



ΑΡΙΣΤΕΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΥΝΤΟΜΕΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ

ΑΚΑΔ. ΕΤΟΣ 2017-2018

Περιεχόμενα

Πώς οι ανταμοιβές επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά, απόδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων της γενιάς Y	3
Ανάπτυξη Θετικού Ψυχολογικού Κεφαλαίου μέσω καινοτόμου εκπαιδευτικής παρέμβασης - Η διάσταση της ελπίδας.....	10
Η σημασία της αλλαγής & οι προκλήσεις στη διοίκησή της σε μεγάλους οργανισμούς- Μελέτη περίπτωσης.....	18
Ο ρόλος της εικόνας και της φήμης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση: η μελέτη περίπτωσης του ΠΜΣ στη ΔΑΔ του ΟΠΑ.....	22
Η αξιοπιστία των διαφορετικών πηγών πληροφόρησης που διαμορφώνουν το Employer Branding και η επίδρασή τους στην οργανωσιακή ελκυστικότητα.....	30
Διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την απασχολησιμότητα	40
Gamification στην Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού: Πρόβλεψη της Εργασιακής Απόδοσης	46
Αμφιθυμία και Εργασιακή Εξάντληση στις Οργανωσιακές Αλλαγές.....	52
Οι αντιδράσεις των υποψηφίων στις σύγχρονες μεθόδους επιλογής προσωπικού	59
Οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία: Η συσχέτιση οργανωσιακής κουλτούρας και ηγεσίας και τα αποτελέσματά της στην ασάφεια ρόλου, την εργασιακή ικανοποίηση και την τάση για αποχώρηση από τον οργανισμό	71
The effects of 'Managerial Coaching' on the employees' perception of role ambiguity, job satisfaction, career commitment and organizational commitment.	79
Έρευνα με αντικείμενο την εμφάνιση φαινομένων εκφοβισμού στο χώρο εργασίας	88
High performance work systems και συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων μελετώντας τον ρυθμιστικό ρόλο συντελεστών συνάφειας.....	94
Οι λειτουργίες της Συμβουλευτικής Καθοδήγησης (mentoring) και η επίδραση τους στη προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των νέων.....	101

Πώς οι ανταμοιβές επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά, απόδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων της γενιάς Y

Φοιτήτρια: Βιταντζάκη Χριστιάννα
Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Γαλανάκη Ελεάννα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένας οργανισμός προκειμένου να επιβιώσει και να αποδώσει, πρέπει να μάθει να διαχειρίζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους διαθέσιμους πόρους του. Οι επιχειρήσεις έχουν πλέον κατανοήσει πως ένας από τους βασικότερους πόρους που διαθέτουν είναι το ανθρώπινο δυναμικό τους. Γι' αυτό το λόγο, είναι επιτακτική ανάγκη να ερευνούν τον τρόπο με τον οποίο θα προσελκύσουν, θα εξελίξουν και θα διατηρήσουν ικανούς ανθρώπους που θα τους προσδώσουν αιτιολογητικό πλεονέκτημα.

Ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα για τους εργαζομένους προκειμένου να αποδώσουν στον οργανισμό στον οποίο βρίσκονται είναι οι αμοιβές. Ο τρόπος με τον οποίο αμείβονται οι εργαζόμενοι μπορεί να αποτελέσει γι' αυτούς κινήτρια δύναμη να βελτιώσουν την ατομική και ομαδική τους απόδοση, να ευθυγραμμισθούν με τη στρατηγική του οργανισμού και να επιδείξουν θετικές κοινωνικές συμπεριφορές και οργανωσιακή δέσμευση. Είναι ξεκάθαρο λοιπόν το επιστημονικό ενδιαφέρον γύρω από τα ζητήματα των ανταμοιβών καθώς και η επιτακτικότητα της δημιουργίας κατάλληλων συστημάτων ανταμοιβών.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να ερευνηθεί ποια είναι αυτά τα κίνητρα τα οποία μπορούν να δημιουργήσουν αξία στα άτομα της νέας γενιάς (generation y), επηρεάζοντας την εργασιακή τους συμπεριφορά και οδηγώντας τα σε εργασιακή ικανοποίηση και αυξημένη απόδοση. Ακόμη, στόχος είναι να ερευνηθεί το πώς αυτά τα κίνητρα δηλαδή οι ανταμοιβές, μπορούν να επηρεάσουν συγκεκριμένους ρόλους εργασιακής συμπεριφοράς και απόδοσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Με τον όρο κίνητρα εννοούμε τόσο τα οικονομικά (ύψος μισθού, αυξήσεις, παροχές) όσο και τα μη οικονομικά (προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης που παρέχει η εταιρία, προοπτικές καριέρας, ευέλικτα εργασιακά ωράρια, προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης). Ένα σύστημα ανταμοιβών προκειμένου να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι ολοκληρωμένο, να αποτελείται τόσο από οικονομικά όσο και από μη οικονομικά κίνητρα τα οποία διαμορφώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβαδίζουν και να

ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας και τις προσωπικές επιδιώξεις των εργαζομένων.

Ο M. