει. Αυτό πρακτικά αφορά την σύνδεση ενός ακόμα προσωπικού χαρακτηριστικού με ένα απο τα αποτελέσματα του mentoring το οποίο αφορά την ποιότητα.

Φαίνεται ακόμα, να υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της σχεσιακής μάθησης που θεωρεί ότι λαμβάνει και ο προστατευόμενος αλλά και ο μέντορας. Η διάδραση μεταξύ του ζευγαριού, φαίνεται να είναι κερδοφόρα και για τα δύο μέρη και να εξελίσσεται σε μία αμοιβαία μάθηση.

Επιβεβαιώθηκε ακόμα ότι όταν ο προστατευόμενος θεωρεί ότι μαθαίνει μέσω αυτής της διαδικασίας θα αναγνωρίσει και πιο έντονα την ποιότητα της σχέσης του με τον μέντορα.

Φαίνεται ακόμα να επιβεβαιώνονται κάποια επιπλέον ενδιαφέροντα χαρακτηριστικά στοιχεία της διαδικασίας του mentoring και της εύρεσης εργασίας. Φαίνεται λοιπόν ότι τα ζευγάρια τα οποία χρησιμοποίησαν περισσότερο την κατεύθυνση της ψυχοκοινωνικής λειτουργίας κατά την διάρκεια του mentoring , είχαν καλύτερα αποτελέσματα ως προς την επαγγελματική αποκατάσταση των προστατευομένων συγκριτικά με την λειτουργία ανάπτυξης καριέρας.

### **Βασική Βιβλιογραφία**

- Baugh, G. S., & Sullivan, S. E. (2005). Mentoring and career development. *Career Development International*, 10(6/7), 425-428.
- Baum, H. S. (1992). Mentoring. *Human Resources*, 45(3), 223-245.
- Eby, L. T., & Lockwood, A. (2005). Proteges and mentors reactions to participating in formal mentoring
- Kram, K. (1985). *Mentoring at work*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Kram, K. E., & Lynn, I. A. (1985). Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. *The Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.g program: A qualitative investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 441-458.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*(21), pp. 41-68.
- Ragsin, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529-550.
- Riding, R., & Douglas, G. (1993). The effect of cognitive style and mode of presentation on learning performance. (Vol. 63). *British Journal of Educational Psychology*.

# ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ, ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΑ, ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

**Φοιτητής: Λέκκος Σοφοκλής**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Νικολάου Ιωάννης**

## **Εισαγωγή**

Η Διπλωματική εργασία , η οποία εκπονήθηκε ως μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων του Μεταπτυχιακού προγράμματος μερικής φοίτησης του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Έχει ως στόχο τη διερεύνηση των διαδικασιών, της Προσέλκυσης, Επιλογής και Αξιολόγησης για συγκεκριμένη κατηγορία εργαζομένων οι οποίοι εργάζονται σε εταιρεία που αναπτύσσεται στο χώρο του Field Promotion and Brand Experience. Οι εργαζόμενοι αυτοί οι οποίοι απαριθμούν τα εξήντα (60) άτομα απασχολούνται σε δύο θέσεις εργασίας (Promoters, Supervisors) και εργάζονται στο κομμάτι που αφορά το πιο σημαντικό πελάτη της εταιρείας.

Η Διπλωματική αυτή ξεκινά με τη Βιβλιογραφική Ανασκόπηση όπου γίνεται αρχικά μια εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και στη συνέχεια παρατίθεται η βιβλιογραφία που υπάρχει αναφορικά με τις συγκεκριμένες διαδικασίες, προσπαθώντας να αποτυπωθούν οι σύγχρονες τάσεις και θεωρίες. Στη συνέχεια ακολουθεί η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε και ο τρόπος με τον οποίο διεξήχθη η έρευνα προκειμένου να συλλεχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες. Αφού αναφερθούν οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν καθώς και τα τελικά εργαλεία της έρευνας, στη συνέχεια χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της περιγραφικής ανάλυσης παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα που προέκυψαν από αυτή. Έπειτα τα συγκεκριμένα δεδομένα επεξεργάζονται προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας και διεξαγωγής των συγκεκριμένων διαδικασιών στην εταιρεία. Τέλος τα συμπεράσματα αυτά χρησιμοποιούνται προκειμένου να γίνουν προτάσεις σχετικά με τις βελτιώσεις και τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στη λειτουργία των συγκεκριμένων διαδικασιών.

## **Περιγραφή του σκοπού της εργασίας και της σημασίας της**

Αφού πραγματοποιήθηκε συνάντηση με Διοικητικά στελέχη της εταιρείας αναλύθηκαν τα τυχόν διαδικαστικά και λειτουργικά προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζει η εταιρεία. Στη συνέχεια συζητήθηκε τι μπορεί να βελτιωθεί όσον αφορά τις διαδικασίες που αφορούν το Ανθρώπινο Δυναμικό, τι θα ενδιέφερε την εταιρεία να βελτιώσει και τι από αυτά που συζητήθηκαν θα ήταν εφικτό να πραγματοποιηθούν εντός των χρονικών ορίων που τίθενται για την ολοκλήρωση της

Διπλωματικής εργασίας.

Κατόπιν της ολοκλήρωσης αυτής της διαδικασίας διαπιστώθηκε ότι η εταιρεία ενδιαφέρετε πιο πολύ για το τμήμα που προωθεί τα τσιγάρα της εταιρείας «Α» , επειδή αυτή αποτελεί μία από τις κύριες πηγές εσόδων της. Επίσης αποτελεί ένα είδος «μόνιμου» προσωπικού το οποίο αποτελεί το 30% του προσωπικού μερικής απασχόλησης. Έτσι αποφασίστηκε να διερευνηθούν οι διαδικασίες της προσέλευσης, επιλογής και αξιολόγησης του προσωπικού που ασχολούνται σε αυτή την θέση, να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν ελλείψεις και αν συμφωνούν με τη βιβλιογραφία και τις σύγχρονες διαδικασίες και να γίνουν προτάσεις για βελτίωσή τους.

Επομένως η Διπλωματική αυτή εργασία αποσκοπεί καταρχάς στην πρακτική εφαρμογή ενός μεγάλου μέρους της ύλης που διδάχτηκε κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος. Επιπλέον στην ανάπτυξη όλων αυτών των θεωριών στο εργασιακό περιβάλλον μιας μεσαίου μεγέθους Ελληνικής εταιρείας. Ακόμη στόχος της είναι η βελτίωση των υπαρχόντων διαδικασιών και συστημάτων καθώς και η ανάπτυξη καινούριων όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο. Επιτυγχάνοντας με αυτό τον τρόπο τη βελτίωση και τον εκσυγχρονισμό των λειτουργιών της συγκεκριμένης εταιρείας.

Βέβαια είναι κατανοητό ότι οι διαπιστώσεις και τα συμπεράσματα από αυτή την εργασία μπορούν να χρησιμοποιηθούν και να εφαρμοστούν και σε άλλους οργανισμούς παρόμοιου η διαφορετικού αντικειμένου. Μπορούν να αποτελέσουν υλικό για περαιτέρω έρευνα και μελέτη η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει ακόμη και σε διαπιστώσεις η γενικεύσεις.

## **Βιβλιογραφική Επισκόπηση**

Στη βιβλιογραφική επισκόπηση της Διπλωματικής παρουσιάζονται και αναλύονται τα παρακάτω θέματα:

### **Ανθρώπινοι Πόροι**

---

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Σύντομη ιστορική ανασκόπηση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

### **Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας**

Σημασία της Ανάλυσης Θέσης Εργασίας

Μέθοδοι Ανάλυσης Θέσης Εργασίας

Περιγραφή Θέσης Εργασίας (Job Description)

### **Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Εσωτερική Προσέλκυση

Μέθοδοι Εσωτερικής Προσέλκυσης

Εξωτερική Προσέλκυση

Μέθοδοι Εξωτερικής Προσέλκυσης

### **Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού**

Μέθοδοι Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού

Εισαγωγικές Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού

Βασικές κύριες μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού

### **Αξιολόγηση**

Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management)

Σημασία συστήματος Διοίκησης Απόδοσης  
Μέθοδοι Αξιολόγησης Απόδοσης  
Στάδια συστήματος Διοίκησης Απόδοσης  
Σχεδιασμός της Διαδικασίας Αξιολόγησης  
Αποτελεσματική Αξιολόγηση Εργαζομένων  
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της Διοίκησης της Απόδοσης  
Λάθη Αξιολόγησης

## **Μεθοδολογία**

Στο κεφάλαιο της Μεθοδολογίας παρουσιάζονται τα παρακάτω:

### **Σύντομη παρουσίαση της εταιρείας**

Η εταιρεία  
Εκπαίδευση  
Γεωγραφική κάλυψη  
Προσωπικό

### **Σκοπός της έρευνας**

#### **Σύντομη βιβλιογραφική ανασκόπηση στα είδη της έρευνας.**

Ποιοτική έρευνα  
Μέσα και τεχνικές συλλογής πληροφοριών στη Ποιοτική έρευνα.  
Ποσοτική έρευνα  
Μέσα και τεχνικές συλλογής πληροφοριών στη Ποσοτική έρευνα.  
Διαφορές Ποιοτικής και Ποσοτικής έρευνας.  
Δείγμα έρευνας  
Μέθοδοι έρευνας

#### **Διεξαγωγή της έρευνας**

1ο Στάδιο  
2ο Στάδιο  
3ο Στάδιο  
Προβλήματα και πιθανά σφάλματα κατά τη διάρκεια της έρευνας

### **Συνοπτική παρουσίαση της διαδικασίας συλλογής των στοιχείων, του δείγματος και των εργαλείων μέτρησης**

Για τη διεξαγωγή της έρευνας και τη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων, χρησιμοποιήθηκαν κυρίως δύο εργαλεία τα οποία είναι το ερωτηματολόγιο και η συνέντευξη. Αρχικά χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις χωρίς συγκεκριμένη δομή, τα οποία όμως ήταν απαραίτητα προκειμένου να καταλήξουμε σε δομημένα ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις, που μπορούσαν να μας αποδώσουν τις πληροφορίες που επιθυμούσαμε να συλλέξουμε. Τα δομημένα ερωτηματολόγια αποστάλθηκαν στους ερωτώμενους μέσω της δωρεάν πλατφόρμας που προσφέρει η google για δωρεάν αποστολή και δημιουργία ερωτηματολογίων μέσω mail.



Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από το σύνολο των εργαζομένων που μας ενδιέφερε. Ενώ λήφθηκαν συνεντεύξεις από το 20% περίπου των εργαζομένων και από το σύνολο των άμεσα προϊσταμένων τους.

Έτσι δημιουργήθηκαν τα εξής ερωτηματολόγια και οδηγοί συνεντεύξεως:

- Γενικά δημογραφικά στοιχεία
  
- Ερωτηματολόγιο διερεύνησης της άποψης των εργαζομένων όσον αφορά τη διαδικασία Προσέλκυσης-Επιλογής (πρόσληψης)
- Ερωτηματολόγιο διερεύνησης της άποψης του προσωπικού για την εισαγωγή σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης
- Ερωτηματολόγιο Ανάλυσης Θέσης Εργασίας
- Οδηγός συνέντευξης για τη διερεύνηση της διαδικασίας Προσέλκυσης που χρησιμοποιεί η εταιρεία
- Οδηγός συνέντευξης για τη διερεύνηση της διαδικασίας προσέλκυσης που χρησιμοποιεί η εταιρεία.(ΤΜΗΜΑ HR)
- Οδηγός συνέντευξης για τη διερεύνηση της διαδικασίας αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η εταιρεία. (Supervisors - Promoters)
- Οδηγός συνέντευξης για τη διερεύνηση της διαδικασίας αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η εταιρεία (Account Manager)
- Οδηγός συνέντευξης για την Ανάλυση Θέσης Εργασίας (Supervisors – Promoters)
- Οδηγός συνέντευξης για τη λήψη συνέντευξης από τον Account Manager- Ανάλυση Θέσης Εργασίας

Επιπλέον χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο της παρατήρησης. Δηλαδή παρατηρήθηκαν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, χωρίς βέβαια να το γνωρίζουν προκειμένου να μην επηρεαστεί η συμπεριφορά τους και η απόδοσή τους.

### **Συνοπτική ανάλυση των αποτελεσμάτων**

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική μέθοδος. Κατά τη χρήση της μεθόδου αυτής δημιουργήθηκαν διαγράμματα κυρίως με τη μορφή πίττας, όπου παρουσιάζονται σε ποσοστό επί τις εκατό τα διάφορα μετρούμενα μεγέθη. Έτσι είναι δυνατή η ποσοτικοποίηση των δεδομένων και η πιο εύκολη ανάλυση αυτών.

Οι πιο σημαντικές διαπιστώσεις της ανάλυσης αυτής είναι οι εξής:

- Το 95% των εργαζομένων ενημερώθηκε για τη θέση εργασίας από φίλους ή γνωστούς, η εταιρεία δαπανά ελάχιστα στη προσέλκυση λόγω της χρήσης αυτής της μεθόδου.
- Το 90% περίπου του προσωπικού είναι ευχαριστημένο από την αντιμετώπιση που είχε κατά τη διαδικασία της επιλογής.
- 65% των εργαζομένων θεωρεί ότι η εταιρεία πρέπει να υιοθετήσει ένα καλύτερο σύστημα αξιολόγησης.

## **Παρουσίαση των αποτελεσμάτων και της σημασίας τους**

Το αποτέλεσμα της εργασίας αυτής ήταν η διαπίστωση των σημείων όπου η συγκεκριμένη εταιρεία υστερεί όσον αφορά τη Προσέλκυση, την Επιλογή και την Αξιολόγηση

του προσωπικού της. Επιπλέον η παράθεση προτάσεων σχετικά με τις βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν σε διάφορους τομείς προκειμένου να εκσυγχρονιστούν οι λειτουργίες της εταιρείας. Γι αυτό το λόγο ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στη διαδικασία της αξιολόγησης, όπου παρουσιάζεται και η μεγαλύτερη αδυναμία της εταιρείας. Έτσι δημιουργήθηκε το παρακάτω υλικό:

- Περιγραφές θέσεων εργασίας (Promoters-Supervisors)
- Συνεντεύξεις Επιλογής βάσει δεξιοτήτων για κάθε επιθυμητή δεξιότητα-ικανότητα
- Οδηγίες διεξαγωγής των συνεντεύξεων και βαθμολόγησης
- Έντυπα αξιολόγησης για κάθε θέση εργασίας (BARS)

## **Βιβλιογραφία**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

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

Κυριαζή, Ν. (1998). Η κοινωνιολογική έρευνα – Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών. Αθήνα: Ελληνικές Επιστημονικές Εκδόσεις.

Λάζος, Γ. (1999). Το Πρόβλημα της Ποιοτικής Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες. Θεωρία και Πράξη. Αθήνα: Παππαζήσης.

Νόβα-Καλτσούνη, Χ. (2006). Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες. Αθήνα: Gutenberg.

Παππαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Μπένος.

Χυτήρης, Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Interbooks.

### **Ελληνική αρθρογραφία**

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2011). Και άλλα Χρήματα για την Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού, πως Αποδεικνύεται το Όφελος;. HR Professional. Retrieved from [www.mbc.aueb.gr/Documents/useful/HRTrends74.pdf](http://www.mbc.aueb.gr/Documents/useful/HRTrends74.pdf)

## **Ξενόγλωσση βιβλιογραφία**

Aguinis, H. (2009). *Performance Management* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. New York: Prentice-Hall.

Cascio, W. (1981). *Human Resource Management: an Information Systems Approach*. Virginia: Reston Publishing Company.

Cook, M. (2009). *Personnel Selection. Adding Value Through People* (5th ed.). Chichester: Wiley – Balckwell.

DeNisi, S., & Griffin, W. (2001). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Dessler, G. (2002). *Human Resource Management* (8th ed.). Prentice Hall.

Dessler, G. (2009). *A Framework for Human Resource Management* (5th ed.). Upper Saddle River: Pearson-Prentice Hall,.

Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., & Shaw, J. B. (1999). *Human Resource Management* (4th ed.). Boston: Houghton-Mifflin.

Heneman, H. G., Judge, T., & Kammeyer – Mueller, G. D. (2011). *Staffing organizations* (7th ed.). Boston: McGraw-Hill.

Jackson, S., & Schuler, R. (2000). *Managing Human Resources: a Partnership Perspective*. U.S.A: South Western College Publishing.

Lievens, M., & Thornton, G. C. (2005). *Assessment centers: Recent Developments in Practice and Research*, In A. Evers, N. Anderson, O. Voskuilj (Eds), *The Blackwell handbook of personnel selection*. Oxford: Blackwell Publishing.

Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass.

Pettersen, N., & Durivage, A. (2008). *The Structured Interview, Enhancing Staff Selection*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Saks, A. (2005). *The Impracticality of Recruitment Research*. In A. Evers, O. Smit-Voskuyl & N. Anderson (eds) *Handbook of Personnel Selection*. Oxford: Blackwell Publishing.

Symon, G., & Cassell, C. M. (1998). *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research*. London: Sage.

Torrington, D., & Hall, L. (1991). *Personnel Management*. Hertfordshire, UK: Prentice-Hall.

Vinkenbureg, C. J., & Jansen, P. W. (n.d.). *Managerial Behavior and Practices: European Research Issues*. Leuven: ACCO.

## **Ξενόγλωσση Αρθρογραφία**

Callinan, M., & Robertson, I. T. (2000). *Work sample testing*. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), p. 248-260.

Cleveland, J. N., & Murphy, R. E. (1989). *Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates*. *Journal of Applied Psychology*, 74, p. 130-135.

Hunter, J., & Hunter, R. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, p. 72-98.

Kammeyer – Mueller, J. D., Judge, T. A., & Picolo, R. F. (2008). Self- Esteem and Extrinsic Career Success: Test of a Dynamic Model. *Applied Psychology*, 57(2), p. 204 .

Kantas, A., Kalogera, S., & Nikolaou, I. (1997). Recruitment and Selection: managerial practices and perceptions in the Greek private sector. In Pepermans, R., Buelens, A., Vinkerburg, C.J., & P.G.W., Jansen (Eds), *Managerial Behaviour and Practises: European Research Issues*, Leuve, Belgium: ACCO, p. 81-90.

Lincoln, Y. S., & Cannella, G. S. (2004). Qualitative research, power, and the radical Righ. *Qualitative Inquiry*, 10(2), p. 175–201.

Nikolaou, I., & Judge, T. A. (2007). Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Greece: the Role of Core Self – Evaluations. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), p. 206- 219.

Nikolaou, I., & Robertson, I. T. (2001). The Five – Factor Model of Personality and Work Behavior in Greece. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 10(2), p. 161-163.

Nikolaou, I. (2011). Core Processes and Applicant Reactions to the Employment Interview: An Exploratory Study in Greece. *International Journal of Human Resource Management*, 22(10), p. 185-201.

Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H., & Page, R. (1999). An international Look at Selection Practices: Nation and Cultures as Explanations for Variability in Practise. *Personnel Psychology*, 52(2), p. 359-391.

Sacket, P. R., & Lievens, F. (2008). Personnel Selection. *Annual Review of Psychology*, 59(1), p. 419-450.

Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2002). Comprehensive Meta- analysis of the Construct Validity of the Employment Interview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), p. 299-324.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The Validity and the Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, p. 124, 262-274.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. (2004). General Mental Ability in the World of Work: Occupational attainment and Job Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), p. 162-173.

Shinnar, R. S. (2004). The Motivations for and Outcomes of Employee Peferrals. *journal of Business and Psychology*, 19(2), p. 271-283.

Taylor, P. J., Pajo, K., Cheung, G. W., & Stringiefield, P. (2004). Dimensionality and Validity of a Structured Telephone Reference Check Procedure. *Personnel Psychology*, 57(3), p. 745-772.

# Η ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗ ΜΕΤΑΦΟΡ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

**Φοιτητής: Μαρκογιαννάκης Νικόλαος**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Γαλανάκη Ελεάννα**

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία υποβάλλεται στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Σκοπός είναι να μελετηθεί η προσομοίωση ως εκπαιδευτική μέθοδος στο εργασιακό περιβάλλον και η συσχέτιση της με την μεταφορά της εκπαίδευσης στην εργασία. Η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος έγινε λόγω της μεγάλης εμπειρίας του συγγραφέα (Αξιωματικός του ΠΝ) με συστήματα και μεθόδους προσομοίωσης που χρησιμοποιεί το Πολεμικό Ναυτικό στην εκπαίδευση του προσωπικού του.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας το θέμα προσεγγίστηκε βιβλιογραφικά μέσω της παρουσίασης των ευρημάτων προηγούμενων ερευνών για την προσομοίωση και τις εφαρμογές της ως εκπαιδευτική μέθοδος στον εργασιακό χώρο. Το δεύτερο μέρος της εργασίας περιλαμβάνει τους ερευνητικούς στόχους και την μεθοδολογία της έρευνας. Παρατίθεται η αναγκαία θεωρητική διάσταση της μεταφοράς της εκπαίδευσης στην εργασία, γίνεται η περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου που επιλέχτηκε, του ερωτηματολογίου Learning System Transfer Inventory (Holton & Bates, 2002) και αναφέρονται οι ερευνητικές υποθέσεις σχετικά με τις πιθανές συσχετίσεις της προσομοίωσης ως εκπαιδευτικής μεθόδου με την μεταφορά και γίνεται περιγραφή της διαδικασίας σχεδίασης και εκτέλεσης της έρευνας.

Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Διαπιστώθηκαν θετικές συσχετίσεις μεταξύ της ύπαρξης πολλαπλών διαφορετικών εκπαιδευτικών εμπειριών με χρήση προσομοίωσης καθώς και της επανάληψη της ίδιας εκπαιδευτικής εμπειρίας με χρήση προσομοίωσης με την μεταφορά από την εκπαίδευση στην εργασία. Θετική συσχέτιση βρέθηκε και μεταξύ της εργασιακής ιδιότητας του στρατιωτικού και της μεταφοράς της εκπαίδευσης. Διαπιστώθηκε επίσης ότι το είδος της προσομοίωσης πιθανόν να συσχετίζεται με την μεταφορά της εκπαίδευσης, καθώς εκπαιδύσεις σε Χειρισμό Μέσων Μεταφοράς και Συστημάτων και Συσκευών, δίνουν υψηλότερες τιμές στην μεταφορά σε σχέση με εκπαιδύσεις για θέματα Διοικητικής Φύσεως και Λήψης αποφάσεων και Διαχείρισης Κρίσεων. Τέλος παρατίθενται οι εκτιμώμενοι περιορισμοί και αδυναμίες της συγκεκριμένης ερευνητικής προσπάθειας.

# ΤΑ ΔΙΚΤΥΑ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ- ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

**Φοιτήτριες: Μητσιοπούλου Θεοδώρα- Κούσουλα Λουκία**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Νικάνδρου Ειρήνη**

## Εισαγωγή

Η εργασιακή δέσμευση απασχολεί πολύ τους σημερινούς μελετητές ως ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την απόδοση των οργανισμών. Ως εργασιακή δέσμευση ορίζεται *η αφοσίωση, τα υψηλά επίπεδα ενέργειας κατά τη διάρκεια της εργασίας, η απορρόφηση και ένα συναίσθημα ολοκλήρωσης*. Η υψηλή εργασιακή δέσμευση οδηγεί σε πολύ θετικά αποτελέσματα τόσο για το ίδιο το άτομο όσο και για τον οργανισμό. Επομένως, μπορεί να αποτελέσει, υπό προϋποθέσεις, έναν πολύ αξιόπιστο δείκτη αξιολόγησης της λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Από την άλλη μεριά, η οργανωσιακή επικοινωνία είναι ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας για τη σωστή, γρήγορη και αποτελεσματική επίδοση των εργαζομένων. Ένας από τους πολλούς ορισμούς της οργανωσιακής επικοινωνίας τονίζει ότι *“οι οργανισμοί καλούνται συνεχώς να προσαρμόζονται στις οικονομικές καταστάσεις αλλάζοντας την εσωτερική δομή, τις διαδικασίες και τις σχέσεις με τις αγορές. Αυτή η διαρκής αλλαγή προϋποθέτει και την αλλαγή στην επικοινωνία ώστε να μεταδοθούν οι νέες, δομές, διαδικασίες και σχέσεις”* (Taylor et al., 2001). Η οργανωσιακή επικοινωνία μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή δέσμευση με πολλούς τρόπους. Ένας από αυτούς είναι μέσω των energizers οι οποίοι αποτελούν θετικούς πόλους μέσα στον οργανισμό που τείνουν να βελτιώσουν την εργασία των άλλων.

Ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει την δέσμευση των εργαζομένων είναι η διαδικασία του *crossover*. Το *crossover* μπορεί να οριστεί ως η μεταφορά θετικών (ή και αρνητικών) εμπειριών από το ένα άτομο στο άλλο. Οι προϊστάμενοι είναι επίσης ένας παράγοντας που έχει μελετηθεί από πολλούς ερευνητές την τελευταία δεκαετία και φαίνεται να επηρεάζει τη δέσμευση.

Επομένως, η οργανωσιακή επικοινωνία, η *crossover* διαδικασία, οι energizers καθώς και οι προϊστάμενοι αποτελούν παράγοντες όπου μεταβάλλουν τη δέσμευση των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψιν τέτοιου είδους εργαλεία με σκοπό την ενδυνάμωση ή και την δημιουργία αισθήματος δέσμευσης στους εργαζομένους, καθώς αποτελεί σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης τόσο των εργαζομένων όσο και των επιχειρήσεων.

## Περιγραφή του σκοπού της εργασίας και της σημασίας της

**Σκοπός** της παρούσας διπλωματικής είναι να δοθούν συγκεκριμένες προτάσεις σε πολύ γνωστή πολυεθνική εταιρία για την αύξηση της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων του εργοστασίου της. Σε προηγούμενη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την εταιρία φάνηκε ότι τα επίπεδα της δέσμευσης ήταν χαμηλά και κινητοποιήθηκε, δημιουργώντας action plans προκειμένου να τα αυξήσει. Στο πλαίσιο αυτό, η δική μας συμβολή ήταν μέσα από βιβλιογραφικές έρευνες να βρούμε τρόπους και να τους προτείνουμε στην εταιρία ώστε να αυξηθεί η εργασιακή δέσμευση.

Στην έρευνα πραγματοποιήθηκε ανάλυση δικτύων ώστε να βρεθούν οι περισσότερο θετικοί και αισιόδοξοι του οργανισμού. Μοιράστηκαν ερωτηματολόγια όπου οι εργαζόμενοι έπρεπε επώνυμα να απαντήσουν σε οκτώ ερωτήσεις ώστε να διερευνηθεί ο τρόπος που διαχέεται η πληροφορία μέσα στον οργανισμό, ποιοι είναι οι φιλικοί δεσμοί που έχουν αναπτυχθεί αλλά και ποιοι είναι οι αισιόδοξοι του οργανισμού σύμφωνα με τους συναδέλφους τους.

## Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Η διπλωματική μας χωρίστηκε σε 9 κεφάλαια:

Στο **πρώτο** κεφάλαιο αναφέραμε τις εργασιακές στάσεις που αναπτύσσονται στους εργασιακούς χώρους και τη σχέση τους με την εργασιακή δέσμευση. Στο **δεύτερο** κεφάλαιο ασχοληθήκαμε με την έννοια της εργασιακής δέσμευσης. Αναφέρθηκε σε θεωρίες και μοντέλα που σχετίζονται με αυτή. Επιπλέον, αναφέραμε τους παράγοντες που την επηρεάζουν και τέλος δημιουργήσαμε ένα συνδυαστικό μοντέλο των προβλεπτικών παραγόντων της εργασιακής και οργανωσιακής δέσμευσης. Στο **τρίτο** κεφάλαιο έγινε αναφορά στην εταιρία για την οποία διεξάγαμε την έρευνα, στο **τέταρτο** κεφάλαιο συμπεριλάβαμε την ανάλυση των δικτύων και τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων, το δείγμα, τις στατιστικές μεθόδους και τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν. Βασισμένα στο θεωρητικό υπόβαθρο που παρουσιάστηκαν στα πρώτα δυο κεφάλαια, παρουσιάσαμε στο κεφάλαιο **πέντε** τα αποτελέσματα από τις στατιστικές αναλύσεις και τα συμπεράσματά μας στο κεφάλαιο **έξι**. Τέλος, το κεφάλαιο **επτά** περιλαμβάνει τις προτάσεις μας στην εταιρία, ενώ τα κεφάλαια **οκτώ** και **εννέα** παρουσιάζουν τους περιορισμούς της έρευνας καθώς και τις προτάσεις μας για μελλοντικές έρευνες.

## Παρουσίαση των βασικότερων θεωρητικών στοιχείων στα οποία στηρίχτηκε η εργασία

Τα βασικότερα θεωρητικά στοιχεία πάνω στα οποία στηρίχθηκε η εργασία μας είναι τα εξής:

1. Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)
2. Η εργασιακή δέσμευση (Work Engagement)
3. Η Οργανωσιακή Δέσμευση (Organizational Commitment)
4. Η Εργασιακή Εμπλοκή “Job Involvement”
5. Η “Φιλότιμη Εργασιακή Συμπεριφορά”
6. Η Δέσμευση Εργαζομένων (Employee Engagement)
7. Η Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής “Social Exchange Theory” και Εργασιακή Δέσμευση

8. Η Θεωρία Κοινωνικής Ταυτότητας ‘‘ Social Identity’’ και Εργασιακή Δέσμευση
9. Energizers
10. Line Managers
11. Οργανωσιακή επικοινωνία
12. Work Engagement Model

## Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε βασίστηκε σε έρευνα που διεξήχθη τον Δεκέμβριο του 2014. Η συλλογή πληροφοριών έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίων γραπτής ατομικής συμπλήρωσης. Οι ερευνήτριες επισκέφθηκαν τον χώρο που στεγάζεται η εταιρία για την συζήτηση της πορείας της έρευνας. Το δείγμα που συλλέχθηκε αποτελούνταν από εργαζόμενους της εταιρείας και συγκεκριμένα από τον χώρο της παραγωγής του εργοστασίου. Μέσα από αυτό σκοπός μας ήταν η εξεύρεση των κοινωνικών δικτύων που αναπτύσσονται μέσα σε έναν οργανισμό.

### Συνοπτική παρουσίαση της διαδικασίας συλλογής των στοιχείων, του δείγματος και των εργαλείων μέτρησης.

Για την ανάλυση των δεδομένων που συλλέξαμε από τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Pajek (Batagelj & Mrvar, 1998), για τη γραφική απεικόνιση των σχέσεων μεταξύ των φορέων-εργαζομένων (graph theory) καθώς και το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 21, για περαιτέρω αναλύσεις. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις (correlations) και παλινδρόμησης (regression) των μεταβλητών για να βρούμε τις στατιστικά σημαντικές σχέσεις.

### Συνοπτική ανάλυση των αποτελεσμάτων

Για τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων και την καταγραφή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο IBM SPSS for Windows (21), ενώ τα στατιστικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν ήταν Correlation με δείκτη συνάφειας Pearson  $r$  και το Multiple Regression Analysis. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στόχο είχε να αναδείξει τους energizers των τμημάτων του εργοστασίου που διερευνούσαμε. Ωστόσο, βάζοντας τις μεταβλητές και τις απαντήσεις των ερωτώμενων στο πρόγραμμα SPSS βρήκαμε αρκετά ενδιαφέροντα αποτελέσματα για την επικοινωνία των εργαζομένων που μπορούν να αξιοποιηθούν από τους αρμόδιους κατάλληλα, ώστε σε συνδυασμό με άλλες ενέργειες να αυξήσουν την εργασιακή δέσμευση.

Συσχετίσαμε τη μεταβλητή των εισερχόμενων δεσμών (in-degree) όλων των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Φαίνεται ότι επικρατούν καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και στα διαφορετικά τμήματα που επικοινωνούν μέσα στη μέρα (τμήμα παραγωγής – χειριστές μηχανών). Αναπτύσσονται **διατμηματικές σχέσεις** μεταξύ των εργαζομένων καθώς προάγουν την εσωτερική επικοινωνία και διαχέετε ομαλά η πληροφόρηση εντός του οργανισμού. Είδαμε επίσης πως η εμπιστοσύνη και η ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ τους επηρεάζει θετικά τις ενδοεταιρικές τους σχέσεις. Επιπλέον οι εργαζόμενοι προτιμούν να σχετίζονται περισσότερο με ανθρώπους που τους δημιουργούν θετικά συναισθήματα δίνοντας τους ώθηση να μαθαίνουν συνεχώς καινούργια



πράγματα και χρειάζονται θετικό κλίμα για να φέρνουν εις πέρας τις εργασίες τους καθημερινά. Αν υπάρξει η δυνατότητα αυτή τότε θα υπάρχουν και δεσμευμένοι εργαζόμενοι.

### **Παρουσίαση των αποτελεσμάτων και της σημασίας τους**

Τα αποτελέσματα της έρευνας μας έδωσαν κάποιες κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τις σχέσεις που έχουν δημιουργηθεί μεταξύ των εργαζομένων αλλά και γενικότερα την επικοινωνία μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα, φάνηκε ότι *τα άτομα που τους αρέσει να επικοινωνούν είναι σε μεγάλο βαθμό τα ίδια άτομα που επικοινωνούν για να ολοκληρώσουν την εργασία τους*. Επιπλέον είδαμε ότι *τα άτομα που επικοινωνούν για συμβουλές είναι σε μεγάλο βαθμό και οι περισσότερο αισιόδοξοι για τον οργανισμό*. Επίσης η έρευνα έδειξε ότι *τα άτομα που επιλέγονται για πιο αρεστά στην επικοινωνία μαζί τους είναι σε μεγάλο βαθμό άτομα που ανήκουν σε άλλα τμήματα*. Βέβαια δεν μπορούμε να δώσουμε πιο αναλυτικά αποτελέσματα καθώς ο αριθμός του δείγματος δεν το επιτρέπει.

Ο παράγοντας επικοινωνία είναι πολύ σημαντικός για τους εργαζόμενους, και καθώς ο ανθρώπινος συντελεστής είναι ο πιο σημαντικός για έναν οργανισμό, η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι καθοριστική για τη διαμόρφωση του ανθρώπινου συντελεστή μέσα σε έναν οργανισμό. Η εσωτερική επικοινωνία αποτελεί βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό. Είναι γεγονός, ότι η σωστή πληροφόρηση των εργαζομένων εκτιμάται από τους ίδιους, με αποτέλεσμα να δίνετε η αίσθηση του ανήκειν και κατ' έκταση η δημιουργία του αισθήματος της δέσμευσης απέναντι στην εργασία τους, αλλά και στον ίδιο τον οργανισμό. Αυτό, συγκεκριμένα, φαίνεται από την έρευνα μας στους εργαζόμενους του εργοστασίου της εταιρίας, όπου και γίνεται αντιληπτή η σημαντικότητα της επικοινωνίας και της διάχυσης της πληροφόρησης μεταξύ των συναδέλφων.

## Βασική Βιβλιογραφία

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Allen, J., James, A. D., & Gamlen, P. (2007). Formal versus informal knowledge networks in R&D: a case study using social network analysis. *R&D Management*, 37(3), 179-196.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E., (2008), Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58(5), 661-689.
- Bakker, A.B. and Leiter M.P., 2010. *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology Press.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Baker, W., Cross, R., & Wooten, M. (2003). Positive organizational network analysis and energizing relationships. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 328-342.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 445
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. *science*, 323(5916), 892-895.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in strengths. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 111-121.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Cross, R., Baker, W., & Parker, A. (2003). What creates energy in organizations?. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 51-56.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). " Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?. *European Psychologist*, 11(2), 119.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279.
- Meyer, J.P and Allen, N.J (1991), “A three-component conceptualization of organizational commitment.” *Human Resources Management Review* 1 (1): 69-98.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. London: Sage.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr. Jekyll or Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. *Research companion to working time and work addiction*, 193-217.
- Scott, J. (2000), “*Social Network Analysis: A Handbook*”, Sage Publications, London, 2nd Edition.
- Stairs, M., Galpin, M., Page, N., & Linley, A. (2006). Retention on a knife edge: The role of employee engagement in talent management. *Selection and Development Review*, 22(5), 19.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and social psychology review*, 7(4), 349-361.

# **ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΑΜΥΝΑΣ**

**Φοιτητής: Απόστολος Ε.Μουτζουρέλλης**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Eric Klas Soderquist**

## **Εισαγωγή.**

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται την έννοια της ολικής διαχείρισης της ποιότητας κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας με συγκεκριμένα παραδείγματα, αλλά και προτάσεις εφαρμογής στον κλάδο της Άμυνας.

## **Περιγραφή του Σκοπού της Εργασίας και της Σημασίας της.**

Στην παρούσα εργασία σκοπός είναι να αποτυπωθούν τα πλεονεκτήματα που θα έχουν οι ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις (Ε.Δ.) με την προσέγγιση της Ολικής Ποιότητας σε όλες τις λειτουργίες της Εφοδιαστικής Αλυσίδας αυτών, ενώ η σημασία της έγκειται στη μελέτη της Ολικής Διαχείρισης της Ποιότητας συμπεριλαμβανομένης της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) στην εφοδιαστική αλυσίδα των Ε.Δ., καθώς και των Βέλτιστων Πρακτικών που εφαρμόζονται από Ε.Δ. ξένων χωρών και επιτυχημένες εταιρείες ανά τον κόσμο και μπορούν να υιοθετηθούν από τις ελληνικές Ε.Δ..

## **Βιβλιογραφική Επισκόπηση-Μεθοδολογία.**

Για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας χρησιμοποιήθηκε κατά κύριο λόγο η βιβλιογραφική ανάλυση και έρευνα. Η βασική κατεύθυνση ήταν η άντληση των θεμάτων σχετικών με τον τίτλο της εργασίας και η παρουσίαση τους κατά τρόπο που να οδηγεί σταδιακά τον αναγνώστη στην κατανόηση της έννοιας της ολικής ποιότητας στη Διοίκηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Δ.Ε.Α.) στον κλάδο της Άμυνας. Η επιλογή της βιβλιογραφίας έγινε κατά κύριο λόγο βάσει των προκαθορισμένων εννοιολογικών οντοτήτων του θέματος και συμπεριέλαβε επιστημονικά άρθρα, βιβλία, αλλά και μελέτες περίπτωσης από τον κλάδο της άμυνας και των ιδιωτικών επιχειρήσεων, τόσο στον ελληνικό χώρο όσο και εκτός συνόρων.

## **Βασικότερα Θεωρητικά Στοιχεία στα οποία στηρίχθηκε η Εργασία.**

Τα βασικότερα θεωρητικά στοιχεία στα οποία στηρίχθηκε η έρευνα είναι η έννοια της Δ.Ε.Α., της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) και της Δ.Α.Δ., ως απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχή υλοποίηση των δύο προηγούμενων εννοιών. Πιο συγκεκριμένα και καθώς ο ανταγωνισμός δεν

υφίσταται πλέον ανάμεσα σε εταιρείες, αλλά ανάμεσα σε εφοδιαστικές αλυσίδες, η παρούσα μελέτη αφορά τη διαχείριση της ποιότητας κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Έτσι αρχικά επιχειρείται μια εισαγωγική προσέγγιση στις βασικές έννοιες της εφοδιαστικής αλυσίδας και της ποιότητας, μια σύνδεση των δύο εννοιών, καθώς και μια παράθεση των απόψεων των σημαντικότερων θεωρητικών της ποιότητας για αυτές. Αναλύονται τα δύο βασικότερα πρότυπα ποιότητας, η οικογένεια Προτύπων ISO και το Μοντέλο EFQM του European Foundation of Quality, ενώ γίνεται και μια σύγκριση αυτών.

Στη συνέχεια η μελέτη περιλαμβάνει τις σχέσεις μεταξύ ποιότητας και εφοδιαστικής αλυσίδας, ενώ αναλύονται και οι σχέσεις της Δ.Ο.Π. τόσο με την ανωφερή, όσο και με την κατωφερή εφοδιαστική αλυσίδα. Ακόμη επιχειρείται η σύνδεση του μοντέλου EFQM με τη Δ.Ε.Α., αλλά και με τη Δ.Α.Δ., ενώ παρουσιάζεται η σύνδεση της Δ.Α.Δ. με το μοντέλο EFQM και τη Δ.Ο.Π.. Επιπρόσθετα επιχειρείται μια σύγκριση των απόψεων των γκουρού της ποιότητας για τη διαχείριση των προμηθευτών, δηλαδή την ανωφερή εφοδιαστική αλυσίδα.

Πέραν των ανωτέρω παρουσιάζονται μελέτες περίπτωσης από τον χώρο των ελληνικών Ε.Δ., των Ε.Δ. των Η.Π.Α., αλλά και μελέτες περίπτωσης επιτυχημένων εταιρειών, αναδεικνύοντας βέλτιστες πρακτικές που μπορούν να υιοθετηθούν κατόπιν προσαρμογής στις ελληνικές Ε.Δ..

Τέλος παρουσιάζονται αναλυτικά προτάσεις για υιοθέτηση ολικής ποιότητας στην εφοδιαστική αλυσίδα της ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας (Π.Α.) με εφαρμογή του μοντέλου EFQM, ενώ προτείνονται βελτιώσεις και στην ποιότητα της Δ.Α.Δ..

### **Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων και της Σημασίας τους.**

Η σημασία των αποτελεσμάτων της παρούσας διπλωματικής εργασίας για την Π.Α. είναι πολλαπλή, καθώς η Π.Α. είναι ένας πολύπλοκος οργανισμός, η επιτυχής λειτουργία του οποίου, επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Μέσω της Δ.Ο.Π. η Π.Α. θα καταφέρει να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες με μειωμένο κόστος, την αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της, την εφαρμογή καινοτομιών με τη συνεχή βελτίωση και προσπάθεια όλων, αλλά πάνω από όλα τη βελτίωση της ασφάλειας του προσωπικού της. Η υιοθέτηση Ολικής Ποιότητας εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας της Π.Α. θα εμπλουτίσει όλους τους τομείς της με μία νοοτροπία αριστείας, μια και η ποιότητα είναι υπόθεση όλου του προσωπικού ανεξαρτήτως βαθμίδας στην ιεραρχία.

Το Μοντέλο HAFEM που παρουσιάζεται στην παρούσα εργασία αποτελεί μια πρόταση ως μια νέα προσέγγιση της διαχείρισης της ποιότητας κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας της Π.Α. και κατά συνέπεια σε όλα τα επίπεδα αυτής, λαμβάνοντας υπόψη τους δεσμούς συνεργασίας που υπάρχουν εντός της Π.Α., αλλά και με το εξωτερικό περιβάλλον αυτής, δημιουργώντας έτσι μια ξεχωριστή εφοδιαστική αλυσίδα όπου ο καθένας έχει έναν τουλάχιστον προμηθευτή και έναν τουλάχιστον πελάτη, ξεφεύγοντας από την στενή έννοια που αποδίδεται σε αυτούς τους όρους για τη διακίνηση προϊόντων. Σε αυτό το μοντέλο η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της Π.Α. γίνεται αποτελεσματικά και αποδοτικά, προκειμένου να διατηρεί και να βελτιώνει συνεχώς τις επιδόσεις του και η Π.Α. προσπαθεί συνεχώς να βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου της. Η παρούσα πρόταση είναι με βάση την ολική προσέγγιση της ποιότητας, δίνοντας έμφαση στο πιο πολύτιμο στοιχείο της Π.Α., τους ανθρώπους της.

### **Βασική Βιβλιογραφία.**

Η βασικότερη από τη βιβλιογραφία ελληνική και ξενόγλωσση που χρησιμοποιήθηκε για τη συγγραφή αυτής της εργασίας παρατίθεται αναλυτικά ως ακολούθως:

- Αναγνωστόπουλος Κ. (Συνηρχης), (2013), Παρουσίαση «Κανονιστικό Πλαίσιο Τυποποίησης Ενόπλων Δυνάμεων», Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας, Κλάδος Στρατηγικής & Πολιτικής
- Βαρελάς Σ., (2008), «Η Ποιότητα στην Πολεμική Αεροπορία-Total Air Force Quality Management», Αεροπορική Επιθεώρηση, Τεύχος 84, Ιούνιος 2008, Υπηρεσία Αεροπορικών Εκδόσεων
- Βαρηάς Α.Γ., (2013), Παρουσίαση «Προδιαγραφές Ενόπλων Δυνάμεων», Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας, Κλάδος Στρατηγικής & Πολιτικής
- Λαΐος Λ., (2010), Διοίκηση Εφοδιασμού, Αθήνα, Εκδόσεις Humantec
- Μυριούνης Ν. (Υπλρχος), (2013), Παρουσίαση «Δράσεις Διαλειτουργικότητας ΕΔ», Ημερίδα «Συνεργασία ΕΔ με Βιομηχανία στον Τομέα της Τυποποίησης», 7-Νοε-2013, Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας Κλάδος Στρατηγικής & Πολιτικής
- Μπουραντάς Δ., (2005), Ηγεσία – Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Αθήνα, Κριτική.
- Ροδόπουλος Ε.Α., (2008), Διοίκηση Παραγωγής και Εφοδιαστική Αλυσίδα, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Επίκεντρο Α.Ε.
- AQAP 2110, (2009), NATO Quality Assurance Requirements for Design, Development and Production, Allied Quality Assurance Publication
- Boon-itt S., (2011), “Achieving Product Quality Performance: The Roles of Supply Chain Integration and Information Technology”, International Journal of Innovation Management and Technology, Vol. 2, No. 5, October 2011
- Casadesus M., De Castro R., (2005), “How Improving Quality Improves Supply Chain Management: Empirical Study”, The TQM Magazine Vol.17 No.4, 2005 pp.345-357
- Chang G., (2009), “Total Quality Management in Supply Chain”, International Business Research Vol.2, No.2, April 2009
- Dickmann P., (2009), Schlanker Materialfluss mit Lean Production, Kanban und Innovationen, Springer Verlag
- European Foundation Quality Management, (2012), “EFQM Excellence Model 2013”, EFQM Publications, ISBN: 978-90-5236-670-8
- Foster T.S., (2007), Managing Quality: Integrating the Supply Chain, New Jersey, Pearson Prentice Hall
- Foster T.S., (2007), “Towards an understanding of supply chain quality management”, Journal of Operations Management 26 (2008) p.461–467
- International Organization for Standardization, (2012), “ISO 9001 in the Supply Chain“, ISBN 978-92-67-10575-8
- Kaynak H., Hartley J.L., (2007), “A replication and extension of quality management into the supply chain”, Journal of Operations Management 26 (2008) p. 468–489
- Kuei C., Madu C.N., Winch J.K., (2008), Supply Chain Quality Management: A Simulation Study, Information and Management Sciences Volume 19, Number 1, pp. 131-151, 2008
- Kuglin F.A., (1998), Customer-Centered Supply Chain Management: A Link-by-Link Guide, New York, AMACOM
- Kushwaha G.S., Barman D., (2010), “Development of a Theoretical Framework of Supply Chain Quality Management”, Serbian Journal of Management 5 (1) (2010) 127 – 142

- Lamming R., (1993), *Beyond Partnership*, Prentice Hall International UK Ltd.
- Liker J., Choi T., (2004), “Building Deep Supplier Relationships”, *Harvard Business Review Magazine* Dec 2004
- Lin C., Chow W., Madu C., Kuei C.h., Yu P.P., (2005), “A Structural Equation Model of Supply Chain Quality Management and Organizational Performance”, *International Journal of Production Economics* 96 (2005) 355–365
- Loke S.P., Downe A.G., Sambasivan M. , Kalid K., Ooi K.B., (2011), “Integrating Total Quality Management and Knowledge Management to Supply Chain Learning: A Structural Approach”, 2011 International Conference on Financial Management and Economics IPEDR vol.11, IACSIT Press, Singapore
- Neergaard P., (2002), “Managing Quality in a Global Supply Chain”, *Euro Asia Journal of Management (EAJM)*, July 2002
- Nelson D., Mayo R., Moody P., (1998), *Powered by Honda*, John Wiley & Sons Inc.
- Radovilsky Z., Hegde V., (2011), “Identifying and Analyzing Quality in Supply Chain”, *California Journal of Operations Management*, Volume 9, Number 1, February 2011
- Ramos J.C., Asan S.S., Majetic J., (2007), “Benefits of Applying Quality Management Techniques to Support Supply Chain Management”, *International Logistics and Supply Chain Congress 2007* November 8-9, Istanbul, Turkiye
- Sharma A., Garg D., Agarwal A., (2012), “Quality Management in Supply Chains: The Literature Review”, *International Journal for Quality Research* Vol. 6, No. 3, 2012
- Talib F., Rahman Z., Qureshi M.N., (2010), “Integrating Total Quality Management and Supply Chain Management: Similarities and Benefits”, *Journal of Supply Chain Management* Vol. VII. No.4 2010, Ref#34J-2010-12-02-01
- Total Army Quality Management Army Regulation 5-1, (2002), Headquarters Department of the Army Washington DC
- Zeng J., Phan C.A., Matsui Y. (2013), “Supply chain quality management practices and performance: An empirical study”, *Operational Management Research* DOI 10.1007/s12063-012-0074-x

# **Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ- ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΑΔΜΗΕ Α.Ε.**

**Φοιτήτρια: Μπενέτου Βασιλική**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Παναγιωτοπούλου Λήδα**

## ***ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ***

Ο σύγχρονος οργανισμός βρίσκεται σήμερα στη δύσκολη θέση να αντιμετωπίσει το παγκοσμιοποιημένο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, που διακρίνεται από έντονες οικονομικές διακυμάνσεις και ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις. Ως εκ τούτου, κύριο μέλημά τους είναι η εξεύρεση μεθόδων, πρακτικών και στρατηγικών που μπορούν να αποφέρουν τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα και κερδοφορία. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι οι άνθρωποι πόροι αποτελούν μια από τις λίγες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που είναι δύσκολο να αντιγραφούν ή να υποκατασταθούν (Barney, 1991; Becker et al., 1997; Pfeffer, 1994; Wright et al., 1994), η συνεισφορά των δεξιοτήτων των ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση ενός οργανισμού είναι ένα ζήτημα που έχει απασχολήσει ερευνητές, επιχειρήσεις, καθώς και όσους αναπτύσσουν και εφαρμόζουν κυβερνητικές πολιτικές στην αγορά εργασίας και αποτελεί και τον κύριο άξονα επιλογής του θέματος της παρούσας εργασίας.

Σκοπός της έρευνας είναι να μελετήσει αν και κατά πόσο οι ικανότητες και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας “Ανεξάρτητος Διαχειριστής Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας (ΑΔΜΗΕ) Α.Ε.” συνεισφέρουν στην απόδοσή της και να αποτελέσει το έναυσμα και το εργαλείο για τη Διοίκηση και τους εργαζομένους μέσω του οποίου θα αντιμετωπιστούν οι σύγχρονες προκλήσεις του επιχειρησιακού, οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, σε εταιρικό και ατομικό επίπεδο.

## ***ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ***

Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας παρουσιάζει τις δεξιότητες ως μέρος μιας ευρύτερης προσέγγισης πάνω στο ανθρώπινο δυναμικό και στη συμβολή του στους οργανισμούς, που ερευνά την επίδραση των πρακτικών HR στην απόδοση του οργανισμού (Wright et al., 1999; Truss, 2001). Αρχικά παρουσιάστηκε η έννοια ότι η εφαρμογή πρακτικών HR στον οργανισμό μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της οικονομικής κυρίως αποτελεσματικότητας του οργανισμού, χωρίς όμως να προσδιορίζονται αυτές οι πρακτικές (Cook and Ferris, 1986; Devanna et al., 1984).



Οι Schuler and Jackson (1987) ανέφεραν ότι οι οργανισμοί απαιτούν εργαζόμενους που διαθέτουν γνώση (knowledge), δεξιότητες (skills) και ικανότητες (abilities) (KSAs) προκειμένου να εφαρμόσουν την ανταγωνιστική στρατηγική τους και ότι η ανάπτυξη των επιθυμητών συμπεριφορών και ικανοτήτων εξαρτάται από το σχεδιασμό και την εφαρμογή συγκεκριμένων πρακτικών HR. Πρόκειται για τη **“Θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου” (Human Capital Theory)**, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι κατέχουν γνώση, δεξιότητες και ικανότητες και αποτελούν οικονομική αξία για τον οργανισμό. Επομένως, όσο μεγαλύτερη είναι η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό τόσο ο οργανισμός θα επενδύει σε πρακτικές HR, με εστίαση στην αυξημένη παραγωγικότητα και στη συνολική απόδοση του οργανισμού (Youndt et al., 1996).

Συναφής με την ανωτέρω προσέγγιση είναι και η **“Οπτική Βασισμένη στους Πόρους του οργανισμού” (Resource-based View)** (Barney, 1991; Becker et al., 1997; Pfeffer, 1994; Wright et al., 1994), η οποία υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι πόροι του οργανισμού αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στο βαθμό που αυτοί είναι σπάνιοι και δύσκολο να αντιγραφούν ή να αντικατασταθούν.

Συμβατή με την Resource-based View είναι η **“έννοια των βασικών ικανοτήτων” (core competencies)** των Prahalad and Hamel (1990), που όρισαν ότι: *“core competencies are.... the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies”* (p.64). Ο όρος αναφέρεται σε οργανωσιακές διαδικασίες που εφαρμόζονται από εργαζόμενους, αποσκοπούν στην παραγωγή ανώτερων προϊόντων και οι οποίες αντέχουν στο χρόνο, ανεξαρτήτως του ποια άτομα τις εφαρμόζουν (Wright et al., 2001).

Άλλοι ερευνητές (Pfeffer, 1994; Purcell, 1999), βασιζόμενοι στην προσέγγιση των “βέλτιστων πρακτικών” (best practices), εστίασαν στην αναγνώριση “δεσμών” (bundles) “Υψηλής Απόδοσης Πρακτικών Εργασίας” και προσπάθησαν, μέσω ποσοτικών τεχνικών, να αποδείξουν πως αυτές συνδέονται με την απόδοση του οργανισμού (Truss, 2001). Πρόκειται για την **“Οικουμενική Προσέγγιση” (Universalistic Approach)**, σύμφωνα με την οποία συγκεκριμένες πρακτικές HR (best practices), εάν υιοθετηθούν, οδηγούν πάντα σε υψηλή απόδοση, ανεξάρτητα από τον οργανισμό στον οποίο εφαρμόζονται (Delery and Doty, 1996; Huselid and Becker, 1997).

Η **“Ενδεχομενική Προσέγγιση” (Contingency Approach)** υποστηρίζει ότι για να ενισχυθεί η απόδοση του οργανισμού, οι πρακτικές HR πρέπει να συνδυάζονται με συγκεκριμένες ανταγωνιστικές στρατηγικές του οργανισμού (Schuler & Jackson, 1987; Youndt et al., 1996). Για το σκοπό αυτό, οι πρακτικές HR πρέπει να ενθαρρύνουν εκείνες τις συμπεριφορές των εργαζομένων που ταιριάζουν με τη στρατηγική του οργανισμού, ώστε να επιτευχθεί η υψηλή απόδοση (Schuler and MacMillan, 1984; Jackson et al., 1989; Delery and Doty, 1996).

Σύμφωνα με την **“Διαμορφωτική Προσέγγιση” (Configurational Approach)**, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα συνεκτικό σύστημα και μοναδικοί συνδυασμοί πρακτικών HR μπορούν να ενισχύσουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Verburg et al., 2007). Οι ερευνητές αυτής της προσέγγισης εστιάζουν σε “δέσμες” (bundles) ή “σχηματισμούς” (configurations) πρακτικών HR και στην επίδρασή τους στην απόδοση του οργανισμού (Arthur, 1992, 1994; Delery and Doty, 1996; MacDuffie, 1995). Με αυτόν τον τρόπο, η αποτελεσματικότητα

κάθε πρακτικής εξαρτάται από την αλληλεπίδρασή της με τις άλλες. Σύμφωνα με τους Ichniowski et al. (1997), τέτοιοι συνδυασμοί πρακτικών HR έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην παραγωγικότητα απ' ό,τι το σύνολο των επιδράσεων μεμονωμένων πρακτικών.

Σημαντικό μέρος της μελέτης αυτής αποτελεί επίσης η σχέση μεταξύ της αφοσίωσης και της δέσμευσης των εργαζομένων με την οργανωσιακή απόδοση. Ο O' Malley (2000) υποστηρίζει ότι πέντε γενικοί παράγοντες σχετίζονται με την ανάπτυξη της αφοσίωσης των εργαζομένων:

- Οι αξίες του οργανισμού είναι συμβατές με αυτές του εργαζομένου, ο οποίος αισθάνεται αποδεκτός από το κοινωνικό περιβάλλον του οργανισμού (*Affiliative Commitment*).
- Η ένταξη στον οργανισμό ενισχύει την αυτοεκτίμηση και το κύρος του εργαζόμενου (*Associative Commitment*).
- Η αντίληψη του εργαζόμενου ότι ο οργανισμός βρίσκεται στο πλευρό του, προκαλεί ένα αίσθημα αμοιβαίας υποχρέωσης και ευθύνης (*Moral Commitment*).
- Οι εργαζόμενοι αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους και το εργασιακό τους περιβάλλον υποστηρίζει αυτή την ικανοποίηση (*Affective Commitment*).
- Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι συμμετέχουν σε μια δίκαιη οικονομική ανταλλαγή, από την οποία επωφελούνται με υλικούς τρόπους (*Structural Commitment*).

Σχετική με την αφοσίωση είναι και η έννοια της δέσμευσης, για την οποία ο Kahn (1990) σημειώνει ότι “*in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively and emotionally during role performances*” (p.694). Οι Baumruk (2004), Shaw (2005) και Richman (2006) ορίζουν τη δέσμευση ως τη συναισθηματική/πνευματική αφοσίωση του εργαζόμενου στον οργανισμό του, ενώ ο Albrecht (2010) την ορίζει ως “*positive work-related psychological state characterized by a genuine willingness to contribute to organizational success*” (p.5).

Παράγοντες που ενισχύουν την αφοσίωση και τη δέσμευση είναι οι σχέσεις με managers και συναδέλφους, η οργανωσιακή δικαιοσύνη, οι προαγωγές, η ισορροπία ζωής και εργασίας, η εργασιακή ικανοποίηση και οι αμοιβές και παροχές, ενώ στα οφέλη που σωρεύονται για την οργανωσιακή απόδοση από την αυξημένη αφοσίωση και δέσμευση των εργαζομένων περιλαμβάνονται: αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση (Vandenberg and Lance, 1992), αυξημένη εργασιακή απόδοση (Mathieu and Zajac, 1990), αυξημένες αποδόσεις για τους μετόχους κέρδη (Walker Information Inc, 2000), αυξημένες πωλήσεις (Barber et al., 1999), μείωση αποχωρήσεων εργαζομένων (Cohen, 1991), μειωμένη πρόθεση αποχώρησης (Balfour and Wechsler, 1996), μειωμένη πρόθεση αναζήτησης άλλου εργοδότη (Cohen 1993) και μειωμένο ποσοστό απουσιών (Cohen, 1993; Barber et al., 1999).

Από τα προτεινόμενα στη βιβλιογραφία μοντέλα για την αξιολόγηση του ανθρώπινου κεφαλαίου σε σχέση με την απόδοση του οργανισμού, επελέγη για την παρούσα εργασία το θεωρητικό μοντέλο “*4A Model of Capability*”, το οποίο παρουσιάστηκε από την Tamkin (2005), έπειτα από ενδελεχή μελέτη της βιβλιογραφίας και έρευνα που υποστηρίχτηκε από τους οργανισμούς CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development), DfES (Department for Education and Skills), IiP UK (Investors In People) και SSDA (Sector Skills Development Agency).

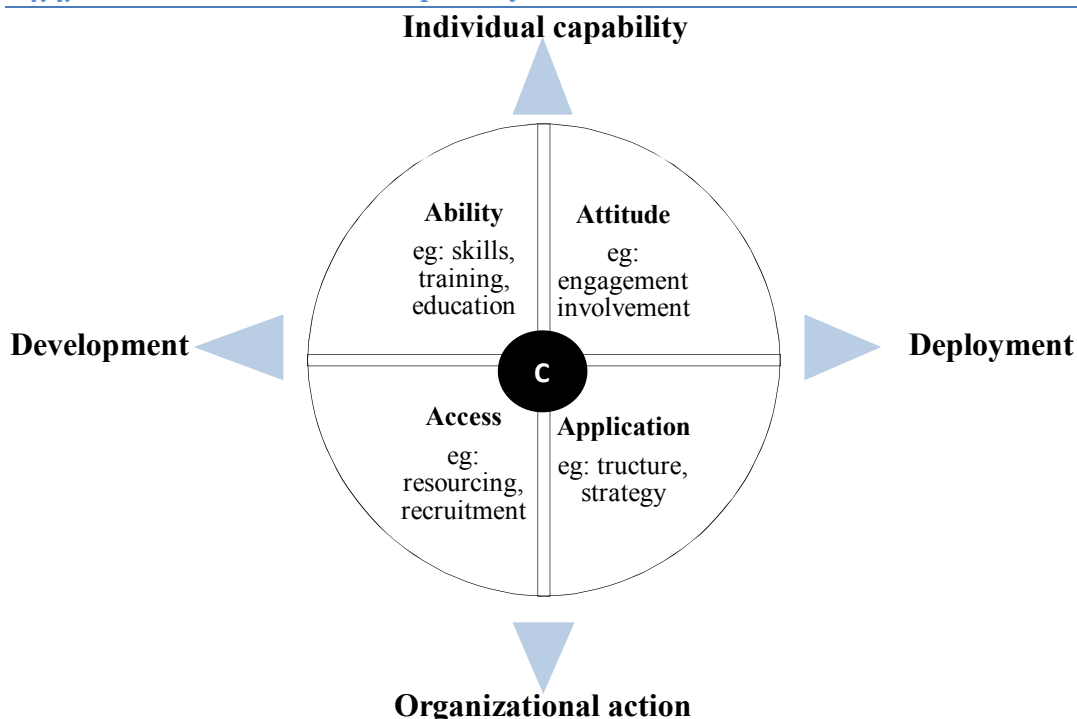
Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, συγκεκριμένες πρακτικές HR επηρεάζουν και ενισχύουν την ικανότητα και τη δέσμευση των εργαζομένων, που με τη σειρά τους επηρεάζουν την εργασιακή

δράση (καινοτομία, ποιότητα, προσπάθεια), την παραγωγικότητα και τα επιχειρησιακά αποτελέσματα (κέρδη, μετοχική αξία). Η αλυσίδα αυτή αναπόφευκτα αλληλεπιδρά με τους παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον του οργανισμού. Επομένως, η ικανότητα είναι ο παράγοντας που επηρεάζει την ατομική δράση και τις επιχειρησιακές εκροές και αποτελέσματα.

Το θεωρητικό μοντέλο εντοπίζει δύο βασικές διαστάσεις της ανθρώπινης ικανότητας (capability): την ανάπτυξη (development) και εφαρμογή της (deployment) από τη μία πλευρά και την αλληλεπίδραση μεταξύ της ατομικής ικανότητας (individual capability) και της ικανότητας του οργανισμού (organizational action) από την άλλη. Οι διαστάσεις αυτές σχηματίζουν τέσσερα τεταρτημόρια δράσης:

- **Πρόσβαση (Access)** - η αποτελεσματική διάθεση των ρόλων στον οργανισμό
- **Ικανότητα (Ability)** - οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού
- **Στάση-Συμπεριφορά (Attitude)** - η δέσμευση, τα κίνητρα και το ηθικό του ανθρώπινου δυναμικού
- **Εφαρμογή (Application)** - η αποτελεσματική εφαρμογή των δεξιοτήτων και των κινήτρων, τα οποία δημιουργούν το **“4A Model of Capability”** (σχήμα 1) και μετρώνται με συγκεκριμένους δείκτες, οι οποίοι συνοψίζονται στον Πίνακα 2 του Παραρτήματος, όπου απεικονίζεται και η ενδεδειγμένη κατεύθυνση της σχέσης τους με την απόδοση.

**Σχήμα 1: The 4A Model of Capability**



Πηγή: Tamkin, 2005

## **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ**

Πλαίσιο έρευνας της παρούσας εργασίας αποτελεί η εταιρεία «Ανεξάρτητος Διαχειριστής Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας (ΑΔΜΗΕ) Α.Ε.». Η ΑΔΜΗΕ Α.Ε. αποτελεί 100% θυγατρική εταιρεία της ΔΕΗ Α.Ε. και συστάθηκε σύμφωνα με τις διατάξεις της Οδηγίας 2009/72/ΕΚ της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με το νομικό και λειτουργικό διαχωρισμό των μονοπωλιακών δραστηριοτήτων Μεταφοράς και Διανομής των καθετοποιημένων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της ηλεκτρικής ενέργειας. Οι διατάξεις της Οδηγίας ενσωματώθηκαν στην ελληνική νομοθεσία με το Ν.4001/2011, βάσει του οποίου ο ΑΔΜΗΕ ανέλαβε, από την 01.02.2012, το ρόλο Ανεξάρτητου Διαχειριστή του Ελληνικού Συστήματος Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας.

Για τη μέτρηση της Πρόσβασης (Access), της Ικανότητας (Ability) και της Εφαρμογής (Application) χρησιμοποιήθηκαν οι δείκτες που αναφέρονται στον Πίνακα 2, βάσει στοιχείων που αφορούν στο σύνολο του προσωπικού της εταιρείας (**1.440 άτομα**), που αποτελεί και το δείγμα της έρευνας γι' αυτά τα χαρακτηριστικά και τα οποία αντλήθηκαν από τα αρχεία που τηρούνται στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού του ΑΔΜΗΕ.

Για τη μέτρηση της Στάσης-Συμπεριφοράς (Attitude) χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από τα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν σε αντιπροσωπευτικό δείγμα του προσωπικού της εταιρείας (**278 άτομα**), το οποίο περιελάμβανε προσωπικό όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης (Π.Ε, Τ.Ε., Δ.Ε., Υ.Ε.), καθώς και όλων των ιεραρχικών επιπέδων (Διευθυντής/Διευθυντής Κλάδου, Τομεάρχης, Υποτομεάρχης, Υπάλληλος χωρίς υφισταμένους).

Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε ερωτήσεις που υποδεικνύονται από το επιλεγμένο θεωρητικό μοντέλο (για τη μέτρηση των μεταβλητών: δέσμευση εργαζομένων, εμπιστοσύνη, ποιότητα του line management και αυτονομία) και ερωτήσεις από ερωτηματολόγια ερευνών στάσης εργαζομένων (για τη μέτρηση των μεταβλητών: διατηρηματική συνεργασία, δικαιοσύνη, οικογενειακό κλίμα, επικοινωνία και εκπαίδευση). Η σύνθεση του ερωτηματολογίου περιελάμβανε στο πρώτο μέρος ερωτήσεις που χρησιμοποιούσαν τον ίδιο τρόπο μέτρησης, την κλίμακα Likert (με διαβάθμιση 1-5, όπου 1= διαφωνώ απολύτως και 5= συμφωνώ απολύτως), ενώ στο δεύτερο μέρος ερωτήσεις σχετικές με δημογραφικά στοιχεία.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων των μετρήσεων των μεταβλητών του ερωτηματολογίου έγινε, μέσω των στατιστικών πακέτων SPSS, με τον υπολογισμό του παράγοντα Cronbach's Alpha ως προς τον έλεγχο αξιοπιστίας και του Pearson Correlation analysis ως προς τη συσχέτιση των μεταβλητών.

## **ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων των μετρήσεων προκύπτει ότι αρκετοί από τους δείκτες μέτρησης των τεσσάρων χαρακτηριστικών δεν παρουσιάζουν την ενδεδειγμένη από το θεωρητικό μοντέλο “4A Model of Capability” κατεύθυνση (Πίνακας 1).

Αυτό οφείλεται στους ακόλουθους λόγους:

- Η ΑΔΜΗΕ Α.Ε. ανήκει στους φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα, γεγονός που επηρεάζει τις διαδικασίες επιλογής προσωπικού και τη μισθοδοσία αυτού. Επομένως, δεν κατέστη δυνατό να πραγματοποιηθούν μετρήσεις για αρκετούς από τους προτεινόμενους από το θεωρητικό μοντέλο δείκτες, δεδομένου ότι δεν προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία και δεν εφαρμόζονται διαδικασίες, όπως: συνέντευξη κατά την επιλογή προσωπικού (Access), λήψη μπόνους ή μετοχών - λήψη αποδοχών βάσει απόδοσης - λήψη ετήσιου μπόνους απόδοσης (Attitude).

Εξ' αυτού του λόγου επηρεάζονται επίσης οι μετρήσεις των δεικτών: ποσοστό έμπειρων νεοπροσληφθέντων κατά την πρόσληψη (Access), ποσοστό προσωπικού με τυπικά προσόντα τουλάχιστον μέσης εκπαίδευσης - ποσοστό προσωπικού (εκτός managers) με τίτλους σπουδών ανώτατης εκπαίδευσης - ποσοστό των managers με πλήρη εμπειρία και κατάρτιση (Ability) και ποσοστό μεταβλητών αποδοχών (Attitude), με αποτέλεσμα η καθοδική κατεύθυνσή τους, η οποία δεν συνάδει με την ενδεδειγμένη ανοδική, να μην θεωρείται αντιπροσωπευτική.

**Πίνακας 1: Συγκριτικός Πίνακας κατεύθυνσης δεικτών ΑΔΜΗΕ και θεωρητικού μοντέλου**

Χαρακτηριστικό	Δείκτης	Κατεύθυνση ΑΔΜΗΕ	Επιθυμητή κατεύθυνση
Πρόσβαση (Access)	Ποσοστό κενών θέσεων που καλύπτονται εσωτερικά	↑	↑
	Ποσοστό κενών θέσεων που υπόκεινται σε δοκιμασία κατά την επιλογή	↑	↑
	Ποσοστό έμπειρων νεοπροσληφθέντων κατά την πρόσληψη	↓	↑
	Ποσοστό κενών θέσεων για τις οποίες υπάρχει περιγραφή των απαιτούμενων δεξιοτήτων	↑	↑
	Ποσοστό συνεντεύξεων που διεξάγονται από εκπαιδευμένο στις τεχνικές συνεντεύξεων προσωπικό	Δεν υπάρχει μέτρηση	↑
	Ποσοστό συνεντεύξεων που διεξάγονται βάσει κριτηρίων σύμφωνα με τις τεχνικές συνεντεύξεων	Δεν υπάρχει μέτρηση	↑
Ικανότητα (Ability)	Ποσοστό του προσωπικού (εκτός managers) που λαμβάνει εκπαίδευση	↑	↑
	Μέσος όρος ημερών εκπαίδευσης του προσωπικού (εκτός managers)	↑	↑
	Μέσος όρος δαπανών εκπαίδευσης του προσωπικού (εκτός managers)	↑	↑
	Μέσος όρος ημερών εκπαίδευσης των managers	↑	↑

	<b>Μέσος όρος δαπανών εκπαίδευσης των managers</b>	↑	↑
	<b>Ποσοστό εργαζομένων με προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης</b>	Δεν υπάρχει μέτρηση	↑
	<b>Ποσοστό του προσωπικού (εκτός managers) με τίτλους σπουδών ανώτατης εκπαίδευσης</b>	↓	↑
	<b>Ποσοστό των managers με τίτλους σπουδών ανώτατης εκπαίδευσης</b>	↑	↑
	<b>Ποσοστό του προσωπικού με τυπικά προσόντα τουλάχιστον μέσης εκπαίδευσης</b>	↓	↑
	<b>Ποσοστό των managers με πλήρη εμπειρία και κατάρτιση</b>	↓	↑
	<b>Ποσοστό των βασικών κατηγοριών του προσωπικού με πλήρη εμπειρία και κατάρτιση</b>	↑	↑
	<b>Ποσοστό δαπανών για πιστοποιημένη εκπαίδευση</b>	↓	↑
	<b>Ποσοστό ημερών γενικής εκπαίδευσης</b>	↑	↑
	<b>Ποσοστό ημερών εξειδικευμένης εκπαίδευσης</b>	↓	
	<b>Ποσοστό ημερών εκπαίδευσης άμεσα συνδεδεμένης με τη στρατηγική της εταιρείας</b>	Δεν υπάρχει μέτρηση	↑
<b>Στάση- Συμπεριφορά (Attitude)</b>	<b>Ποσοστό απολύσεων</b>	↓	↓
	<b>Ποσοστό του προσωπικού που λαμβάνει μόνους ή μετοχές</b>	Δεν υπάρχει μέτρηση	↑
	<b>Ποσοστό μεταβλητών αποδοχών</b>	↓	↑
	<b>Ποσοστό του προσωπικού που λαμβάνει αποδοχές βάσει απόδοσης</b>	Δεν υπάρχει μέτρηση	↑
	<b>Ποσοστό του προσωπικού που λαμβάνει ετήσιο μόνους απόδοσης</b>	Δεν υπάρχει μέτρηση	↑
	<b>Συχνότητα επίσημων προσωπικών συναντήσεων μεταξύ εργαζομένου και προϊσταμένου</b>	Δεν υπάρχει μέτρηση	↑
	<b>Ποσοστό απουσιών</b>	↓	↓
	<b>Ποσοστό εθελοντικών αποχωρήσεων</b>	↓	↓
	<b>Ερωτήσεις Δέσμευσης</b>	↑	↑
	<b>Ερωτήσεις Εμπιστοσύνης</b>	↑	
	<b>Ερωτήσεις Ποιότητας Line Management</b>	↑	
	<b>Ερωτήσεις Οικογενειακού κλίματος</b>	↑	
	<b>Ερωτήσεις Διατμηματικής συνεργασίας</b>	↓	
	<b>Ερωτήσεις Εκπαίδευσης</b>	↓	
	<b>Ερωτήσεις Επικοινωνίας</b>	↓	
	<b>Ερωτήσεις Δικαιοσύνης</b>	↓	
<b>Εφαρμογή (Application)</b>	<b>Δαπάνες για τεχνολογία πληροφορικής</b>	↑	
	<b>Ύπαρξη επίσημης διαδικασίας για συμμετοχή εργαζομένων</b>	Δεν υπάρχει μέτρηση	↑
	<b>Ποσοστό εργαζομένων που συμμετέχουν σε</b>	Δεν υπάρχει	↑

	<b>προγράμματα βελτίωσης επιχειρησιακών διαδικασιών</b>	μέτρηση	
	<b>Συχνότητα ετήσιων συναντήσεων με εκπροσώπους εργαζομένων</b>	Δεν υπάρχει μέτρηση	↑
	<b>Ποσοστό εργαζομένων με πολλαπλές δεξιότητες</b>	↑	↑
	Ερωτήσεις Αυτονομίας	↑	↑

\*με μπλε χρώμα σημειώνεται η αντίθετη με την επιθυμητή κατεύθυνση των δεικτών

- Στην εταιρεία δεν τυγχάνουν εφαρμογής οι διαδικασίες: προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης εργαζομένων και εκπαίδευση προσωπικού άμεσα συνδεδεμένη με τη στρατηγική της εταιρείας (Ability), επίσημες συναντήσεις προσωπικών συζητήσεων εργαζόμενου και προϊστάμενου (Attitude), επίσημη διαδικασία συμμετοχής εργαζομένων, ετήσιες συναντήσεις με εκπροσώπους εργαζομένων, συμμετοχή εργαζομένων σε: ομάδες ενημέρωσης, προγράμματα υποδείξεων, κύκλους ποιότητας, τακτικές συναντήσεις με line managers, αξιολόγηση από κάτω προς τα πάνω, λήψη ενημερωτικών δελτίων, τακτικές έρευνες προσωπικού (Application) και ως εκ τούτου δεν ήταν δυνατή η μέτρηση των αντίστοιχων δεικτών.

Για όσο χρονικό διάστημα η εταιρεία υπάγεται στο καθεστώς που διέπει τους φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα, είναι προφανές ότι δεν είναι δυνατή η εφαρμογή συστημάτων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού που θα καλύπτουν, με τον προσφορότερο τρόπο, τις ανάγκες της εταιρείας σε προσωπικό, τόσο σε αριθμό όσο και σε ποιότητα, καθώς και συστήματος αμοιβών συνδεδεμένων με την απόδοση, η υιοθέτηση των οποίων μπορεί να βελτιώσει τους δείκτες που συνδέονται με την Πρόσβαση (Access), την Ικανότητα (Ability), τη Στάση-Συμπεριφορά (Attitude) και την Εφαρμογή (Application).

Ωστόσο, ιδιαίτερη βαρύτητα θα πρέπει να δοθεί στην υιοθέτηση πολιτικών ίσης μεταχείρισης και αντιμετώπισης των εργαζομένων, στη θέσπιση αντικειμενικών κριτηρίων προαγωγών και εξέλιξης και στην υιοθέτηση αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης, που επικοινωνούν αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας, αυξάνοντας την παρακίνηση, την αποδοτικότητα και την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Ευρύτερη επιδίωξη θα πρέπει να είναι η συνεχής ανάπτυξη της γνώσης της εταιρείας και των εργαζομένων της, ώστε να αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού της, προκειμένου να βελτιώσει την απόδοσή της.

Σε κάθε περίπτωση, βασικό μέλημα της εταιρείας θα πρέπει να είναι η παρακολούθηση, η μέτρηση και αξιολόγηση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της, αλλά και όλων των επενδύσεων της σε πρακτικές HR και η συμπερίληψη των αποτελεσμάτων στον επιχειρησιακό και οικονομικό σχεδιασμό και στρατηγική της εταιρείας.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Πίνακας 2: *Expected direction of movement of indicators for improved performance*

<b>Factor</b>	<b>Indicator</b>	<b>Direction</b>	
		<b>n</b>	
<b>Access</b>	<b>Number/proportion of vacancies/posts filled internally</b>	↑	
	<b>Number/proportion of jobs subject to test on recruitment</b>	↑	
	<b>Number/proportion of new recruits fully experienced on appointment (average)</b>	↑	
	<b>Proportion of vacancies for which there exists a person specification</b>	↑	
	Proportion of interviewees trained in interview techniques	↑	
	Proportion of interviews using criterion based techniques	↑	
<b>Ability</b>	<b>Proportion of non-managerial workforce receiving training</b>	↑	
	<b>Average training days per annum per non-managerial employee</b>	↑	
	<b>Training expenditure per non-managerial employee per annum</b>	↑	
	<b>Average training days per manager per annum</b>	↑	
	<b>Average expenditure on management training per manager per annum</b>	↑	
	<b>Proportion of workforce with current personal development program</b>	↑	
	<b>Proportion of non-managerial workforce with degree or equivalent</b>	↑	
	<b>Proportion of managers with degrees or equivalent</b>	↑	
	<b>Proportion of workforce with formal qualifications to level 2 minimum</b>	↑	
	<b>Proportion of managers who are fully proficient</b>	↑	
	<b>Proportion of defined key workforce group who are fully proficient</b>	↑	
	Proportion of training expenditure on accredited training	↑	
	Proportion of training which is generic vs specific	↑	
	Proportion of training days linked to business strategy	↑	
	<b>Attitude</b>	<b>Turnover — number of voluntary leavers in year (excluding lay-offs, retirements or redundancies)/total workforce numbers</b>	↓
		<b>Proportions lay-offs in last two years</b>	↓
<b>Absenteeism</b>		↓	
<b>Percentage gain sharing (ie proportion of the workforce receiving profit related bonus or share options)</b>		↑	
<b>Percentage receiving performance pay (proportion of the workforce for which some element of pay is performance</b>		↑	



	related)	
	Percentage of pay that is variable (average)	↑
	Percentage receiving appraisals (i.e. at least an annual review of performance)	↑
	Frequency of 1:1s (average) a regular, formal and private discussion between an individual and their line manager	↑
	Attitudes (core set of measures of drivers of engagement and trust)	↑
Applicati on	IT spend as % turnover	↑
	Existence of formal processes for employee involvement	↑
	Proportion of employees involved in various business improvement processes	↑
	Frequency of meetings with staff representatives to discuss employee matters	↑
	Percentage of workforce multi-skilled, i.e. can do range of different jobs or perform range of job roles	↑
	Autonomy questions	↑
	Strategy of the organization	↑

Source: IES, 2005

### ΒΑΣΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Albrecht S. (2010), *Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham
- Arthur J.B. (1992), The link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills, *Industrial and Labor Relations Review*, 45
- Arthur J.B. (1994), Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*, 37(3): 670–87.
- Balfour D., Wechsler B. (1996), Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations, *Public Productivity and Management Review*, Vol. 29, pp. 256-277
- Barber L., Hayday S., Bevan S. (1999), *From People to Profits*, Institute for Employment Studies, Report 355.
- Barney J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17
- Baumruk R. (2004), The missing link: the role of employee engagement in business successes, *Workspan*, Vol. 47, pp. 48-52.
- Becker B., Huselid M., Pickus P., Spratt M. (1997), HR as a source of shareholder value: research and recommendations, *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 39–47.
- Cohen A. (1991), Career stage as a moderator of the relationship between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 64, pp. 253-268
- Cohen A. (1993), Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis, *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 14, pp. 143-159

- Cook D.S., Ferris G.R. (1986), Strategic human resource management and firm effectiveness in industries experiencing decline, *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 110-126.
- Delery J.E., Doty D.H. (1996), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, *Academy Of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 802-835
- Devanna M.A., Fombrun C., Tichy N., Warren L. (1984), Strategic planning and human resource management, *Human Resource Management*, Vol. 21, pp. 11-17.
- Huselid M.A., Becker B.E. (1997), *The Impact of High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth*, Academy of Management Meetings HR Division
- Ichniowski C., Shaw K. Prennushi G. (1997), The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines, *American Economic Review*, 87: 291–313.
- Jackson S.E., Schuler R.S., Rivero J.C. (1989), Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices, *Personnel Psychology*, 42
- Kahn W.A. (1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4, pp. 692-724.
- MacDuffie J.P. (1995), Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 197
- Mathieu J., Zajac D. (1990), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, Vol. 108, pp. 171-194
- O'Malley M. (2000), *Creating commitment*, John Wiley & Sons
- Pfeffer J. (1994), *Competitive Advantage through People*, Harvard University Press
- Prahalad C., Hamel G. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May/June, pp. 79-91.
- Purcell J. (1999), Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?, *Human Resource Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 26-41.
- Richman A. (2006), Everyone wants an engaged workforce how can you create it?, *Workspan*, Vol. 49 No. 1, pp. 36-39.
- Schuler R.S., MacMillan I. (1984), Gaining competitive advantage through human resource practices, *Human Resource Management*, 23: 241-256.
- Schuler R.S., Jackson S.E. (1987), Linking competitive strategies with human resource management practices, *Academy of Management Executive*, 1: 207-219.
- Shaw K. (2005), An engagement strategy process for communicators, *Strategic Communication Management*, Vol. 9 No. 3, pp. 26-29.
- Tamkin P. (2005), *The Contribution of Skills to Business Performance*, Institute for Employment Studies
- Tamkin P. (2005), *Measuring the Contribution of Skills to Business Performance. A Summary for Employers*, Institute for Employment Studies
- Truss C., (2001), Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes, *Journal of Management Studies*, 38:8, pp. 1121-1149.
- Vandenberg R., Lance C. (1992), Satisfaction and organizational commitment, *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 153-167

- Verburg M.R., Hartog D., Koopman P. (2007), Configurations of human resource management practices: a model and test of internal fit, *The International Journal of Human Resource Management*, 18:2, pp.184–208.
- Walker Information Inc (2000), *Employee commitment and the bottom line: Ethical Issues in the Employer-Employee Relationship*, Work, USA
- Wright P., McMahan G., McWilliams A. (1994), Human Resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 301-326.
- Wright P., McCormick B., Sherman W., McMahan G., (1999), The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 551-571.
- Wright P., Dunford B., Snell S.A. (2001), Human resources and the resource based view of the firm, *Journal of Management*, 27, PP. 701–721
- Youndt M., Snell A., Dean J., Lepak D. (1996), Human Resource Management: manufacturing strategy and firm performance, *Academy of Management Journal*, 39, 4, pp. 836-866.

# **CEO CHARACTERISTICS AND FIRM PERFORMANCE- EVIDENCE FROM THE 200 LARGEST COMPANIES IN GREECE**

**Φοιτήτρια: Μπλίκια Παρασκευή**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Παναγιωτοπούλου Λήδα**

CEO characteristics is an issue that has attracted the attention of both academics and practitioners over the last decades but the relationship between CEO characteristics and firm performance is still poorly understood while most of the findings are puzzling. This thesis is an attempt to investigate the relationship between CEO educational level and succession and firm performance, using a sample of the 200 largest companies operating in Greece.

Many times business scholars and practitioners have questioned whether CEOs matter or not and to what extent CEOs can influence firm performance. CEO plays a significant role in the performance of a firm; yet this linkage until today is poorly understood. Although the success or failure of a firm, especially during the years of the financial crisis, cannot be solely attributed to the CEO, scholars have argued that leadership has an important impact on firm performance. Research on executive leadership focuses on CEOs as literature suggests that CEOs have significant impact on both organizational activities and performance.

CEOs face many organizational problems and business challenges. They have to make tough decisions and act in uncertain and unstable environments. Companies operating in Greece have experienced the impact of financial crisis the last 6 years while their leaders, CEOs, must respond to the uncertainty that characterizes the Greek economy. They experience great pressure as they have to make very tough decisions while they have to adapt to new market requirements.

The main purpose of this thesis is to examine the relationship between CEO characteristics and firm performance. This is the first attempt to identify the observable CEO characteristics of the CEOs of the Greek companies and examine their impact on firm outcomes. Most of the empirical studies come from the United States. Questions such as “Do more educated CEOs perform better” or “Internal or external succession brings better results” have not been tested empirically in Greece so far. Since CEOs matter and they influence firm performance, there must be empirical findings to help corporate boards in Greece with their hiring decisions.

Literature usually divides CEO characteristics into two categories: the observable and quantifiable characteristics such as education, age, gender and work experience and the unobservable and

potentially non-quantifiable characteristics such as leadership and team-building skills. All these characteristics compose the CEO ability which is difficult to be identified and measured but is the one that corporate boards take into consideration in their hiring decision of their next CEO and the one that can map into performance. It is though difficult to isolate CEO attributes from firm attributes.

Reviewing the literature and the most recent papers about CEO characteristics and firm performance, the main conclusion is that there are few theories that have identified and measured specific characteristics. Scholars focus mainly on the characteristics of its top managers and not so much on CEOs' individual characteristics.

Most studies that examine the relationship between CEO characteristics and firm performance base their theoretical framework on Upper Echelon theory. The Upper Echelon theory argues that executive backgrounds are reflected in strategic outcomes. Organization is reflection of its top managers, the so-called "upper echelons". In other words, CEOs do matter and they still do matter to company's outcomes. Therefore, if we want to understand better the organizations, we have first to better understand their top executives, their backgrounds and psychological characteristics.

One such characteristic is education, an observable and measurable characteristic that help scholars and practitioners to examine empirically the relationship between CEOs characteristics and firm performance. Education can either refer to the educational background or to the education level while it can be related not only to firm performance but also to R&D spending, turnover, innovation strategies and openness to change. Other reasons that link education with CEO impact on firm performance is that education is a proxy for intelligence, it may be positively related to CEO's social capital and schools attended by CEOs can explain the establishment of strong interorganizational ties. Literature suggests that a better education does not make necessarily for better managers and what seems to be more related to firm performance is the type of the CEO educational background. The background of the CEO gives an indication of the strategy which the firm wants to pursue and vice versa. Different industries demand different strategic choices and have different priorities. Operational background is more related to R&D, technical innovations and alliances while a CEO with finance background can help firms survive a financial crisis.

Regarding the other CEO characteristic, CEO succession, literature suggests that poor performance leads to disciplinary turnover. Usually, outside placement is a response to management problems and happens when the company needs a turnaround in firm performance but there is no significant relationship between outside appointments and firm performance. However, there is a lack in literature on how and to what extent the decision of a succession choice can impact firm performance. Corporate boards usually decide to hire an external executive or promote from within to the CEO position when their firms underperform. It would be of greater assistance to them if they had the appropriate empirical knowledge of which is the impact of their decision.

A quantitative research has been selected as the most appropriate method in order to test the relationship between CEO educational level and succession and firm performance. The sample composes of the 200 largest companies, ranked by turnover, operating in Greece. There are both public and private companies as well as Greek and multinational companies. The sample also includes companies from a widely scope of industries, namely banking & insurance, pharmaceutical & health, oil / chemicals & energy, consumer goods, telecommunications & media, manufacturing,

construction, retail, automotive, transport and others. The data regarding the firms were extracted by Hellastat Largest 200 Companies in Greece survey in 2010, 2011 and 2012. Based on publicly available information, ASE filings, annual reports, corporate sites, web based search the CEOs were cross-checked as well as their educational background and additional details such as title, tenure, chairmanship, and age. The research focuses on CEO educational level and succession and examines their impact, separately, on firm performance, which is measured by ROA and ROE. This relationship is also controlled by other variables, such as firm size, firm age, industry and ownership.

The overall results suggest that better educated CEOs do not result in a better firm performance while an outsider CEO is not related to a better corporate outcome. Smaller and younger companies have more educated CEOs but this CEO characteristic is not statistically related to ROA or ROE. Findings also show evidence that internal promotion or external placement to CEO position is not related to firm performance.

More specifically, the empirical findings suggest that better educated CEOs do not outperform less educated CEOs in the case of Greece and the 200 largest companies operating in Greece. Education is negatively related to ROA. On the other hand, education is positively related to Return on Equity, which means that better educated CEOs help companies to better invest funds in order to generate earnings growth. However, this relationship is not statistically significant. As a consequence, a better education does not make necessarily for better managers also in the case of Greece. Findings also suggest that the assets of younger and smaller companies operating in Greece are more profitable in generating revenues while older and larger firms seem to be more efficient at generating profits from every unit of stakeholder's equity.

Moreover, another conclusion from the empirical research is that outsiders as successor CEOs do not lead companies in better corporate outcomes than internals do. In fact, there is no significant relation between CEO succession and firm performance, neither in terms of ROA nor in terms of ROE.

Combining theory and empirical research this thesis concludes that corporate boards must search for other CEO characteristics that will help them enhance firm performance. CEOs matter but CEO educational level and succession are not linked to corporate outcomes. The better we understand CEOs, the more we understand their organizations and the causes behind their performance. Therefore, further research must be done in the field of CEO characteristics and their impact on firm performance.

## References

- Berkeley, A.T. 1991. Does leadership make a difference to organizational performance?. *Administrative Science Quarterly*, 33:388-400
- Bhagat, S. & Bolton, B. 2008. Corporate governance and firm performance. *Journal of Corporate Finance*, 14:257–273
- Bhagat, S., Bolton, B., & Subramanian, A. 2010. CEO Education, CEO Turnover, and Firm Performance. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1670219#](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1670219#) Accessed on 17 January 2012 at 16:19.
- Chung, K. H. & Rogers, R. C. 1987. Do insiders make better CEOs than outsiders?. *The Academy of Management Executive*, 1:323–329
- Datta, K. & Guthrie, J. 1994. Executive Succession: Organizational Antecedents of CEO Characteristics. *Strategic Management Journal*, 15(7):569-77
- Dalton, D. R. & Kesner, I. F. 1985. Organizational performance as an antecedent of inside/outside chief executive succession: An empirical assessment. *Academy of Management Journal*, 28:749-762
- Gottesman, A.A. & Morey, R.M. 2010. CEO educational background and firm performance. *Journal of applied Finance*, 20(2):70-82
- Gottesman, A.A. & Morey, M. R. 2006. Does a Better Education Make For Better Managers? An Empirical Examination of CEO Educational Quality and Firm Performance. (April 21, 2010). Available at SSRN: [ssrn.com/abstract=564443](http://ssrn.com/abstract=564443)
- Hambrick, C.D. 2007. Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32(2):334-343
- Huson, M., Malatesta, P. & Parrino, R. 2004. Managerial succession and firm performance. *Journal of Financial Economics*, 74: 237-275
- Jalbert, T., Ramesh, R. & Mercedes, J. 2002. Does School Matter? An Empirical Analysis of CEO Educational ,compensation and firm performance. *International business and economic research journal*, 1(1):83-98
- Weisbach, M. S. 1988. Outside directors and CEO turnover. *Journal of Financial Economics*, 20:431–460

# ΧΑΣΜΑ ΣΤΗ ΚΑΡΙΕΡΑ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

**Φοιτήτρια: Μπραΐμη Αθανασία**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Αποσπóρη Ελένη**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία που εκπονήθηκε στα πλαίσια αποφοίτησης του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως αντικείμενο την εξέταση του ρόλου των προσωπικών και οργανωσιακών παραγόντων στο χάσμα της καριέρας. Καθώς οι μέχρι πρότινος έρευνες εστιάζουν, κυρίως, στον τρόπο με τον οποίο οι σχέσεις, τα δίκτυα, τα ατομικά προσόντα, οι οργανισμοί (περιβάλλον – κουλτούρα – δομή) είτε συμβάλλουν είτε περιορίζουν την πρόοδο των ατόμων, όσον αφορά την καριέρα, φαίνεται να έχει παραμεληθεί η εξέταση του ρόλου των προσωπικών και οργανωσιακών παραγόντων στο χάσμα που δημιουργείται ανάμεσα στη σημαντικότητα και την επιτυχία της καριέρας.

Για παράδειγμα, οι καλές σχέσεις με συνεργάτες, συναδέλφους, ανωτέρους, η ισορροπία μεταξύ εργασίας και δραστηριοτήτων εκτός εργασίας, ή η δυνατότητα να μαθαίνει το άτομο συνεχώς μέσα από τη δουλειά του μπορεί για κάποια άτομα ορισμένα από αυτά να είναι σημαντικά και να τα έχουν πετύχει σε έναν ικανοποιητικό βαθμό. Ωστόσο, για κάποια άλλα άτομα μπορεί να είναι σημαντικές οι πλευρές αυτές της εργασίας, αλλά να μην τις έχουν ακόμα πετύχει. Δημιουργείται, λοιπόν, ένα χάσμα ανάμεσα στην σημαντικότητα και την επιτυχία της καριέρας, το οποίο πρέπει να εξετάσουμε.

Επομένως, ύψιστης σημασίας αποτελεί η έρευνα που εστιάζει στον προσδιορισμό του ρόλου των προσωπικών (φύλο, εκπαίδευση, τωρινή απασχόληση, ηλικία, χαρακτηριστικά του Μοντέλου των Πέντε Παραγόντων) και των οργανωσιακών (είδος οργανισμού, τομέας οργανισμού, υποστήριξη προϊσταμένου, οργανωσιακές επενδύσεις) παραγόντων στο χάσμα που δημιουργείται μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας της καριέρας σχετικά με την μάθηση, τις θετικές σχέσεις και την ισορροπία επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής. Με βάση, λοιπόν, τα προαναφερθέντα διεξήγαμε μια ποσοτική έρευνα για τη σύγχρονη καριέρα/εργασία για να διαπιστώσουμε πως οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την καριέρα τους σήμερα, τι είναι σημαντικό γι αυτούς και πόσο το έχουν ή όχι πετύχει.



## 2. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΤΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΤΗΣ

Η επιτυχημένη καριέρα και γενικότερα τα θέματα καριέρας αποτελούν ένα πεδίο, το οποίο έχει να επιδείξει σημαντική βιβλιογραφία και πολλές έρευνες, τόσο σε εγχώριο, αλλά κυρίως σε διεθνές επίπεδο. Πολλοί μελετητές, αλλά και οι ίδιες οι επιχειρήσεις έχουν προσπαθήσει να προσδιορίσουν τους παράγοντες εκείνους που συμβάλλουν στην επαγγελματική επιτυχία. Ωστόσο, παρατηρείται ένα κενό στην διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της αντιλαμβανόμενης σημαντικότητας και αντιλαμβανόμενης επιτυχίας στην καριέρα. Ο σκοπός, λοιπόν, της συγκεκριμένης εργασίας είναι να ερευνήσει την αντιστοιχία ή αναντιστοιχία μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας σε συνδυασμό με τους προσωπικούς και οργανωσιακούς παράγοντες. Με άλλα λόγια, θέλουμε να δούμε πόσο σημαντικά είναι για το κάθε άτομο κάποια θέματα σχετικά με την καριέρα του, σε ποιον βαθμό τα έχει πετύχει και το χάσμα που δημιουργείται ή όχι μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας.

Όσον αφορά τους ερευνητικούς στόχους της διπλωματικής εργασίας είναι οι εξής:

1. Να προσδιοριστεί η ύπαρξη χάσματος ή όχι μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας της καριέρας.
2. Να προσδιοριστεί ο ρόλος των προσωπικών παραγόντων στο τυχόν χάσμα μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας της καριέρας.
3. Να προσδιοριστεί ο ρόλος των οργανωσιακών παραγόντων στο τυχόν χάσμα μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας της καριέρας.

## 3. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

### 3.1. Ο ρόλος των προσωπικών παραγόντων στην επιτυχημένη καριέρα

Ένα από τα θέματα που εξετάζει η παρούσα διπλωματική εργασία είναι το πως οι προσωπικοί παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης και της προσωπικότητας, επηρεάζουν την επιτυχημένη καριέρα και κατ' επέκταση το χάσμα που μπορεί να υπάρχει ανάμεσα στην σημαντικότητα και την επιτυχία. Για τους μελετητές της ανθρώπινης συμπεριφοράς και τους μάντζερ η κατανόηση της έννοιας της προσωπικότητας είναι απαραίτητη. Αυτή προσδιορίζει σημαντικά το πως το άτομο αντιλαμβάνεται και αξιολογεί τον έξω από αυτό «κόσμο» και πως απαντά ή συμπεριφέρεται σε αυτόν (Μπουραντάς, 2002).

Η προσωπικότητα γίνεται αντιληπτή μέσω του *Μοντέλου των Πέντε Παραγόντων (Five-Factor Model – FFM)*, το οποίο αντιπροσωπεύει μια ευρεία περιγραφή των ανθρώπινων χαρακτηριστικών της εξωστρέφειας, της προσήνειας, της ευσυνειδησίας (συνέπειας), του νευρωτισμού και της δεκτικότητας στην εμπειρία. Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι τα χαρακτηριστικά αυτά είναι κληρονομικά, καθολικά και γενικά σταθερά καθόλη τη διάρκεια ζωής ενός ατόμου.

Πολυάριθμες έρευνες έχουν δείξει ότι η προσωπικότητα σχετίζεται με την καριέρα. Αξίζει, λοιπόν, να δούμε πως τα γνωρίσματα της προσωπικότητας μπορούν να επηρεάσουν την καριέρα ενός ατόμου. Οι Judge et al. (1999) υποστηρίζουν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της *ευσυνειδησίας* και της επαγγελματικής επιτυχίας και βρήκαν ότι προβλέπει την αντικειμενική επιτυχία. Οι Barrick και

Mount (1991) βρήκαν μια μικρή θετική συσχέτιση μεταξύ ευσυνειδησίας και μισθού σε πέντε μελέτες. Επίσης, έχει βρεθεί ότι η ευσυνειδησία συνδέεται θετικά και με κάποια κριτήρια της υποκειμενικής επαγγελματικής επιτυχίας.

Οι Barrick και Mount (1991) και ο Salgado (1997) διαπίστωσαν ότι ο *νευρωτισμός* σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή απόδοση. Ως εκ τούτου, αναμένεται ότι ο νευρωτισμός οδηγεί σε χαμηλότερους μισθούς. Επίσης, οι Judge et al. (1999) βρήκαν μια αρνητική σχέση μεταξύ του νευρωτισμού και των διαφόρων πτυχών της αντικειμενικής επιτυχίας. Η υποκειμενική επιτυχημένη καριέρα, επίσης, συνδέεται αρνητικά με τον νευρωτισμό.

Η *εξωστρέφεια* και οι εκφάνσεις της φαίνεται να σχετίζονται θετικά με την αντικειμενική επαγγελματική επιτυχία. Επίσης, η εξωστρέφεια σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την ικανοποίηση της ζωής, οι οποίες είναι πτυχές της υποκειμενικής επαγγελματικής επιτυχίας. Επιπλέον, οι Seibert και Kramer (2001) βρήκαν ότι η εξωστρέφεια μπορεί να προβλέψει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, οι Judge et al. (1999) και ο Bozionelos (2004) διαπίστωσαν ότι η εξωστρέφεια απέτυχε να προβλέψει την υποκειμενική επιτυχημένη καριέρα.

Οι Seibert και Kramer (2001) διαπίστωσαν ότι η *δεκτικότητα στην εμπειρία* δεν μπορεί να προβλέψει τις αποδοχές ή τις προαγωγές, δύο από τα πιο σημαντικά αντικειμενικά κριτήρια της επιτυχημένης καριέρας. 7

Στο ίδιο αποτέλεσμα κατέληξε και ο Bozionelos (2004), ο οποίος υποστηρίζει ότι η δεκτικότητα στην εμπειρία σχετίζεται αρνητικά με την αντικειμενική επαγγελματική επιτυχία.

Αναφορικά με την *προσήνεια*, υπάρχουν μικτά αποτελέσματα σχετικά με την επίδρασή της στην επιτυχημένη καριέρα. Μέχρι στιγμής, τα εμπειρικά στοιχεία δείχνουν ότι η προσήνεια φαίνεται να σχετίζεται αρνητικά με την αντικειμενική επιτυχημένη καριέρα (Judge et al., 1999). Όσον αφορά την σχέση της προσήνειας με την υποκειμενική επιτυχία, τα στοιχεία δείχνουν μια σχετικά μικρή αλλά θετική σχέση μεταξύ της προσήνειας και της εργασιακής ικανοποίησης (Judge et al., 2002).

Το *ανθρώπινο κεφάλαιο* και τα *δημογραφικά χαρακτηριστικά* αποτελούν και αυτά αντικείμενο μελέτης σε σχέση με την επιτυχημένη καριέρα. Σύμφωνα με τη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, τα άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο απολαμβάνουν περισσότερες επιλογές, εξαιτίας των επενδύσεων που έχουν κάνει για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου τους. Πράγματι σχετικές έρευνες υποδεικνύουν ότι η μόρφωση σχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη των εργαζομένων σε διευθυντικές θέσεις, την αύξηση των αποδοχών τους και την προαγωγή τους στον εργασιακό χώρο (Wayne et al., 1999).

Ερευνητικά στοιχεία, λοιπόν, υποδεικνύουν ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει σημαντικό αντίκτυπο στην επιτυχημένη καριέρα, καθώς εξηγεί ένα μεγάλο μέρος της διακύμανσης του μισθού και των αριθμών των προαγωγών. Οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι οι επενδύσεις στην εκπαίδευση και την εργασιακή εμπειρία είναι οι ισχυρότεροι και πιο σταθεροί προγνωστικοί παράγοντες της εξέλιξης της καριέρας (Ballout, 2007). Ο Kirchmeyer (1998) υποστηρίζει ότι η εργασιακή εμπειρία και ο χρόνος απασχόλησης συνδέονται στενά με την αντικειμενική και υποκειμενική επιτυχημένη καριέρα. Επίσης, αναφέρει ότι οι επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελούν ένα σημαντικό

προγνωστικό παράγοντα για την ανάπτυξη των εργαζομένων, ωστόσο φαίνεται ότι την εργασιακή ικανοποίηση την επηρεάζει σε μικρότερο βαθμό.

Οι πρώτες έρευνες σχετικά με την καριέρα μελετούσαν τους δημογραφικούς παράγοντες σε σχέση με την επιτυχημένη καριέρα. Μια σειρά από μελέτες υποδεικνύουν ότι διάφοροι δημογραφικοί παράγοντες, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, ο αριθμός και η ηλικία των παιδιών, η απασχόληση του συζύγου συμβάλλουν σε διαφορές στην αντικειμενική επιτυχημένη καριέρα. Όπως ήταν αναμενόμενο, η ηλικία έχει βρεθεί ότι μπορεί να προβλέψει θετικά τα αντικειμενικά κριτήρια της επιτυχίας, όπως είναι η αμοιβή και οι προαγωγές (Kuijpers, Schyns, & Scheerens, 2006). Το ίδιο υποστηρίζουν και οι Judge et al. (1995), οι οποίοι θεωρούν ότι η ηλικία είναι προγνωστικός δείκτης της αντικειμενικής επιτυχημένης καριέρας, ειδικά όσον αφορά τις αποδοχές, ανεξαρτήτως του φύλου. Επίσης, έχει βρεθεί ότι σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς όσο μεγαλώνουν οι άνθρωποι η ικανοποίησή τους μειώνεται (Judge et al., 1995).

### 3.2. Ο ρόλος των οργανωσιακών παραγόντων στην επιτυχημένη καριέρα

Ενώ η πρόσφατη βιβλιογραφία τονίζει, κυρίως, το ρόλο του ατόμου στην διαχείριση της καριέρας, αυτό δεν σημαίνει ότι ο ρόλος των οργανισμών αποκλείεται από την εξίσωση. Οι οργανισμοί δεν χρειάζεται να εγκαταλείψουν την διαχείριση της καριέρας, αντιθέτως θα πρέπει να προσαρμόσουν τα εργαλεία και τις τεχνικές τους σχετικά με τη διαχείριση της καριέρας στα νέα πρότυπα (Baruch, 2003). Παρομοίως, ο σχεδιασμός της δομής του οργανισμού καθορίζει και εξηγεί τις κινήσεις που γίνονται σε αυτόν και ως εκ τούτου αποτελεί προϋπόθεση στην καριέρα των ατόμων.

Οι μελετητές ισχυρίζονται ότι η σχέση μεταξύ επιτυχημένης καριέρας και του μεγέθους του οργανισμού είναι αναμενόμενη, αφού οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν περισσότερα ιεραρχικά επίπεδα και συμμετέχουν σε πολύπλοκες και ποικίλες δραστηριότητες. Αυτό υποδηλώνει ότι οι μεγάλοι οργανισμοί είναι πιο πιθανό να διευκολύνουν την επαγγελματική κινητικότητα και την επιτυχία, έτσι ώστε οι αυξήσεις μισθών να αυξάνονται, καθώς οι εργαζόμενοι ανεβαίνουν στην εταιρική ιεραρχία (Ballout, 2007). Επίσης, και οι Whitely και Coetsier (1993) αναφέρουν ότι το μέγεθος του οργανισμού σχετίζεται θετικά με τον αριθμό των προαγωγών. Θεωρούν ότι οι μεγαλύτεροι οργανισμοί έχουν καλύτερη δυνατότητα να προσφέρουν και να υποστηρίζουν περισσότερες ευκαιρίες ανέλιξης.

Εκτός όμως της μελέτης του μεγέθους του οργανισμού έχει, επίσης, διερευνηθεί η σχέση ανάμεσα σε διάφορα άλλα οργανωσιακά χαρακτηριστικά, όπως την οργανωσιακή επιτυχία, το είδος του οργανισμού, την οργανωσιακή χορηγία (organisational sponsorship) και σε διάφορα κριτήρια της αντικειμενικής επιτυχημένης καριέρας. Οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει τόσο θετικές όσο και αρνητικές σχέσεις ανάμεσα στους οργανωσιακούς παράγοντες και τις αποδοχές, προαγωγές (Melamed, 1995; Ng et al., 2005). Παρομοίως, η σχέση μεταξύ της οργανωσιακής απόδοσης και της αντικειμενικής επαγγελματικής επιτυχίας είναι διφορούμενη, αν και είναι γενικά αποδεκτό ότι η οργανωσιακή επιτυχία σχετίζεται θετικά με την επιτυχημένη καριέρα (Judge et al., 1995). Επίσης, πολλές μελέτες υποδεικνύουν θετικές σχέσεις μεταξύ των οργανωσιακών παραγόντων και της υποκειμενικής επαγγελματικής επιτυχίας.

Ένας άλλος οργανωσιακός παράγοντας που τράβηξε την προσοχή των μελετητών, κυρίως κατά τη δεκαετία του 1980, είναι η *αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη*. Η *αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη* (*Perceived organizational support – POS*) αναφέρεται στις πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με τον βαθμό κατά τον οποίο ο οργανισμός εκτιμάει την συνεισφορά τους και ενδιαφέρεται για την ευημερία τους (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990).

Στη μετα-ανάλυσή τους, οι Rhoades & Eisenberger (2002) διαπίστωσαν ότι η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη σχετίζεται θετικά με ευκαιρίες αναγνώρισης, τις αποδοχές και τις προαγωγές. Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη μπορεί να προέρχεται είτε από τον προϊστάμενο (*perceived supervisor support*), είτε από τους συναδέλφους ή άλλα διευθυντικά στελέχη. Οι υποστηρικτικοί προϊστάμενοι επηρεάζουν την προθυμία των ατόμων να εμπλακούν σε αναπτυξιακές δραστηριότητες και η στάση τους αυτή είναι κρίσιμης σημασίας για την απόδοση και την επιτυχία των υφισταμένων. Με άλλα λόγια, η επιτυχία των υφισταμένων μπορεί να επηρεαστεί από την υποστήριξη των προϊσταμένων ή των συναδέλφων τους.

Η *προσαρμογή ατόμου – οργανισμού* (*Person – Organization P-O Fit*) είναι ένα θέμα ιδιαίτερου ενδιαφέροντος στους κλάδους της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Αρκετοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με το ερώτημα αν τα άτομα που ταιριάζουν στο οργανωσιακό περιβάλλον, στο οποίο ανήκουν, πετυχαίνουν σε υψηλότερα επίπεδα την καριέρα τους από εκείνα που δεν ταιριάζουν. Οι Bretz και Judge (1992) διαπίστωσαν ότι τόσο η αντικειμενική επιτυχημένη καριέρα, όσο και η υποκειμενική επιτυχημένη καριέρα επηρεάζονται σημαντικά από τον βαθμό στον οποίο το άτομο ταιριάζει στον οργανισμό. Τα αποτελέσματα της έρευνας υποδεικνύουν ότι τους εργαζόμενους θα πρέπει να τους απασχολεί ο βαθμός στον οποίο εναρμονίζονται στον οργανισμό. Δεδομένου ότι η προσαρμογή ατόμου – οργανισμού φαίνεται ότι οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα την αντικειμενική και υποκειμενική επιτυχημένη καριέρα, οι συνέπειες της μη προσαρμογής είναι αρκετά σοβαρές.

Τέλος, ένας άλλος οργανωσιακός παράγοντας που εξετάζεται στην παρούσα εργασία είναι η *προσαρμογή ατόμου – εργασίας* (*Person – Job P-J Fit*). Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η υψηλή προσαρμογή ατόμου – εργασίας έχει μια σειρά από θετικά αποτελέσματα. Η προσαρμογή, λοιπόν, έχει βρεθεί ότι σχετίζεται θετικά με τα αποτελέσματα που εστιάζουν στην καριέρα/εργασία (εργασιακή ικανοποίηση, ικανοποίηση καριέρας, δέσμευση στην απασχόληση), την οργανωσιακή δέσμευση και την πετυχημένη καριέρα και σχετίζεται αρνητικά με την αποχώρηση των εργαζομένων (Lauver & Kristof-Brown, 2001). Σε παρόμοια συμπεράσματα έχουν καταλήξει και άλλοι μελετητές επισημαίνοντας ότι είναι εύλογο οι εργαζόμενοι με υψηλή προσαρμογή ατόμου – εργασίας να μπορούν με μεγαλύτερη επιτυχία να ολοκληρώνουν τις δραστηριότητες που αναλαμβάνουν και να μπορούν να αναλάβουν δράση, ώστε να προωθήσουν την καριέρα τους οδηγώντας την σε μεγαλύτερη αντικειμενική και υποκειμενική επιτυχία.

#### 4. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

Η παρούσα έρευνα είναι ποσοτική, καθώς αυτό που μας ενδιαφέρει να εξετάσουμε είναι κατά πόσο και σε ποιο βαθμό οι προσωπικοί και οι οργανωσιακοί παράγοντες επηρεάζουν το τυχόν χάσμα ανάμεσα στη σημαντικότητα και την επιτυχία της καριέρας. Η ποσοτική μέθοδος που εφαρμόστηκε είναι η δειγματοληπτική έρευνα, η οποία είναι η πιο διαδεδομένη μορφή εμπειρικής έρευνας. Η

μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχθηκε για τη συγκεκριμένη έρευνα είναι η δειγματοληψία ευκολίας. Δηλαδή, επιλέχθηκαν άτομα που είναι διαθέσιμα και εύκολα προσεγγίσιμα.

Η συλλογή δεδομένων έγινε μέσω ενός τυποποιημένου ερωτηματολογίου, το οποίο θεωρείται το κύριο εργαλείο της ποσοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε έντυπη μορφή στους συμμετέχοντες, στους οποίους η ερευνήτρια περιέγραφε το θέμα της έρευνας και έδινε τις κατάλληλες οδηγίες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου και μόνο στη πρώτη (εργασία) και την τέταρτη ενότητα (δημογραφικά) υπάρχουν κάποιες ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Όσον αφορά τις κλειστές ερωτήσεις, συνοδεύονται από εναλλακτικές προκαθορισμένες απαντήσεις, από τις οποίες ο ερωτώμενος επιλέγει εκείνη που τον αντιπροσωπεύει καλύτερα. Επίσης, για την ενσωμάτωση απαντήσεων που δεν προβλέπονται συγκεκριμένα στο ερωτηματολόγιο, συμπεριλαμβάνονται υπολειμματικές γενικές κατηγορίες, όπως «άλλο (εξηγήστε)». Για την κάλυψη εκείνων που δεν έχουν αποκρυσταλλωμένη άποψη για το υπό ερώτηση θέμα, περιλαμβάνεται η κατηγορία «δεν απαντώ». Οι προκαθορισμένες απαντήσεις των κλειστών ερωτήσεων εμφανίζονται σε πολλές εναλλακτικές μορφές. Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο οι τύποι που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι κλίμακες κατατάξεως (*Likert scales*), η σημασιολογικά διαφορική κλίμακα (*Semantic differential scale*) και οι διχοτομικές ερωτήσεις τύπου «ναι»/«όχι».

Η έρευνα έλαβε χώρα την περίοδο μεταξύ του Ιουλίου και Σεπτεμβρίου του 2014. Με άλλα λόγια, η όλη διαδικασία διανομής και συλλογής των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε στο συγκεκριμένο διάστημα. Πιο συγκεκριμένα, δεδομένου του χρονικού περιορισμού, μιας και η έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών, το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε στο οικείο περιβάλλον της γράφουσας, από το οποίο ζητήθηκε να το προωθήσει και σε τρίτους που πληρούσαν την προϋπόθεση να είναι εργαζόμενοι και να έχουν συμπληρώσει τουλάχιστον δύο (2) χρόνια εργασίας κατά τη χρονική στιγμή της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 234 άτομα από τα οποία οι 114 (48,72%) είναι άντρες και οι 120 (51,28%) γυναίκες.

## 5. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ & ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, αυτό που μας ενδιαφέρει να εξετάσουμε είναι ο ρόλος των προσωπικών και οργανωσιακών παραγόντων στο χάσμα μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας της καριέρας. Οι μεταβλητές που επιλέχθηκαν για ανάλυση είναι το χάσμα της μάθησης, το χάσμα των θετικών σχέσεων και το χάσμα της ισορροπίας προσωπικής και εργασιακής ζωής μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας της καριέρας. Με άλλα λόγια, θέλουμε να δούμε σε ποιο βαθμό οι μεταβλητές αυτές είναι σημαντικές για τους συμμετέχοντες και κατά πόσο τις έχουν πετύχει.

Όσον αφορά τους προσωπικούς παράγοντες που επιλέχθηκαν για ανάλυση σε σχέση με τις παραπάνω μεταβλητές είναι: το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση, η απασχόληση και τα τέσσερα χαρακτηριστικά από το Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων (εξωστρέφεια, προσήνεια, ευσυνειδησία και νευρωτισμός). Αναφορικά με τους οργανωσιακούς παράγοντες που επιλέχθηκαν προς ανάλυση είναι: το είδος του οργανισμού, ο τομέας του οργανισμού, οι οργανωσιακές επενδύσεις και η υποστήριξη του προϊσταμένου.

Οι αναλύσεις που επιλέχθηκαν για την εξαγωγή των συμπερασμάτων είναι η *σύγκριση των μέσων όρων δύο υποομάδων του ίδιου δείγματος (Independent-Samples t-test)* (για την μεταβλητή: φύλο), η *ανάλυση διακύμανσης (Ανοva)* (για τις μεταβλητές: εκπαίδευση, απασχόληση, είδος οργανισμού και τομέας οργανισμού) και η *ανάλυση συσχέτισης (Correlation)* (για τις μεταβλητές: ηλικία, εκπαίδευση, εξωστρέφεια, προσήνεια, ευσυνειδησία, νευρωτισμός, υποστήριξη προϊσταμένου, οργανωσιακές επενδύσεις).

Τα αποτελέσματα των αναλύσεων δείχνουν ότι υπάρχει χάσμα μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας των μεταβλητών που επιλέχθηκαν να μελετηθούν στην παρούσα διπλωματική. Πιο συγκεκριμένα, με βάση τα περιγραφικά μέτρα παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο χάσμα που δημιουργείται μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας εντοπίζεται στην *ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής* με μέσο όρο  $M.O.=1,1064$ . Ακολουθεί το χάσμα μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας της *μάθησης* με μέσο όρο  $M.O.=0,6199$  και τέλος, έχουμε το χάσμα μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας των *θετικών σχέσεων* με μέσο όρο  $M.O.=0,2436$ .

### 5.1. Χάσμα σημαντικότητας – επιτυχίας της καριέρας & προσωπικοί παράγοντες

Ένας από τους ερευνητικούς στόχους της συγκεκριμένης διπλωματικής είναι να δούμε τον ρόλο των *προσωπικών παραγόντων* στα χάσματα που δημιουργούνται μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας της καριέρας. Αυτό που φάνηκε από την παρούσα έρευνα είναι ότι οι προσωπικοί παράγοντες παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην δημιουργία των χάσμάτων στην καριέρα. Αυτό δεν σημαίνει, όμως, ότι όλοι οι προσωπικοί παράγοντες που επιλέχθηκαν να αναλυθούν και να μελετηθούν επηρεάζουν τα χάσματα στην καριέρα ή ότι κάποιои συγκεκριμένοι τα επηρεάζουν κάθε φορά. Υπάρχει, με άλλα λόγια, μια διάκριση ανάμεσα στους παράγοντες που επηρεάζουν τα χάσματα μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας της *ισορροπίας προσωπικής – επαγγελματικής ζωής*, της *μάθησης* και των *θετικών σχέσεων*.

#### □ Απασχόληση

Σχετικά με την απασχόληση και το *χάσμα της μάθησης* τα αποτελέσματα έδειξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές  $F(4,213)=4,379$ ,  $p<0,05$ . Αυτό σημαίνει ότι οι πέντε (5) ομάδες που προκύπτουν από τη μεταβλητή «*απασχόληση*» διαφέρουν κατά στατιστικώς σημαντικό τρόπο ως προς το συγκεκριμένο χάσμα. Μετά από τον έλεγχο πολλαπλών συγκρίσεων με το κριτήριο Bonferroni βρέθηκε ότι τα άτομα που η εργασία τους έχει να κάνει με τα επαγγέλματα γραφείου έχουν μεγαλύτερο χάσμα στη μάθηση σε σύγκριση με τους εργαζόμενους που κατέχουν διοικητικές θέσεις ( $M\acute{\mu}\alpha\nu\alpha\tau\acute{\zeta}\epsilon\rho=0,34$ ,  $SD=0,91$ ,  $M\epsilon\pi\alpha\gamma\gamma\acute{\epsilon}\lambda.\ \text{γ}\rho\alpha\phi\epsilon\iota\upsilon=0,86$ ,  $SD=0,75$ ). Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα που βρίσκονται, κυρίως, σε αυτές τις θέσεις εργασίας θεωρούν ότι η μάθηση είναι πολύ σημαντική, καθώς στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό, αλλά και στην ανάπτυξη στάσεων και συμπεριφορών που θα βοηθήσουν τον εργαζόμενο να γίνει πιο αποτελεσματικός στην δουλειά του. Όπως προκύπτει, λοιπόν, η απασχόληση επηρεάζει το χάσμα της καριέρας αφού ορισμένοι από τους συμμετέχοντες δεν έχουν καταφέρει να γεφυρώσουν το χάσμα μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας.

Και σε αυτή την περίπτωση, στον παράγοντα «απασχόληση» η στατιστικά σημαντική διαφορά του χάσματος μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας των θετικών σχέσεων ( $F(4,212)=3,101, p=0,017<0,05$ ) οφείλεται στη διαφορά του ζεύγους των κατηγοριών «μάνατζερ – επαγγέλματα γραφείου» από τις άλλες κατηγορίες. Παρατηρώντας τους μέσους όρους των δύο κατηγοριών διαπιστώνουμε ότι οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο χάσμα στη καριέρα τους είναι εκείνοι που ασχολούνται με επαγγέλματα γραφείου ( $M=0,40, SD=0,56$ ) σε σύγκριση με τους μάνατζερ που σημειώνουν σημαντικά μικρότερο χάσμα ( $M=0,13, SD=0,41$ ). Με άλλα λόγια, φαίνεται ότι αυτές οι δύο, κυρίως, κατηγορίες επηρεάζουν το χάσμα της καριέρας, καθώς τα άτομα θεωρούν ότι η οικοδόμηση ενός πλέγματος θετικών εργασιακών σχέσεων κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς βοηθάει στην οικοδόμηση μακροχρόνιων και αποτελεσματικών σχέσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους. Παρόλα αυτά, προφανώς ενώ κάποιιοι το θεωρούν σημαντικό, δεν έχουν καταφέρει να το πετύχουν ακόμα με αποτέλεσμα να δημιουργείται το χάσμα μεταξύ της σημαντικότητας και της επιτυχίας της καριέρας.

#### □ Εκπαίδευση

Για την μεταβλητή «εκπαίδευση» επιλέχθηκαν οι αναλύσεις διακύμανσης και συσχέτισης, οι οποίες και οι δύο κατέληξαν στο ίδιο συμπέρασμα. Πιο αναλυτικά, τα αποτελέσματα από την ανάλυση διακύμανσης έδειξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των βαθμίδων εκπαίδευσης και του χάσματος ισορροπίας προσωπικής και επαγγελματικής ζωής ( $F(6,227)=2,806, p=0,012<0,05$ ). Από την ανάλυση συσχέτισης προέκυψε θετική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και του χάσματος ισορροπίας επαγγελματικής – προσωπικής ζωής ( $r=0,144, p=0,027<0,05$ ). Αυτό σημαίνει ότι, καθώς, αυξάνεται το επίπεδο εκπαίδευσης, αυξάνεται και το συγκεκριμένο χάσμα στη καριέρα. Είναι λογικό ότι τα άτομα που βρίσκονται ψηλότερα στην βαθμίδα εκπαίδευσης και κατ' επέκταση και στην απασχόλησή τους, λόγω του συνεχώς αυξημένου φόρτου εργασίας, μπορεί να δεχθούν σημαντικό πλήγμα στην προσωπική και οικογενειακή τους ζωή. Έτσι, λοιπόν, επέρχεται η ανισορροπία μεταξύ των δύο πλευρών της ζωής των ατόμων και είναι πολύ πιθανό να βιώνουν έντονο στρες με αποτέλεσμα να μην μπορούν να διαχειριστούν ικανοποιητικά το χάσμα που δημιουργείται ανάμεσα στο πόσο σημαντικό είναι για αυτούς η ισορροπία προσωπικής – επαγγελματικής ζωής και στο κατά πόσο το έχουν πετύχει.

#### □ Ηλικία

Με την ανάλυση συσχέτισης εντοπίστηκε μέτρια σχέση ανάμεσα στην ηλικία και το χάσμα της μάθησης. Η συσχέτιση που εντοπίστηκε μεταξύ των μεταβλητών είναι αρνητική ( $r=-0,386$ ) που σημαίνει ότι όσο μεγαλώνει η ηλικία τόσο το χάσμα μικραίνει και αντιστρόφως. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας που έχουν αρκετά χρόνια στο χώρο εργασίας έχουν καταφέρει να φτάσουν την μάθηση σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο και να εξελιχθούν μέσα από αυτήν, σε αντίθεση με τους εργαζόμενους μικρότερης ηλικίας που είναι ακόμα στην αρχή της καριέρας τους και δεν

γνωρίζουν όλα όσα είναι απαραίτητα για το επάγγελμά τους αλλά το επιθυμούν και το έχουν βάλει ως στόχο.

Όσον αφορά τον παράγοντα «ηλικία» και το *χάσμα των θετικών σχέσεων* προέκυψε ότι ο δείκτης συσχέτισης είναι μέτριος αρνητικός ( $r=-0,267$ ). Δηλαδή, ένα άτομο νεαρότερης ηλικίας που έχει θέσει ψηλά τον πήχη σχετικά με τις θετικές σχέσεις γιατί μέσω αυτών οικοδομούνται και διατηρούνται πολυεπίεδοι, σύνθετοι και πολλών κατευθύνσεων δεσμοί ανάμεσα στους εργαζόμενους, μέχρι στιγμής όπως φαίνεται από την έρευνα δεν έχει καταφέρει να το πετύχει με αποτέλεσμα την δημιουργία του συγκεκριμένου χάσματος στην καριέρα του, σε αντίθεση φυσικά με ένα άτομο μεγαλύτερης ηλικίας που έχει καταφέρει να μικρύνει την απόσταση ανάμεσα στην σημαντικότητα και την επιτυχία.

#### Εξωστρέφεια

Τα αποτελέσματα ελέγχου Pearson's  $r$  έδειξαν ότι υπάρχει οριακά σημαντική σχέση ανάμεσα στην εξωστρέφεια και το *χάσμα ισορροπίας επαγγελματικής – προσωπικής ζωής* μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας της καριέρας. Η τιμή του  $r$  ( $r=0,125$ ) είναι θετική, άρα οι δύο μεταβλητές μεταβάλλονται με τον ίδιο τρόπο. Δηλαδή, τα πιο εξωστρεφή άτομα παρουσιάζουν μεγαλύτερο χάσμα στη καριέρα τους. Τα εξωστρεφή άτομα είναι κοινωνικά, δραστήρια, έχουν θετικά συναισθήματα, αναζητούν κοινωνικά ερεθίσματα και έχουν μια τάση να είναι κυρίαρχα και δυναμικά. Αυτό μας φανερώνει ότι είναι άτομα που αναλαμβάνουν επιπλέον καθήκοντα και αρμοδιότητες με αποτέλεσμα η ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική ζωή να χάνεται. Παρόλο, λοιπόν, που θεωρούν ιδιαίτερα σημαντική την ισορροπία ανάμεσα στην προσωπική και επαγγελματική ζωή δεν έχουν καταφέρει ακόμα να το πετύχουν στο βαθμό που θα ήθελαν και αυτό έχει ως συνέπεια την δημιουργία χάσματος ανάμεσα στη σημαντικότητα και την επιτυχία στη καριέρα τους.

#### Ευσυνειδησία

Εντοπίστηκε οριακά σημαντική σχέση μεταξύ της ευσυνειδησίας και του *χάσματος μάθησης* μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας της καριέρας. Τα αποτελέσματα έδειξαν αρνητική συσχέτιση ( $r=-0,127$ ) ανάμεσα στην ευσυνειδησία και το χάσμα της μάθησης πράγμα που υποδηλώνει ότι άτομα με υψηλές τιμές στη διάσταση της ευσυνειδησίας παρουσιάζουν μικρότερο χάσμα στη καριέρα τους. Ο παράγοντας της ευσυνειδησίας αναφέρεται στο βαθμό της οργάνωσης, της επιμονής και της κινητοποίησης του ατόμου για την επίτευξη των στόχων του με αποτέλεσμα τα άτομα που έχουν σε υψηλά επίπεδα την ευσυνειδησία να κυνηγούν τη μάθηση, καθώς μέσω αυτής αναπτύσσονται, εξελίσσονται και πετυχαίνουν τους στόχους τους. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ενώ η μάθηση είναι ζωτικής σημασίας, υπάρχει ένα χάσμα ανάμεσα στο πόσο σημαντική είναι και στο κατά πόσο την έχουν πετύχει. Σε αυτό μπορεί να συντελεί ο οργανισμός, ο οποίος είτε δεν δίνει



κίνητρα για περαιτέρω εξέλιξη, είτε δεν επενδύει στους εργαζομένους του, ή η φύση της εργασίας, η οποία μπορεί να μην ενδείκνυται για συνεχή μάθηση και ανάπτυξη.

Τα αποτελέσματα ελέγχου Pearson's  $r$  έδειξαν ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα ανάμεσα στην ευσυνειδησία των συμμετεχόντων και το *χάσμα θετικών σχέσεων* μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας της καριέρας. Όπως δείχνουν τα αποτελέσματα, έχουμε θετική συσχέτιση ( $r=0,130$ ) ανάμεσα στην ευσυνειδησία και το *χάσμα θετικών σχέσεων* που σημαίνει ότι οι δύο μεταβλητές μεταβάλλονται με τον ίδιο τρόπο. Δηλαδή, τα άτομα που δηλώνουν μεγαλύτερη ευσυνειδησία παρουσιάζουν και μεγάλο *χάσμα θετικών σχέσεων* στη καριέρα τους. Τα ευσυνειδητά άτομα είναι οργανωτικά, επίμονα, υπεύθυνα, διεξοδικά, αφοσιωμένα στο σκοπό τους και την εργασία τους που σημαίνει ότι μπορεί άθελα ή και συνειδητά να παραμελήσουν την δημιουργία θετικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο, εάν δεν αποτελεί μέρος της εργασίας τους. Το γεγονός ότι η ευσυνειδησία βρέθηκε να σχετίζεται με το *χάσμα* μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας των θετικών σχέσεων μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε κλίμακες μέτρησης της ευσυνειδησίας για να προβλέψουμε το μέγεθος του *χάσματος* που δημιουργείται.

Διαπιστώνουμε ότι, από τους προσωπικούς παράγοντες που επιλέξαμε να μελετήσουμε το *φύλο* δεν παίζει ρόλο στην επιρροή κανενός από τα τρία *χάσματα*. Με άλλα λόγια, στην βιβλιογραφική επισκόπηση παρατηρήσαμε ότι οι γυναίκες δεν φτάνουν με την ίδια ευκολία στα ίδια επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας με τους άνδρες ή σε ορισμένες περιπτώσεις δεν έχουν πετύχει ισότητα με τους άνδρες σε όρους προαγωγών, αποδοχών και προόδου. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι υπάρχει και διαφορετικό *χάσμα* ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες. Αντιθέτως, από τα αποτελέσματα των αναλύσεων προέκυψε ότι και τα δύο φύλα έχουν παρόμοιο *χάσμα* ανάμεσα στη σημαντικότητα και την επιτυχία της καριέρας τους.

Επίσης, ερευνήσαμε τα τέσσερα *χαρακτηριστικά προσωπικότητας* (εξωστρέφεια, προσήνεια, νευρωτισμός, ευσυνειδησία) του Μοντέλου των Πέντε Παραγόντων σε συνδυασμό με το *χάσμα* σημαντικότητας και επιτυχίας και προέκυψε ότι η *προσήνεια* και ο *νευρωτισμός* δεν το επηρεάζουν. Όπως έγινε κατανοητό σε προηγούμενη ενότητα, τα *χαρακτηριστικά* της προσωπικότητας συνδέονται με την επιτυχημένη καριέρα, είτε με την αντικειμενική, είτε με την υποκειμενική επαγγελματική επιτυχία, αλλά όπως διαπιστώσαμε δεν συνδέονται με το *χάσμα* στην καριέρα, ενώ η *ευσυνειδησία* και η *εξωστρέφεια* σχετίζονται οριακά με αυτό.

## 5.2. Χάσμα σημαντικότητας – επιτυχίας της καριέρας & οργανωσιακοί παράγοντες

Ο άλλος ερευνητικός στόχος που τέθηκε προς εξέταση στην παρούσα διπλωματική εργασία είναι ο προσδιορισμός του ρόλου των *οργανωσιακών παραγόντων* στα *χάσματα* μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας της καριέρας. Όπως προέκυψε από τις αναλύσεις των αποτελεσμάτων, στη δημιουργία *χάσματος* στην καριέρα σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και οι οργανωσιακοί παράγοντες. Φυσικά, και στην περίπτωση των οργανωσιακών παραγόντων κάθε *χάσμα* στην καριέρα επηρεάζεται από διαφορετικούς παράγοντες.

□ Είδος οργανισμού

Συγκεκριμένα, όσον αφορά το χάσμα σημαντικότητας – επιτυχίας της *ισορροπίας προσωπικής και επαγγελματικής ζωής*, το είδος του οργανισμού παίζει σημαντικό ρόλο στην δημιουργία του ( $F(2,228)=3,704, p<0,05$ ). Η στατιστικά σημαντική διαφορά του χάσματος ανάμεσα στα τρία είδη οργανισμού οφείλεται στη διαφορά που έχει το ζεύγος κατηγοριών «εγχώριος – πολυεθνικός με έδρα στην Ελλάδα» (Μεγχώριος=0,97, SD=0,95, Μπολυεθν.-έδρα στην Ελλάδα=1,42, SD=1,15) από τις άλλες κατηγορίες. Το γεγονός αυτό υποδεικνύει ότι τα άτομα που εργάζονται, κυρίως, σε τέτοιου είδους οργανισμούς δεν έχουν βρει ακόμα την χρυσή τομή ανάμεσα στην σημαντικότητα και την επιτυχίας της *ισορροπίας της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής*. Ωστόσο, η καλή *ισορροπία* εξακολουθεί να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προσωπική προσπάθεια του εργαζομένου.

#### □ Οργανωσιακές επενδύσεις

Εντοπίστηκε μέτρια σχέση ανάμεσα στις οργανωσιακές επενδύσεις και το *χάσμα μάθησης* μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας της καριέρας. Από τα αποτελέσματα των αναλύσεων συσχέτισης διαπιστώνουμε ότι ο  $r$  είναι ίσος με  $-0,307$ , γεγονός που καταδεικνύει αρνητική συσχέτιση. Αυτό σημαίνει ότι μικρές τιμές των οργανωσιακών επενδύσεων αντιστοιχούν σε μεγάλες τιμές του χάσματος και αντίστροφα. Προφανώς, για να υπάρχει αυτό το χάσμα σημαίνει ότι οι οργανισμοί που δεν επενδύουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων (εκπαίδευση, ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων, ανάπτυξη καριέρας) στο βαθμό που το επιθυμούν, συντελούν στην δημιουργία του χάσματος της μάθησης.

Από τα αποτελέσματα των αναλύσεων συσχέτισης διαπιστώνουμε ότι υπάρχει αρνητική σχέση ( $r=-0,167$ ) ανάμεσα στις οργανωσιακές επενδύσεις και το *χάσμα θετικών σχέσεων* μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας της καριέρας. Με άλλα λόγια, όσο λιγότερο επενδύει ο οργανισμός στην ανάπτυξη των εργαζομένων του, τόσο συνεισφέρει στην αύξηση του χάσματος μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας. Όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι ο οργανισμός δεν ενδιαφέρεται για την εξέλιξη της καριέρας του, δεν τον εκπαιδεύει για να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα του, τότε ο εργαζόμενος πιθανότατα δεν θα είναι ικανοποιημένος με την δουλειά του και αυτό θα τον οδηγήσει να υιοθετήσει αρνητική στάση απέναντι στους υπόλοιπους. Αυτό έχει ως συνέπεια την αύξηση του χάσματος μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας των θετικών σχέσεων, με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να μην μπορεί να πετύχει τον στόχο του.

#### □ Υποστήριξη προϊσταμένου

Σχετικά με τον παράγοντα «υποστήριξη προϊσταμένου» η σχέση του με το χάσμα που υπάρχει μεταξύ της σημαντικότητας και της επιτυχίας της *μάθησης* είναι αρνητική ( $r=-0,190$ ), σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης. Το γεγονός αυτό φανερώνει ότι όταν ο προϊστάμενος δεν βρίσκεται δίπλα στους υφισταμένους του δρώντας υποστηρικτικά και συμβουλευτικά, τότε το χάσμα μεγαλώνει. Για τον εργαζόμενο είναι σημαντικό να νοιώθει ότι ο προϊστάμενος ενδιαφέρεται

γι αυτόν, για την γνώμη του, για την εξέλιξή του, για τους στόχους και τις αξίες του, να μαθαίνει μέσα από αυτόν, να του δίνει ανατροφοδότηση, να του αναθέτει εργασίες μέσα από τις οποίες μπορεί να διευρύνει τις γνώσεις του και να αναπτύξει τις ικανότητές του. Παρόλα αυτά, αν ο προϊστάμενος δεν ενστερνίζεται την ίδια άποψη τότε με την στάση του επηρεάζει το χάσμα της μάθησης. Το αποτέλεσμα αυτό προκύπτει και από την έρευνα, ενώ οι ερωτώμενοι θεωρούν σημαντική την υποστήριξη του προϊσταμένου, μέχρι στιγμής δεν την έχουν φτάσει στα επίπεδα επιτυχίας που προσδοκούν.

Εντοπίστηκε μέτρια σχέση ανάμεσα στην υποστήριξη του προϊσταμένου και το *χάσμα θετικών σχέσεων* μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας της καριέρας. Από τα αποτελέσματα των αναλύσεων συσχέτισης διαπιστώνουμε ότι ο  $r$  είναι ίσος με  $-0,320$ , γεγονός που καταδεικνύει αρνητική συσχέτιση. Είναι λογικό ότι όσο πιο κοντά είναι ο προϊστάμενος στον υφιστάμενό του και ενδιαφέρεται για την ανάπτυξή του, τόσο βελτιώνονται και οι μεταξύ τους σχέσεις, που σημαίνει μείωση του χάσματος μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας. Επιπλέον, η υποστήριξη του προϊσταμένου βοηθάει παράλληλα και στη διαμόρφωση θετικής στάσης από την πλευρά των εργαζομένων σε όλο το φάσμα της επιχείρησης. Άρα είναι σημαντικό όχι μόνο για τους εργαζομένους να πετύχουν μείωση του συγκεκριμένου χάσματος στην καριέρα τους, αλλά και για την ίδια την επιχείρηση, αφού η μείωση θα ενισχύσει τους δεσμούς συνεργασίας της ομάδας και θα δρομολογήσει θετική παραγωγική διάθεση. Παρατηρούμε, λοιπόν, μια αμφίδρομη σχέση που αναλόγως την αύξηση ή την μείωση του συγκεκριμένου παράγοντα έχουμε και την ανάλογη αντίδραση, θετική ή αρνητική, στο χάσμα σημαντικότητας – επιτυχίας των θετικών σχέσεων.

Τέλος, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ο οργανωσιακός παράγοντας «*τομέας οργανισμού*», δηλαδή αν είναι δημόσιος, ιδιωτικός, μη κερδοσκοπικός ή μικτός δεν παίζει κανένα ρόλο σε κανένα από τα χάσματα που μελετήσαμε. Με άλλα λόγια, τα άτομα σε όποιον τομέα και να εργάζονται έχουν παρόμοιο χάσμα μεταξύ σημαντικότητας και επιτυχίας στην ισορροπία προσωπικής – επαγγελματικής ζωής, στη μάθηση και τις θετικές σχέσεις, όσον αφορά το συγκεκριμένο παράγοντα.

## **ΒΑΣΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Γ. Μπένου.

### **ΞΕΝΗ**

Ballout, H. I. (2007). Career success: The effects of human capital, person-environment fit and organizational support. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (8), 741 - 765.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44 (1), 1–26.

Baruch, Y. (2003). Career systems in transition. *Personnel review*, 32 (2), 231-251.

Bozionelos, N. (2004). Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received. *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1), 24–46.

- Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1992). *The relationship between person-organization fit and career success (CAHRS Working Paper #92-11)*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology, 75* (1), 51-59.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology, 48* (3), 485-519.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The Big Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology, 52* (3), 621-652.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied psychology, 87* (3), 530-541.
- Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of Managerial Career Success: Evidence and Explanation of Male/Female Differences. *Journal of Management, 24* (6), 673-692.
- Kuijpers, M., Schyns, B., & Scheerens, J. (2006). Career Competencies for Career Success. *The Career Development Journal, 55* (2), 168-179.
- Lauver, K., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior, 59* (3), 454-470.
- Melamed, T. (1995). Career success: The moderating effect of gender. *Journal of Vocational Behavior, 47* (1), 35-60.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 58* (2), 367-408
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87* (4), 698-714.
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology, 82* (1), 30-43. 18
- Seibert, S. E., & Kramer, M. L. (2001). The Five-Factor Model of Personality and Career Success. *Journal of Vocational Behavior, 58* (1), 1-21.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., & Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of organizational behaviour, 20* (5), 577-595.
- Whitely, W. T., & Coetsier, P. (1993). The relationship of career mentoring to early career outcomes. *Organization Studies, 14* (3), 419-441.

# Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΘΕΤΙΚΩΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**Φοιτήτρια: Ταμτάμη Παναγιώτα**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Νικολάου Ιωάννης**

## **Εισαγωγή**

Η διαδικασία αναζήτησης εργασίας θεωρείται μια σύνθετη και εντατική διαδικασία που απαιτεί επένδυση σε χρόνο και προσπάθεια εκ μέρους των υποψηφίων. Περιλαμβάνει την συλλογή πληροφοριών με στόχο την εύρεση ευκαιριών απασχόλησης, τη δημιουργία και αξιολόγηση εναλλακτικών απασχόλησης και τελικά την επιλογή μίας εξ αυτών (Barber et al., 1994).

Τα άτομα που εμπλέκονται στην διαδικασία αναζήτησης εργασίας ανήκουν σε τρεις κατηγορίες και πιο συγκεκριμένα σε εκείνα που βίωσαν την απώλεια της απασχόλησής τους, εκείνα που εισέρχονται για πρώτη φορά στην αγορά εργασίας – κυρίως απόφοιτοι εκπαιδευτικών ιδρυμάτων - αλλά και εκείνα που ήδη εργάζονται και επιθυμούν να πραγματοποιήσουν μία αλλαγή εργασίας, οργανισμού ή ακόμη και καριέρας.

Η αναζήτηση εργασίας έχει γίνει μία τόσο συχνή διαδικασία που πλέον θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής των ατόμων (Kanfer et al., 2001). Η γνώση σχετικά με τη διαδικασία αναζήτησης εργασίας μπορεί να βοηθήσει τόσο τα άτομα που αναζητούν εργασία, όσο και τους ίδιους τους οργανισμούς. Τα άτομα μπορούν να εκπαιδευτούν – συμβουλευθούν για τις πλέον αποδοτικές στρατηγικές αναζήτησης και εύρεσης εργασίας που μπορούν να υιοθετήσουν, όπως για παράδειγμα είναι η παρακολούθηση σχετικών εκπαιδευτικών παρεμβάσεων/σεμιναριών (workshops). Ακόμη κατανοώντας την διαδικασία της αναζήτησης εργασίας μπορούν να αντιμετωπίσουν καλύτερα την αβεβαιότητα που αυτή συνεπάγεται, καθώς επίσης και να ανακουφιστούν από την ψυχολογική και σωματική καταπόνηση που βιώνουν κατά τη διάρκεια της αναζήτησής τους, αναπτύσσοντας θετικά συναισθήματα και συμπεριφορές.

Η έρευνα δείχνει σαφώς ότι η ανεργία επηρεάζει αρνητικά την ευημερία ενός ατόμου η οποία με τη σειρά της μπορεί να επηρεάσει την ικανότητά του / της να ανακτήσει την απασχόληση. Μελέτες επίσης, προτείνουν ότι το «ψυχολογικό κεφάλαιο» ενός ατόμου, προσωπικότητα - χαρακτηριστικά γνωρίσματα που επηρεάζουν τη παραγωγικότητα της εργασίας μετριάζουν την επίδραση της ανεργίας στην ευημερία διευκολύνοντας την επανένταξη στην αγορά εργασίας.

Κάθε άνθρωπος, για να μπορέσει να προσαρμοστεί με επιτυχία στην φάση αναζήτησης εργασίας θα χρειαστεί τα **θετικά συναισθήματα** που θα λειτουργήσουν ως πηγή ενέργειας. Οι σκέψεις και τα

συναισθήματα ωστόσο δεν είναι η ίδια η λύση, αλλά εκείνα που θα συμβάλλουν στην λύση. Θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων και την υπέρβαση των δυσκολιών, θα βοηθήσουν τους ανθρώπους να διαχειριστούν τόσο το πρόβλημα όσο και το στρες με το οποίο βιώνουν το πρόβλημα (Chen & Lim, 2012).

## **Σκοπός Εργασίας**

Στην παρούσα έρευνα γίνεται μια προσπάθεια να σκιαγραφηθούν και να διερευνηθούν οι ατομικές διαφορές και συμπεριφορές καθώς και η θετική ψυχολογική κατάσταση κατά την αναζήτηση εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα επιδιώκει να εξετάσει πως τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων που αναζητούν επαγγελματική απασχόληση επηρεάζουν τους τρόπους (συμπεριφορές) με τους οποίους αναζητούν εργασία, και κατά πόσον μεταβάλλεται η ψυχολογική τους κατάσταση μετά από τη συμμετοχή σε ενέργειες υποστήριξης της εύρεσης εργασίας όπως σχετικά σεμινάρια και workshops. Για την εξέταση αυτών των χαρακτηριστικών χρησιμοποιήθηκαν δύο ερωτηματολόγια, ένα πριν και ένα μετά την εκπαιδευτική παρέμβαση τα οποία συμπληρώθηκαν από άτομα που αναζητούν ενεργά εργασία και παρακολουθούν σεμινάρια γύρω από αυτήν. Στη συνέχεια έγινε αντιστοίχιση του πρώτου και του δεύτερου ερωτηματολογίου (που αφορούσε συνολικά ένα άτομο) προκειμένου να διαπιστωθεί αν υπήρξε διαφοροποίηση στη ψυχολογική κατάσταση των συμμετεχόντων μετά το τέλος της παρακολούθησης των σχετικών με την αναζήτηση εργασίας σεμιναρίων. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 120 άτομα που αναζητούν ενεργά εργασία, ενώ η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου αυτό-αναφορών. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού πακέτου IBM SPSS Statistics 21

## **Βιβλιογραφική Επισκόπηση**

### **Θετική Ψυχολογία /Θετικά Συναισθήματα**

Στο πλαίσιο της θετικής ψυχολογίας μελετώνται οι θετικές εμπειρίες και τα θετικά χαρακτηριστικά των ατόμων καθώς και τα στοιχεία που συμβάλλουν στην ανάπτυξή τους. Η θετική ψυχολογία επικεντρώνοντας στα θετικά συναισθήματα προσδοκά στην προσέγγιση των ατόμων και την επίλυση των προβλημάτων καθώς και στη βελτίωση αυτών, ενώ η αποτελεσματικότητα των θετικών παρεμβάσεων στοχεύει στην ευχαρίστηση, την εμπλοκή και το νόημα (Duckworth, Steen & Seligman, 2005). Τα θετικά συναισθήματα σε ένα μακροπρόθεσμο επίπεδο φαίνεται πως επιδρούν θετικά στην προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση του ατόμου (Fredrickson, 2001). Κάθε άνθρωπος, για να μπορέσει να προσαρμοστεί με επιτυχία στην φάση αναζήτησης εργασίας θα χρειαστεί τα θετικά συναισθήματα που θα λειτουργήσουν ως πηγή ενέργειας. Οι σκέψεις και τα συναισθήματα ωστόσο δεν είναι η ίδια η λύση, αλλά εκείνα που θα συμβάλλουν στη λύση. Θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων και την υπέρβαση των δυσκολιών, θα βοηθήσουν τους ανθρώπους να διαχειριστούν τόσο το πρόβλημα όσο και το στρες με το οποίο βιώνουν το πρόβλημα (Chen & Lim, 2012).

## Το Ψυχολογικό Κεφάλαιο στην Αναζήτηση Εργασίας

Το Ψυχολογικό Κεφάλαιο απαρτίζεται από έναν αριθμό ψυχικών αποθεμάτων που συνδέονται με τις εργασιακές εμπειρίες του ατόμου, περιγράφοντας τις ατομικές παρακινητικές τάσεις που προκύπτουν από θετικές ψυχολογικές κατασκευές όπως είναι η αυτεπάρκεια, η ανθεκτικότητα, η ελπίδα και η αισιοδοξία (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007). Στα ευρήματα της έρευνας μας, το ψυχολογικό κεφάλαιο παρουσίασε αύξηση μετά τη συμμετοχή των ερωτηθέντων στην εκπαιδευτική παρέμβαση σχετικά με την αναζήτηση εργασίας, καθώς η διαφορά του μέσου όρου του ψυχολογικού κεφαλαίου (πριν και μετά την εκπαιδευτική παρέμβαση) βρέθηκε να είναι στατιστικά σημαντική, επιβεβαιώνοντας το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις κατάρτισης ενισχύουν την αυτό-αποτελεσματικότητα του ατόμου κατά τη διάρκεια της αναζήτησης εργασίας, συμβάλλουν στη διατήρηση των θετικών συναισθημάτων όπως και στη βελτίωση της ψυχικής υγείας του, αλλά τέλος συντελούν στην πλήρη αξιοποίηση των δεξιοτήτων του (Luthans et al., 2006).

Επιπρόσθετα, με βάση τα ευρήματα μας προκύπτει ότι τα άτομα που αναζητούν εργασία και χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα ψυχολογικού κεφαλαίου, παρουσιάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις απαιτούμενες συμπεριφορές, αυξάνοντας τις πιθανότητες επιτυχούς έκβασης της διαδικασίας αναζήτησης εργασίας τους. Χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα ψυχικών αποθεμάτων, αισιοδοξίας και ανθεκτικότητας δρώντας με μεγαλύτερη ένταση αφού προβαίνουν σε ενέργειες με τις οποίες προετοιμάζονται κατάλληλα για τα επόμενα βήματα τους, όπως επίσης υιοθετούν μία άκρως ενεργή συμπεριφορά που σε συνδυασμό με τη μεγάλη προσπάθεια που καταβάλλουν έρχονται όλο και πιο κοντά στην εξεύρεση της επιθυμητής για αυτούς θέσης εργασίας.

## Αναζήτηση Εργασίας/Συμπεριφορές Αναζήτησης Εργασίας

Η αναζήτηση εργασίας είναι μια δυναμική διαδικασία μέσω της οποίας το άτομο επιδιώκει την επίτευξη των εργασιακών του στόχων. Είτε προσπαθεί να εισέλθει στην αγορά εργασίας για πρώτη φορά, είτε θέλοντας να επανενταχθεί στην αγορά εργασίας μετά από απώλεια της θέσης του, ή αναζητώντας νέες ευκαιρίες καριέρας. Πολυάριθμες είναι οι διαφοροποιήσεις που μπορεί να υπάρξουν στις **ατομικές διαφορές** και στους **προγνωστικούς παράγοντες** που συνδυάζονται για να διαμορφώσουν την αναζήτηση εργασίας ενός ατόμου.

Η αναζήτηση εργασίας χαρακτηρίζεται από 3 κύριες διαστάσεις, αυτές είναι η ένταση της προσπάθειας, το περιεχόμενο της κατεύθυνσης και η μονιμότητα της προσπάθειας. Ολά τα παραπάνω σχετίζονται με τις στρατηγικές αναζήτησης που ακολουθεί το άτομο, την προετοιμασία καθώς και τις ενεργητικές μορφές συμπεριφοράς που υιοθετεί, τις επίσημες και ανεπίσημες εργασιακές πηγές, τις συγκεκριμένες συμπεριφορές αναζήτησης, αλλά τη ποιότητα, και τη δυναμική αυτών.

## **Μεθοδολογία**

### Διαδικασία

Η έρευνα της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου που αναπτύχθηκε από τον διδάσκοντα καθηγητή. Απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να συμμετάσχει κανείς στην παρούσα έρευνα ήταν να αναζητά εργασία τη χρονική περίοδο της διεξαγωγής της

έρευνας, ανεξάρτητα από την κατάσταση απασχόλησης, την προϋπηρεσία, το αντικείμενο σπουδών ή την ηλικία. Επιπλέον η άλλη βασικότερη προϋπόθεση ήταν να συμμετέχει στη παρακολούθηση σεμιναρίων σχετικών με την αναζήτηση εργασίας, καθώς έπρεπε να συμπληρωθεί το πρώτο ερωτηματολόγιο πριν την έναρξη της εκπαιδευτικής παρέμβασης και το δεύτερο μετά το τέλος της. Αναφορικά με τη συλλογή των στοιχείων της έρευνας στο σύνολο του το δείγμα συλλέχτηκε από σεμινάρια-εργαστήρια (workshops) αναζήτησης εργασίας, που διοργανώθηκαν από δημοφιλή διαδικτυακά job boards και γραφεία διασύνδεσης Πανεπιστημίων

### **Συμμετέχοντες – Δημογραφικά Στοιχεία**

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται συνολικά από 120 άτομα που βρίσκονται σε ενεργή φάση αναζήτησης εργασίας. Από το σύνολο των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα οι 62 ήταν γυναίκες (51,7%) και οι 58 άνδρες (48,3%). Ακόμη 56 άτομα είναι από 18 έως 25 ετών (46,7%), 50 άτομα από 26 -35 ετών (41,7%) και 14 άτομα από 36-50 ετών (11,7%). Ο μέσος όρος της ηλικίας των συμμετεχόντων είναι τα 27,3 έτη και η τυπική απόκλιση τα 6,4 έτη. Αναφορικά με τον ανώτατο τίτλο σπουδών των ατόμων του δείγματος 29 είναι απόφοιτοι λυκείου (24,2%), 62 κάτοχοι πτυχίου Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι. (51,7%), 29 κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (ΜΑ/ΜSc/ΜΒΑ) (24,2%). Από τα άτομα του δείγματος 20 δεν αναζητούν εργασία (16,7%), 34 αναζητούν εργασία για χρονική περίοδο μικρότερη των 3 μηνών, 24 αναζητούν εργασία για 3 έως 6 μήνες (20%) και 42 για διάστημα μεγαλύτερο των 6 μηνών (35%). Τέλος το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος είχε εργασιακή εμπειρία από 0-30 μήνες, συγκεκριμένα τα 90 από τα 120 άτομα σε ποσοστό που αγγίζει το (75%). Ακόμη 18 άτομα είχαν εργαστεί από 31-100 μήνες (15%) και μόνο 12 άτομα είχαν εργασιακή εμπειρία άνω των 101 μηνών (10%). Επιπρόσθετα, αναφορικά με τον αριθμό των συνεντεύξεων που οι συμμετέχοντες πήγαν κατά τους 3 τελευταίους μήνες από την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, σχεδόν κατά το ήμισυ του το δείγμα της έρευνας μας, δεν πήγε σε καμία συνέντευξη.

## **Μετρήσεις**

### **Ένταση προπαρασκευαστικής αναζήτησης εργασίας**

Η ένταση της προπαρασκευαστικής αναζήτησης εργασίας, μετρήθηκε χρησιμοποιώντας την κλίμακα των Chen & Lim (2012) που περιέχει 6 ερωτήματα. Ενδεικτικά ερωτήματα που περιλαμβάνονται στην συγκεκριμένη κλίμακα είναι “προετοίμασα / ανανέωσα το βιογραφικό μου” και “χρησιμοποίησα το διαδίκτυο για να εντοπίσω νέες θέσεις εργασίας”.

### **Ένταση ενεργής αναζήτησης εργασίας**

Η ένταση της ενεργής αναζήτησης εργασίας, μετρήθηκε χρησιμοποιώντας την κλίμακα των Chen & Lim (2012) που περιέχει 8 ερωτήματα. Ενδεικτικά ερωτήματα που περιλαμβάνονται στην συγκεκριμένη κλίμακα είναι “έστειλα το βιογραφικό μου σε πιθανούς εργοδότες ” και “είχα συνέντευξη με έναν πιθανό εργοδότη ”

### **Προσπάθεια αναζήτησης εργασίας**



Η προσπάθεια της αναζήτησης εργασίας, μετρήθηκε χρησιμοποιώντας την κλίμακα που ανέπτυξε ο Blau (1994) η οποία περιλαμβάνει 4 ερωτήματα. Ενδεικτικά ερωτήματα που περιλαμβάνονται στην συγκεκριμένη κλίμακα είναι “ξόδεψα πολύ χρόνο ψάχνοντας για εναλλακτικές ευκαιρίες εργασίας” και “κατέβαλα μεγάλη προσπάθεια για να βρω μία νέα θέση εργασίας”.

### **Κύρια αυτό-αξιολόγηση**

Η έννοια της αυτό-εικόνας (κύρια αυτό-αξιολόγηση), μετρήθηκε με βάση την κλίμακα που ανέπτυξαν οι Judge et al. (2003), και πιο συγκεκριμένα μέσω 12 ερωτημάτων όπως “ Όταν προσπαθώ γενικά επιτυγχάνω”, “Εγώ ορίζω τι θα συμβεί στη ζωή μου”, “Μερικές φορές νιώθω θλιμμένος”.

### **Αυτεπάρκεια αναζήτησης εργασίας**

Η αυτεπάρκεια αναζήτησης, μετρήθηκε με βάση την κλίμακα που ανέπτυξαν οι Moynihan et al. (2003), και πιο συγκεκριμένα μέσω 3 ερωτημάτων όπως “Αισθάνομαι σίγουρος για την ικανότητά μου να βρω την δουλειά που θέλω”.

### **Προδραστική προσωπικότητα**

Η αυτεπάρκεια αναζήτησης, μετρήθηκε με βάση την κλίμακα που ανέπτυξαν οι Seibert et al. (1999), και πιο συγκεκριμένα μέσω 10 ερωτημάτων όπως “Συνεχώς αναζητώ νέους τρόπους να βελτιώσω τη ζωή μου”, “Εάν δω κάτι που δεν μου αρέσει το φτιάχνω”

### **Ψυχολογικό κεφάλαιο**

Η έννοια του ψυχολογικού κεφαλαίου, μετρήθηκε χρησιμοποιώντας την κλίμακα των Chen & Lim (2012) που περιέχει 24 ερωτήματα. Ενδεικτικά ερωτήματα που περιλαμβάνονται στην συγκεκριμένη κλίμακα είναι “Νιώθω αυτοπεποίθηση όταν αναλύω ένα μακροχρόνιο πρόβλημα για να βρω λύση”.

### **Αποτελέσματα**

Το ψυχολογικό κεφάλαιο παρουσίασε αύξηση μετά τη συμμετοχή των ερωτηθέντων στην εκπαιδευτική παρέμβαση δηλαδή σε workshops σχετικά με την αναζήτηση εργασίας, καθώς η διαφορά του μέσου όρου του ψυχολογικού κεφαλαίου (πριν και μετά την εκπαιδευτική παρέμβαση) βρέθηκε να είναι στατιστικά σημαντική, με αποτέλεσμα την επιτυχή επιβεβαίωση της υπόθεσης H1α. Επομένως έχουμε ( $M=-.15694$ ,  $SD=.32611$ ):  $t(119)=-5,272$ ,  $p<0.05$ .

Στη συνέχεια, το ψυχολογικό κεφάλαιο εμφάνισε σημαντική υψηλή θετική συσχέτιση με την ένταση της προπαρασκευαστικής αναζήτησης εργασίας ( $r = .472$ ,  $p < .001$ ), όπως επίσης και με την προσπάθεια αναζήτησης εργασίας ( $r = .412$ ,  $p < .001$ ). Σημαντική συσχέτιση ακόμη παρουσίασε και με την ένταση ενεργής αναζήτησης εργασίας ( $r = .389$ ,  $p < .001$ ), επιβεβαιώνοντας έτσι τις υποθέσεις H1β, H1γ, H1δ.

Η προνοητική προσωπικότητα από την άλλη, εμφάνισε στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις και με τις τρεις πτυχές των συμπεριφορών αναζήτησης που εξετάστηκαν και πιο συγκεκριμένα με την ένταση της προπαρασκευαστικής αναζήτησης εργασίας ( $r = .418$ ,  $p < .001$ ) με την ένταση της

ενεργής αναζήτησης εργασίας ( $r = .227, p = .013$ ). αλλά και με την προσπάθεια αναζήτησης εργασίας ( $r = .361, p < .001$ ), επιβεβαιώνοντας τις ερευνητικές υποθέσεις H4α , H4β και H4γ.

Όταν οι μεταβλητές ατομικών διαφορών μελετήθηκαν ταυτόχρονα ως πιθανοί προγνωστικοί παράγοντες των τριών συμπεριφορών αναζήτησης εργασίας προέκυψαν τρία στατιστικά σημαντικά μοντέλα. Πρώτον το ψυχολογικό κεφάλαιο προβλέπει στατιστικά σημαντικά την ένταση της προπαρασκευαστικής αναζήτησης εργασίας, όταν εξετάσθηκε ως πιθανός προγνωστικός παράγοντας ταυτόχρονα με τις υπόλοιπες μεταβλητές ατομικών διαφορών οι οποίες δεν συνείσφεραν στο μοντέλο (αυτοεικόνα, αυτέπαρκεια αναζήτησης εργασίας, προνοητική προσωπικότητα). Αναλυτικότερα το παρόν μοντέλο επεξηγεί στατιστικά σημαντικά το 24,4% της διακύμανσης της έντασης της προπαρασκευαστικής αναζήτησης εργασίας ( $R^2=.244, F(4,115)=9.30, p=.000$ ). Συνεπώς τα άτομα που έχουν υψηλό ψυχολογικό κεφάλαιο, το διατηρούν και το εξελισσούν καθώς φαίνεται να εκδηλώνουν συμπεριφορές προπαρασκευαστικής αναζήτησης εργασίας με μεγαλύτερη ένταση. Δεύτερον, το ψυχολογικό κεφάλαιο προβλέπει στατιστικά σημαντικά την ένταση της ενεργής αναζήτησης εργασίας όταν εξετάσθηκε ως πιθανός προγνωστικός παράγοντας ταυτόχρονα με τις υπόλοιπες μεταβλητές ατομικών διαφορών οι οποίες δεν συνείσφεραν στο μοντέλο (αυτοεικόνα, αυτέπαρκεια αναζήτησης εργασίας, προνοητική προσωπικότητα). Αναλυτικότερα το παρόν μοντέλο επεξηγεί στατιστικά σημαντικά το 16.5% της διακύμανσης της ενεργής αναζήτησης εργασίας ( $R^2=.165, F(4,115)=5.68, p=.000$ ). Έτσι τα άτομα που διαθέτουν υψηλό ψυχολογικό κεφάλαιο αναζητούν ενεργά εργασία με μεγαλύτερη ένταση. Τέλος το ψυχολογικό κεφάλαιο προβλέπει στατιστικά σημαντικά και την προσπάθεια αναζήτησης όταν εξετάσθηκε ως πιθανός προγνωστικός παράγοντας ταυτόχρονα με τις υπόλοιπες μεταβλητές ατομικών διαφορών οι οποίες δεν συνείσφεραν στο μοντέλο (αυτοεικόνα, αυτέπαρκεια αναζήτησης εργασίας, προνοητική προσωπικότητα). Πιο αναλυτικά το παρόν μοντέλο επεξηγεί στατιστικά σημαντικά το 18,7% της διακύμανσης της προσπάθειας αναζήτησης εργασίας ( $R^2=.187, F(4,115)=6.63, p=.000$ ). Στο εν λόγω μοντέλο παρατηρούμε ότι, τα άτομα με υψηλό ψυχολογικό κεφάλαιο καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια προκειμένου να βρουν εργασία.

Συμπερασματικά φαίνεται ότι η συμμετοχή σε trainings, workshops, ημερίδες για την αναζήτηση εργασίας αυξάνει το ψυχολογικό κεφάλαιο όσων τα παρακολουθούν με αποτέλεσμα να τους κάνει να αντιμετωπίζουν αυτή την διαδικασία με περισσότερη ελπίδα, αιδιοδοξία, αυτοπεποίθηση και ανθεκτικότητα. (Eden & Aviram, 1993). Οι προδραστικοί άνθρωποι αναζητούν ευκαιρίες, λαμβάνουν πρωτοβουλίες, ενεργούν και επιμένουν έως ότου επιφέρουν τις αλλαγές που θέλουν.

## Βασική Βιβλιογραφία

- Βακόλα, Μ., Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία & Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili
- Avey, J., Reichard, R., Luthans, F., & Mhatre, K. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 127–152.
- Blau, G. (1994). Testing a Two-Dimensional Measure of Job Search Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 59 (2), 288-312.
- Chen, D. J. Q. and V. K. G. Lim (2012). Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (6), 811-839.
- Eden, D., & Aviram, A. (1993). Self-efficacy training to speed reemployment: Helping people to help themselves. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 352-360.
- Fredrickson, B.L. & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological science*, 13, 172 – 175.
- Kanfer, R., C. R. Wanberg, et al. (2001). Job search and employment: a personality-motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 86 (5), 837-855
- Luthans, B. C., Luthans, K. W., & Jensen, S. (2012). The impact of business school students' psychological capital on academic performance. *Journal of Education for Business*, 87, 253-259
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S., & Harms, P. D. (2013). Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship PsyCap and health PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 118-133.
- Saks, A. M. (2006). Multiple predictors and criteria of job search success. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 400-415.
- Saks, A.M. (2006) 'Antecedents and consequences of employee engagement', *Journal of Managerial Psychology*, Vol 21, No 6, pp600-619
- Seligman, M. E. (2006). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York: Vintage Books.
- Wanberg, C., T. Glomb, et al. (2005). Job-Search Persistence during Unemployment: A 10-Wave Longitudinal Study. *Journal of applied psychology*, 90, 411-430.
- Van Hooft, E. A. J. and C. D. Crossley (2008). The Joint Role of Locus of Control and Perceived Financial Need in Job Search. *International Journal of Selection and Assessment*, 16 (3), 258-271.

# ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ OUTSOURCING- ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΕΣΩ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ

**Φοιτήτριες: Χαρίση Άννα, Μπερδελή Δήμητρα Μαρία**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Νικάνδρου Ειρήνη**

## **Εισαγωγή**

Στις σημερινές ανταγωνιστικές συνθήκες το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα από τα βασικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα κάθε επιχείρησης καθώς οι γνώσεις, οι ικανότητες κι η κουλτούρα που φέρει ο ανθρώπινος παράγοντας σε κάθε επιχείρηση είναι οι παράμετροι που συνθέτουν την ταυτότητα της.

Τις τελευταίες δεκαετίες, θέματα όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση και η δυνατότητα μιας επιχείρησης να συγκρατεί και να διατηρεί το προσωπικό της έχουν τύχει σημαντικής προσοχής και αντικείμενο εκτενούς μελέτης.

Στη σύγχρονη αγορά εργασίας παρατηρείται το φαινόμενο της έντονης κινητικότητας των εργαζομένων και της συχνής εναλλαγής εργοδοτών, φαινόμενα που υποδηλώνουν μειωμένα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων από την αλληλεπίδραση με τις εργοδότης επιχειρήσεις καθώς και τη μείωση του βαθμού δέσμευσής τους με αυτές.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων και η δημιουργία προϋποθέσεων για την επιτυχή και μακροχρόνια σχέση συνεργασίας αποτελεί σημαντική πρόκληση στις σημερινές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Αυτό γιατί η εργασιακή ικανοποίηση, μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για την εξασφάλιση υψηλής εργασιακής (work engagement) και οργανωσιακής δέσμευσης (organizational engagement), αλλά και στη δημιουργία θετικών συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο.

## **Περιγραφή σκοπού της εργασίας**

Η παρούσα ερευνητική εργασία πραγματεύεται το θέμα της Οργανωσιακής Δέσμευσης (organizational commitment), στη περίπτωση των outsourced (εξωτερικά ανατεθειμένοι) εργαζομένων, με τη χρήση της ανάλυσης του κοινωνικού δικτύου (network analysis). Σκοπός της είναι να εξετάσει πως δημιουργείται η εργασιακή δέσμευση σε μια επιχείρηση και πως αυτή επηρεάζεται μέσα από τις σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ συναδέλφων. Μελετώντας όμως την

εργασιακή δέσμευση είδαμε ότι μπορεί να εμφανίζεται μειωμένη ή αυξημένη σε διάφορες ομάδες ατόμων. Έτσι η διπλωματική εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά το άτομο, ενώ το δεύτερο μέρος αφορά τις ομάδες.

## **Βιβλιογραφική επισκόπηση**

Αρχικά, η ανάλυση επικεντρώνεται σε ατομικό επίπεδο και για αυτό το λόγο επεξηγούνται οι έννοιες της Εργασιακής Ικανοποίησης (job satisfaction) και της Δέσμευσης (Commitment). Ειδικότερα, όσον αφορά την πρώτη έννοια εξηγείται πως η εργασιακή ικανοποίηση (Job satisfaction) συνδέεται με την παρακίνηση και αναλύονται τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς καθώς και οι συσχετίσεις της εργασιακής ικανοποίησης με άλλες σημαντικές μεταβλητές μέσα στην επιχείρηση (Οργανωσιακή δέσμευση, Δείκτης Αποχωρήσεων, Απουσιών). Επιπλέον, περιγράφεται διεξοδικά η δεύτερη έννοια της δέσμευσης (Commitment) και όλες οι εστιάσεις της (Career Engagement, Work Engagement, Organizational Engagement). Γίνεται επίσης διακριτή η διαφορά της με άλλες παρόμοιες έννοιες όπως η οργανωσιακή ταύτιση (organizational identification). Ακόμα, αναπτύσσεται το θέμα των θετικών συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο, εξαιτίας της θετικής τους συσχέτισης με την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση.

Στη συνέχεια, η ανάλυση περνάει σε ομαδικό επίπεδο αναπτύσσεται το θέμα της δυναμικής των ομάδων στο χώρο των επιχειρήσεων, ώστε να δοθεί το βήμα στην ανάλυση των κοινωνικών δικτύων επικοινωνίας (network analysis). Η μελέτη ενός κοινωνικού δικτύου (network analysis) είναι ένα εργαλείο, επικοινωνιακού ελέγχου (communication audit), για την διάγνωση των προβλημάτων επικοινωνίας μέσα σε έναν οργανισμό. Ο σκοπός της είναι ουσιαστικά να εξερευνήσει τις κοινωνικές σχέσεις των συμμετεχόντων και να αποκαλύψει τις άτυπες σχέσεις μεταξύ τους. Επιπρόσθετα, επεξηγείται η έννοια του θετικού ενεργειακού δικτύου, ως μια ειδική μορφή άτυπης ομάδας και του ρόλου που μπορεί να διαδραματίσει στην επίτευξη της οργανωσιακής δέσμευσης. Όταν λέμε θετικό ενεργειακό δίκτυο, αναφερόμαστε στις κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσουν οι άνθρωποι μέσα σε έναν οργανισμό, και μέσα από το οποίο ρέουν τα θετικά συναισθήματα δημιουργώντας κάποια ενέργεια.

Τέλος, η παραπάνω θεωρητική ανάλυση, εντοπίζεται στη μελέτη περίπτωσης (case study), ώστε να γίνουν πλήρως κατανοητές οι έννοιες που αποτέλεσαν το αντικείμενο της μελέτης. Πρόκειται για μια μεγάλη πολυεθνική εταιρεία που δραστηριοποιείται σήμερα στον χώρο των τροφίμων και των αναψυκτικών παγκοσμίως, κατακτώντας μεγάλα μερίδια αγοράς. Η εταιρεία από το 2012, εφάρμοσε δύο προγράμματα αναδιάρθρωσης, αλλάζοντας την οργανωσιακή της δομή. Αυτά τα προγράμματα σε συνδυασμό με την περιοριστική πολιτική που ακολουθήθηκε στα πλαίσια της οικονομικής ύφεσης που άρχισε να ταλανίζει τη χώρα τελευταία χρόνια, είχε ως αποτέλεσμα να συγχωνευτούν πολλές θέσεις και για την κάλυψη τους η εταιρεία να απευθυνθεί σε εξωτερικούς παρόχους ανάθεσης εργασίας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να αυξηθούν κατά πολύ οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στην εταιρεία μέσω κάποιας άλλης (τρίτης) εταιρείας, δηλαδή ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούνται μέσω outsourcing. Το 2011 οι outsourced εργαζόμενοι ήταν μόλις

10, ενώ το 2014 η εταιρεία απαρτιθούσε 146 εργαζομένους μέσω outsourcing. Τα προβλήματα άρχισαν να εμφανίζονται λόγω των διαφορετικών παροχών που δίνονται στους payroll εργαζομένους της εταιρείας, σε σύγκριση με τις παροχές των outsourced εργαζομένων, καθώς και της αίσθησης του «ανήκειν» σύμφωνα με την αντίληψη της κάθε κατηγορίας εργαζομένων. Με άλλα λόγια, υπάρχει μέσα στην εταιρεία μια αντίληψη του «εμείς» και «εσείς» η οποία προέρχεται κατά βάση από τους outsourced εργαζομένους και όχι από τους payroll εργαζομένους. Τα συνεπακόλουθα αποτελέσματα, από την μεγάλη διαφορά στις παροχές των εργαζομένων, είναι η αύξηση του δείκτη αποχωρήσεων των outsourced εργαζομένων στο 29%, καθώς και η μείωση της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης στην εταιρεία.

## **Μεθοδολογία**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την Οργανωσιακή Δέσμευση των outsourced εργαζομένων της εταιρείας υπό το πρίσμα μιας μελέτης δικτύου στους εργαζομένους της εταιρείας. Η σκέψη ήταν, ότι αφού δημιουργείται ενέργεια μέσα στην εταιρεία, βρίσκοντας τους energizers, τους ανθρώπους εκείνους δηλαδή που κάνουν τους άλλους να αισθάνονται θετικά, ανεβάζουν το ηθικό, εμπνέουν, παρακινούν, που οι άνθρωποι εμπιστεύονται για μια πληροφορία, που είναι αισιόδοξοι, θα βοηθούσε να αυξηθεί η ενέργεια της ομάδας και να μεταφερθεί σε όλους τους εργαζομένους, αυξάνοντας έτσι την εργασιακή τους δέσμευση και μειώνοντας το ποσοστό αποχώρησης.

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την έρευνα, και ειδικά για τα αποτελέσματά της, είναι ο καθορισμός του πληθυσμού προς εξέταση. Οι ερευνήτριες σε συνεργασία με τους υπευθύνους του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας, κατέληξαν ότι τα ερωτηματολόγια πρέπει να δοθούν στους εργαζόμενους των επιμέρους τμημάτων των Πωλήσεων, καθώς οι outsourced πωλητές αποτελούν και το μεγαλύτερο ποσοστό από τον συνολικό πληθυσμό των outsourced εργαζομένων της εταιρείας, καθώς επίσης στις Πωλήσεις, λόγω και της φύσης της δουλειάς υπάρχουν και τα μεγαλύτερα ποσοστά αποχώρησης, οπότε θα ήταν πιο αντιπροσωπευτικό το δείγμα αυτό. Τέλος, θεωρήθηκε καλύτερο, το δείγμα, να περιοριστεί περαιτέρω και καθορίστηκε να περιλαμβάνει τους outsourced εργαζομένους των επιμέρους τμημάτων Πωλήσεων, στην περιοχή της Αττικής μόνο, και όχι ολόκληρης της Ελλάδας.

Η έρευνα αποτελείται από ένα ερωτηματολόγιο σχεδιασμένο για τους εργαζομένους και ένα ερωτηματολόγιο σχεδιασμένο για τους προϊσταμένους των τμημάτων, και βάση των απαντήσεων αυτών των ερωτηματολογίων θα γίνει η μελέτη του δικτύου. Συνολικά συγκεντρώθηκαν 7 ερωτηματολόγια από τους προϊσταμένους των τμημάτων και 30 ερωτηματολόγια από τους εργαζόμενους. Το ερωτηματολόγιο των εργαζομένων αποτελείται από 11 ερωτήσεις. Οι 2 πρώτες αφορούν τα στοιχεία των εργαζομένων, ονοματεπώνυμο και θέση εργασίας. Στην συνέχεια το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε:

A. Δικτυακές ερωτήσεις

B. Ερωτήσεις που αφορούν την ομαδικότητα και τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και τμημάτων.

Το ερωτηματολόγιο των προϊσταμένων αποτελείται από 5 ερωτήσεις. Όπως και στο ερωτηματολόγιο των εργαζομένων έτσι και εδώ οι 2 πρώτες αφορούν τα στοιχεία του εκάστοτε προϊσταμένου, δηλαδή, το ονοματεπώνυμο και την θέση εργασίας του. Οι υπόλοιπες ερωτήσεις είναι όλες δικτυακού χαρακτήρα που μελετούν την γνώμη των προϊσταμένων ως προς την αισιοδοξία και την επικοινωνιακή ικανότητα των υφισταμένων τους, καθώς και την γνώμη τους για το ποιοί από τους υφισταμένους τους επηρεάζουν θετικά τους υπόλοιπους συναδέλφους τους.

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρούσας διπλωματικής εργασίας χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Pajek για τις δικτυακές ερωτήσεις των ερωτηματολογίων καθώς και για την σχηματική απεικόνιση των δικτύων που δημιουργήθηκαν. Για τις υπόλοιπες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, που ουσιαστικά μετράνε την γνώμη των συμμετεχόντων, χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα IBM Statistics 21, ώστε να γίνει συσχέτιση των δεδομένων και να βρεθούν οι στατιστικά σημαντικές σχέσεις.

## **Αποτελέσματα και συμπεράσματα**

Μέσα από τα αποτελέσματα είδαμε ποιες σχέσεις συμβουλευτικές δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση και ποιες είναι οι τυπικές σχέσεις που δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση. Οι ομάδες που δημιουργούνται ανάμεσα στους εργαζομένους, αφορούν ουσιαστικά τις τυπικές σχέσεις που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση. Έτσι, είδαμε πως δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές ανάμεσα στις τυπικές σχέσεις και τις άτυπες σχέσεις που δημιουργούνται. Ακόμα και στο δίκτυο που αφορούσε την αισιοδοξία, είδαμε πως δημιουργούνται δίκτυα που αντιπροσωπεύουν τις τυπικές σχέσεις που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση. Άρα συμπερασματικά είδαμε πως θεωρούν αισιόδοξους εκείνους που ούτως η άλλως επικοινωνούν για να φέρουν εις πέρας την δουλειά που πρέπει να κάνουν, και όχι αυτούς που απευθύνονται για συμβουλές ή πληροφορίες σε θέματα που έχουν να κάνουν με την δουλειά τους. Επίσης είδαμε ότι σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι απευθύνονται για συμβουλές και πληροφορίες πάνω σε θέματα εργασίας στα ίδια άτομα τα οποία πρέπει να απευθυνθούν για να φέρουν εις πέρας την εργασία τους.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε πως υπάρχει κάποιο δομικό πρόβλημα στην εταιρεία, το οποίο δεν προωθεί την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Ενώ στην αρχή η έρευνά μας επικεντρωνόταν στο να δούμε με ποιους επικοινωνούσαν οι outsourced εργαζόμενοι, ώστε να βρούμε τους energizers μέσα από τα δίκτυα, αποκαλύφθηκε πως γενικά ακόμα και οι μόνιμοι εργαζόμενοι δεν δημιουργούν πολλούς δεσμούς μεταξύ τους. Θετικό είναι ότι δεν υπάρχουν αποκομμένοι εργαζόμενοι, χωρίς καθόλου επικοινωνία, αλλά η γενική εικόνα είναι πως υπάρχει ελάχιστη επικοινωνία όχι μόνο μεταξύ των τμημάτων αλλά και μεταξύ συναδέλφων μέσα στο ίδιο τμήμα, καθώς και ομάδες οι οποίες ήταν τελείως αποκομμένες από το δίκτυο. Είδαμε ομάδες οι οποίες ασχολούνται με την λιανική πώληση και δημιουργούν δεσμούς τόσο μεταξύ τους οι ομάδες, όσο και μέσα στα τμήματα, αλλά είδαμε και ομάδες οι οποίες είναι πιο αποκομμένες από το δίκτυο και δεν δημιουργούν σχέσεις μεταξύ τους, με εξαίρεση μία μόνο Ομάδα εργαζομένων η οποία φαίνεται να δημιουργεί μια κλίκα, αλλά παραμένει αποκομμένη από το υπόλοιπο δίκτυο. Τέλος, απ' ότι φάνηκε στα δίκτυα οι προϊστάμενοι των τμημάτων παίζουν κεντρικό ρόλο σε όλα τα δίκτυα που

δημιουργούνται, και οι εργαζόμενοι τους ορίζουν ως τους πιο θετικούς. Υπάρχουν και εργαζόμενοι οι οποίοι είναι κεντρικοί στο δίκτυο αισιοδοξίας, όπως επίσης και outsourced εργαζόμενοι, αλλά κάποιους ενώ οι συνάδελφοι τους ψηφίζουν ως αισιόδοξους, οι ίδιοι οι προϊστάμενοι δεν έχουν αντιληφθεί τον ρόλο αυτών και θα πρέπει να δοθεί και εκεί κάποια περαιτέρω προσοχή.

Βάση των παραπάνω, οι ερευνήτριες πρότειναν κάποιες προτάσεις αλλαγής των διαδικασιών της επιχείρησης, οι οποίες θα προωθούν την δημιουργία θετικής ενέργειας. Τέτοιες αλλαγές μπορεί να είναι:

- Αλλαγή του συστήματος αξιολόγησης των προσλήψεων, και ενσωμάτωση μεταβλητών που θα αφορούν τον ενθουσιασμό και την ενέργεια του υποψηφίου.
- Αλλαγή του συστήματος Αξιολόγησης των εργαζομένων. Αξιολόγηση 360° με μεταβλητές ενέργειας και εμπιστοσύνης.
- Προώθηση αλλαγής συμπεριφοράς μέσω εκπαίδευσης για την ανάπτυξη της ηγεσίας και την αύξηση της ενέργειας

Η έρευνα που διεξήχθη αποκάλυψε την ύπαρξη προβλημάτων επικοινωνίας, και άρα ενέργειας μέσα στην κάθε ομάδα που δημιουργείται, αλλά και συνολικά στο δίκτυο επικοινωνίας στις πωλήσεις. Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι πολύ σημαντικά, αλλά βασίζονται σε στατιστικά ερμηνεία, και σε δικτυακή ερμηνεία. Η διεξαγωγή μιας ποιοτικής έρευνας, όπου οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θα εκφράσουν την άποψή τους για τα δίκτυα ροής που δημιουργούνται, καθώς και για την άποψή τους για την ενέργεια που νιώθουν εκείνοι να δημιουργείται, όπως επίσης και προτάσεις δικές τους, για το ποιες αλλαγές ίσως πρέπει να γίνουν δομικά στην εταιρεία, ώστε να προωθείται περισσότερο η επικοινωνία μεταξύ τους. Η ποιοτική έρευνα θα μπορεί να δώσει και μια καλύτερη εξήγηση για τις απομονωμένες ομάδες που εμφανίζονται στα δίκτυα, δίνοντας περισσότερο βάση σε αυτές.



## Βασική βιβλιογραφία

- Allen, N. J. & Meyer J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- Ashkanasy, N., & Daus, C., (2002). Emotion in the Workplace: The new Challenge for Managers. *Academy of Management Executive*, 16 (1), p.p 76-86
- Bakker, W., Cross, R., & Wooten, M. (2003). Positive organizational network analysis and energizing relationships. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 328-342). San Francisco: Berrett-Kohler.
- Brief, A., & Weiss, H., (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace, *Annual Review of Psychology*, 53, p.p 279-307
- Cameron K., Lavine M., (2006). *Making the impossible possible*. Berrett – Koehler: California
- Cameron, K. (2010). Five keys to flourishing in trying times. *Leader to Leader*, 55, 45-51.
- Cross, R., Baker, W., & Parker, A. (2003). What creates energy in organizations?. *MITS Sloan Management Review*, 44(4), 51-56.
- Embleton R. P., Wright C., (1998). *A particular guide to successful outsourcing*. Empowerment in Organizations
- Fredrickson, B., (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology. *American Psychologist*, 56(3), p.p 218-226
- Hunt, S., D., & Morgan R., M., (1994). Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct?. *Academy of Management Journal* 37 (6), 1568-1587
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 15-28.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, Wilmar, and M. Salanova.(2007) "Work engagement." Managing social and ethical issues in organizations: 135-177
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Charles, L. Hulin (1969), The measurement of satisfaction in work and retirement. *Chicago: Rand Mc-Nally. SmithThe Measurement of Satisfaction in Work and Retirement1969*.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications.

# BLUE COLLAR WORKERS: ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

**Φοιτητής: Χονδρογιάννης Σπυρίδων**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Γαλανάκη Ελεάννα**

## Περίληψη

Η διπλωματική εργασία που ακολουθεί δημιουργήθηκε με σκοπό την εκτενή μελέτη της διαδικασίας της ανάλυσης των θέσεων εργασίας σε έναν οργανισμό. Το ενδιαφέρον για την ανάλυση της εν λόγω διαδικασίας, προήλθε από την ενασχόληση στα πλαίσια της πρακτικής άσκησης που πραγματοποιήσα σε μία μεσαίου μεγέθους Ελληνική Μεταποιητική επιχείρηση. Για αυτόν το λόγο και η στήριξη των υποθέσεων που με απασχόλησαν βασίστηκε σε στοιχεία που συλλέχθηκαν από τους εργαζομένους της προαναφερθείσας επιχείρησης.

Η εργασία λοιπόν, δομήθηκε σε δύο κύρια μέρη για την αποτελεσματικότερη κατανόησή της από τον αναγνώστη. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται η ιστορική αναδρομή της ανάλυσης των θέσεων εργασίας, η χρησιμότητα της διαδικασίας για τον οργανισμό ενώ περιγράφονται και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την πραγματοποίηση της μεθόδου. Στη συνέχεια του πρώτου μέρους, ο αναγνώστης μπορεί να λάβει πληροφορίες για τη στρατηγική προσέγγιση που προσφέρει η εν λόγω διαδικασία και αναπτύσσεται η συνεισφορά της ανάλυσης των θέσεων εργασίας στις επιμέρους λειτουργίες τόσο της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης ή του οργανισμού (για παράδειγμα στην επιλογή προσωπικού και στην αξιολόγηση), όσο και των διαφορετικών τμημάτων μίας επιχείρησης (όπως για παράδειγμα στην ολική ποιότητα). Στο τέλος του πρώτου μέρους, αναπτύσσεται η συνεισφορά της ανάλυσης των θέσεων εργασίας στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, ενώ παράλληλα σχολιάζεται η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της διαδικασίας σε διαφορετικές επιχειρησιακές συνθήκες.

Στο δεύτερο μέρος της παρούσας εργασίας, γίνεται λόγος για τις ερευνητικές υποθέσεις που αναμένεται να μας απασχολήσουν στη στατιστική ανάλυση αφού αναπτύσσεται το σχετικό θεωρητικό υπόβαθρο, που τις υποστηρίζει. Οι μεταβλητές που αναλύονται είναι η αυτονομία της εργασίας, η ομαδικότητα της εργασίας και η αναφορά των εργαζομένων στον προϊστάμενο. Η τρεις αυτές μεταβλητές εξετάστηκαν με βάση τη σημαντικότητα και τη συχνότητα πραγματοποίησης του εκάστοτε καθήκοντος σε διαφορετικές θέσεις εργασίας μέσα στον οργανισμό. Διαφορετικές οπτικές σχετικά με τις τρεις προαναφερθείσες κατευθύνσεις αναφέρονται σε αυτή την ενότητα καθώς επίσης μελετάται η συσχέτιση και τα θετικά και αρνητικά αποτελέσματα σε κάθε μία από τις υπό εξέταση κατευθύνσεις.

Εν κατακλείδι, περιγράφεται η ερευνητική μεθοδολογία που εφαρμόστηκε και αναπτύσσονται τα ευρήματα από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων-ερωτηματολογίων. Στο τέλος, παρουσιάζεται και παρατίθενται η βιβλιογραφία και αναπτύσσονται τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από τη συστατική ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν.

Αναλυτικότερα, ανάλυση της θέσης εργασίας ορίζουμε τη συγκέντρωση και την ανάλυση οποιουδήποτε τύπου πληροφοριών σχετικά με την εργασία ανεξαρτήτως μεθόδου που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των πληροφοριών αυτών και ανεξαρτήτως σκοπού. Ουσιαστικά, λοιπόν, η ανάλυση της θέσης εργασίας περιλαμβάνει και αποτελείται από δύο κύριες κατηγορίες. Τις περιγραφές των θέσεων εργασίας (job descriptions) και τις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας. (job specifications). Ο εκάστοτε οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει την πληροφόρηση από την ανάλυση της θέσης εργασίας ώστε να προβλέψει τις ανάγκες για εργατικό δυναμικό. Καταλήγουμε πως είναι προφανές ότι η ανάλυση των θέσεων της εργασίας ήταν και θα συνεχίσει να είναι, ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με τα οφέλη να είναι πολλαπλά.

Από τα διάφορα χαρακτηριστικά της εκτέλεσης εργασιακών καθηκόντων 3 ήταν αυτά που μας απασχόλησαν στην συγγραφή της παρούσας εργασίας και στα οποία βασίσαμε τις ερευνητικές μας υποθέσεις. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι η αυτονομία, η ομαδικότητα και η αναφορά στον άμεσο προϊστάμενο. Τα εν λόγω ερωτηματολόγια αναπτύχθηκαν με τη μέθοδο των ειδικών. Για να μπορέσω, λοιπόν, να ερευνήσω τις μεταξύ τους σχέσεις, απευθύνθηκα στους εργαζομένους (blue collars μόνο) μίας Ελληνικής Μεσαίου μεγέθους Μεταποιητικής επιχείρησης, οι οποίοι απάντησαν σε προσαρμοσμένα ερωτηματολόγια επάνω στον τομέα ενασχόλησης τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι αναπτύχθηκαν διαφορετικά ερωτηματολόγια ανά θέση εργασίας

Όσον αφορά την αυτονομία εκφράζετε σε 3 κύριες μορφές μέσα στον εκάστοτε οργανισμό. Οι μορφές που παίρνει μεταφράζετε σε ελευθερία κινήσεων, ελευθερία θέσπισης συγκεκριμένων πλάνων για την πραγματοποίηση των εργασιακών καθηκόντων και ελευθερία – απουσία στενής παρακολούθησης και συνεχούς αναφοράς στο αρμόδιο όργανο εποπτικού ελέγχου. Επόμενο υπό διερεύνηση χαρακτηριστικό αποτέλεσε η ομαδικότητα. Η εισαγωγή του θεσμού των ομάδων εργασίας ή αντίστοιχα η αύξηση της ομαδικότητας μεταξύ των συναδέλφων κατά την εκτέλεση διάφορων διαδικασιών που προστάζει η θέση εργασίας τους μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική αλλαγή στο ρόλο των εποπτικών αρχών στο εσωτερικό των οργανισμών. Αναγνωρίζοντας τη σημασία της ομαδικότητας παραθέτουμε και το τρίτο υπό διερεύνηση χαρακτηριστικό που μας απασχόλησε και κατανοούμε πως ο ρόλος του προϊστάμενου ουσιαστικά έρχεται να «φρενάρει» τη λήψη αποφάσεων και πρωτοβουλιών που θα μπορούσε να λάβει η ομάδα από μόνη της, ενώ αντίθετα λειτουργεί ευεργετικά ως προς το συντονισμό και την κατανομή των εργασιών που απαιτούνται από το προφίλ της εκάστοτε θέσης εργασίας.

Υπήρξε συγκεκριμένη μέθοδος και διαδικασία συλλογής στοιχείων. Στο πρώτο στάδιο πραγματοποιήθηκε συνάντηση και συνεννόηση με την HR manager της συγκεκριμένης Ελληνικής Μεσαίου μεγέθους Μεταποιητικής επιχείρησης, με σκοπό να μου επιτραπεί η πρόσβαση στα στοιχεία της επιχείρησης προκειμένου να κατανοήσω τις θέσεις εργασίας των εργαζομένων που θα με βοηθούσαν στην έρευνα που πρόκειται να πραγματοποιούσα. Ύστερα, Χρησιμοποιώντας τη

διαδικασία της ανάλυσης των θέσεων εργασίας, κατέγραφα τα πρωτογενή και τα δευτερογενή καθήκοντα αλλά και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων που θα αποτελούσαν το δείγμα μου.

Στην συνέχεια κατασκευάστηκαν 13 διαφορετικά και απλά ερωτηματολόγια κλειστού τύπου, τα οποία ήταν προσαρμοσμένα στις ανάγκες και στα καθήκοντα της εκάστοτε θέσης εργασίας για κάθε τμήμα. Ακολούθησε ο σχεδιασμός του τρόπου με τον οποίο θα εξασφαλιζόνταν η αντικειμενικότητα και η εχεμύθεια των απαντημένων ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους της επιχείρησης.

Για να εξασφαλίσω την ανωνυμία και την εχεμύθεια, κατασκεύασα 3 μεγάλες κάλπες οι οποίες τοποθετήθηκαν σε διαφορετικά σημεία μέσα στην επιχείρηση. Επιπροσθέτως, μαζί με τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν και φάκελοι με το λογότυπο του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, ενώ ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να απαντήσουν ανώνυμα το ερωτηματολόγιο. Μετά την καταγραφή των απαντήσεών τους, οι συμμετέχοντες τοποθετούσαν το ερωτηματολόγιο μέσα στον φάκελο που τους είχε διανεμηθεί και το εισήγαγαν στις ειδικά διαμορφωμένες κάλπες. Οι κάλπες έμειναν τοποθετημένες για ένα μήνα στα σημεία μέσα στην επιχείρηση και κατά την καταμέτρηση των στοιχείων διαπιστώθηκε response rate 69%. (επικοινωνία με το σύνολο του πληθυσμού και όχι απλή δειγματοληψία) Τέλος, κατά την κατασκευή των ερωτηματολογίων υπογραμμίζουμε πως, λήφθηκε υπόψη το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος, ώστε τα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν να είναι κατανοητά (οι ερωτήσεις τέθηκαν σε μορφή πίνακα και ήταν κλειστές) και να μπορέσουν να συμπληρωθούν από όλους τους εργαζόμενους ανεξαρτήτως μορφωτικού επιπέδου.

Μετά την καταγραφή των απαντήσεων των διανεμηθέντων ερωτηματολογίων, τα αποτελέσματα επεξεργάστηκαν στατιστικά ώστε να προκύψουν τα αντίστοιχα συμπεράσματα. Αρχικά πραγματοποιήθηκε η ομαδοποίηση των μεταβλητών χρησιμοποιώντας την μέθοδο του factor analysis ενώ στην συνέχεια υπολογίστηκαν τα πρώτα περιγραφικά χαρακτηριστικά των κατασκευασμένων μεταβλητών. Η πρώτη εικόνα ήταν πως τα χαρακτηριστικά της αυτονομίας υπερίσχυαν και υπό το πρίσμα της συχνότητας και υπό το πρίσμα της αποτελεσματικότητας των χαρακτηριστικών της ομαδικότητας και της αναφοράς στον άμεσο προϊστάμενο αντίστοιχα. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώθηκε και με τον υπολογισμό των συσχετίσεων (Correlations) αλλά και με το εργαλείο της διαφοράς μέσω των ζευγών που δημιουργήθηκαν από τους συνδυασμούς των υπό εξέταση χαρακτηριστικών είτε αφορούσαν την συχνότητα είτε την σημαντικότητα.

Συμπερασματικά καταλήξαμε πως η αυτονομία υπερισχύει και της αναφοράς στον άμεσο προϊστάμενο όπως έδειξαν τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης, τόσο σε συχνότητα όσο και σε σημαντικότητα. τόσο από τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης όσο και από τη βιβλιογραφική επισκόπηση, πως η ύπαρξη και των τριών χαρακτηριστικών της εργασίας που μελετήθηκαν είναι απαραίτητη και απλά μεταβάλλεται η ιεράρχηση αυτών, ανάλογα με τις θέσεις εργασίας που μελετώνται κάθε φορά. Συγκεκριμένα, για τους εργαζόμενους-εργάτες που απασχολούνται στις γραμμές παραγωγής εργοστασιακών μονάδων (δείγμα που χρησιμοποιήθηκε), η αυτονομία εκτέλεσης των εργασιακών υποχρεώσεων και διαδικασιών παρουσιάζεται να υπερισχύει σε συχνότητα και σε σημαντικότητα και από την ομαδικότητα/συλλογική πραγματοποίηση δραστηριοτήτων και από την αναφορά των εργατών στον άμεσο προϊστάμενό τους. Τα συμπεράσματα που μπορεί να εξάγει η διοίκηση του οργανισμού, λοιπόν, είναι πως εμπειρικά η πραγματοποιηθείσα έρευνα συμφωνεί με προηγούμενες εμπειρικές έρευνες και πως η Ελλάδα της

κρίσης δεν διαφέρει από την διεθνή εμπειρία. Συνεπώς, το κύριο μέλημα για την παραγωγή είναι η ενδυνάμωση των εργατών, ώστε να λειτουργούν καλύτερα κυρίως στα αυτόνομα καθήκοντά τους. Η σημασία των διαφόρων λειτουργιών της ΔΑΔ όπως η εκπαίδευση, η στελέχωση, η διοίκηση της απόδοσης και των κινήτρων τονίζονται και συνδέονται με την καλύτερη δυνατή εκτέλεση των αυτόνομων εργασιακών καθηκόντων των εργαζομένων.

Η παρούσα έρευνα σχεδιάστηκε με τρόπο ώστε να εξαχθούν αξιόπιστα και χρήσιμα συμπεράσματα τόσο για την ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και για τον οργανισμό. Σε κάθε περίπτωση, βέβαια, στο προσκήνιο έρχονται κάποιοι περιορισμοί. Ένας από τους σημαντικότερους περιορισμούς είναι η ποικιλομορφία των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα καθώς ενδέχεται να επηρεάσει τα αποτελέσματα, λόγω της διαφορετικής ικανότητας στην κατανόηση της Ελληνικής γλώσσας. Ακόμη ένας περιορισμός αποτελεί η πολύωρη ενασχόληση των συμμετεχόντων με τις εργασιακές υποχρεώσεις τους. Τέλος, ένας περιορισμός που έπρεπε να αντιμετωπίσουμε είναι πως η περίοδος ενασχόλησης με την εκάστοτε θέση εργασίας που αναλύθηκε ανερχόταν σε 1-2 ημέρες, από 8 ώρες το μέγιστο. Εν κατακλείδι, ξεκινώντας με το εργασιακό περιβάλλον που επικρατεί μέσα στην παραγωγική μονάδα, οι δυσκολίες που έχει να αντιμετωπίσει ένας blue collar εργάτης είναι πολλαπλές. Από την μία πλευρά η πίεση και το άγχος για την επιτυχή ολοκλήρωση του παραγωγικού στόχου της επιχείρησης και από την άλλη πλευρά ο θόρυβος, οι υψηλές θερμοκρασίες και η σωματική καταπόνηση δυσχεραίνουν ακόμη περισσότερο την εργασιακή καθημερινότητα των blue collars. Η αναφορά στις εργασιακές συνθήκες που επικρατούν έγινε καθώς οι απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτώμενοι επηρεάστηκαν από αυτές. Σε μία εργασία η οποία χαρακτηρίζεται από τις προαναφερθείσες δυσκολίες αλλά και από μία μηχανιστική/επαναλαμβανόμενη διαδικασία, σίγουρα το αποτέλεσμα της υπερίσχυσης του χαρακτηριστικού της αυτονομίας σε σχέση με την ομαδικότητα και την αναφορά στον άμεσο προϊστάμενο ήταν αναμενόμενο.

Ολοκληρώνοντας, ο βαθμός εισαγωγής και χρησιμοποίησης του διαθέσιμου τεχνολογικού εξοπλισμού αποτελεί ακόμη έναν παράγοντα επηρεασμού των απαντήσεων που έδωσαν οι blue collar εργαζόμενοι. Σε ένα αυτοματοποιημένο περιβάλλον που οι εργασίες δεν χαρακτηρίζεται από ρουτίνα και επανάληψη, οι απαντήσεις θα ήταν διαφορετικές και το αποτέλεσμα της έρευνας διαφοροποιημένο.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Arthur , W., Bell, S., Villado, A., & Doverspike , D. (2006). The use of person-organizational fit in employment decision making: An assesment of its creterion-related validity. *Journal of Applied Psychology* (91), σσ. 786-801.
- Arvey, R., Davis, G., McGowen, S., & Dipboye, R. (1982, September). Potential Sources of Bias in Job Analytic Processes. *The Academy of Management Journal* (25), σσ. 618-629.
- Ash, R., & Levine, E. (1980). A framework for evaluatining job analysis methods. *Personnel* (57), σσ. 53-59.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Barrett, G., & Depinet, R. (1991, October). Reconsideresion of testing for competence rather than Intelligence. *American Psychologist* , σσ. 1012-1023.
- Barrick, M., & Mount, M. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology* (44), σσ. 1–26.
- Campbell, D. (1987). Task complexity and strategy development: A review and conceptual analysis. *Academy of Management Review* (13), σσ. 40-52.
- Campbell, D. (1988, Jenuary). Task Complexity: A Review and Analysis. *The Academy of Management Review* (13), σσ. 40-52.
- Kalleberg, A., Nesheim, T., & Olsen, K. (2009, June). Is Participation Good or Bad for Workers? Effects of Autonomy, Consultation and Teamworkon Stress Among Workers in Norway. *Acta Sociologica* , 52 (2), σσ. 99-116.
- Kalleberg, A., Nesheim, T., & Olsen, K. (2009). Is Participation Good or Bad for Workers?: Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress Among Workers in Norway. *Acta Sociologica* , 52 (99), σσ. 99-117.
- McCornick, E., & Jeanneret, P. (1988). Position Analysis Questionnaire (PAQ). Στο *The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Goverment* (S. Gale, Μεταφρ., Τόμ. 2). New York: John Wiley.

McCormick, E., Jeanneret, P., & Mecham, R. (1972). A study of job characteristics and job dimensions as based on Position Analysis Questionnaire (PAQ). *Journal of Applied Psychology* (56), σσ. 347-368

Levine, E. (1983). *Everything You Always Wanted to Know about Job Analysis*,. Florida: Mariner: Tampa.

Mc Cormick, E. (1976). Job and task analysis. Στο M. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (σσ. 651-696). Chicago IL: Rand-McNally.

Sanchez, J., & Levine, E. (2000). Accuracy of consequential validity: which is the better standard for job analysis data? *Journal of Organizational Behavior* (21), σσ. 809-818.

Williamson, L., Campin, J., Malos, S., Roehling, M., & Campion, M. (1997). Employment interview on trial: linking interview structure with litigation outcomes. *Journal of Applied Psychology* (82), σσ. 900-921.

Zerga, J. (1943). Job Analysis: A Resume and Bibliography . *Journal of Applied Psychology* , σσ. 249-267.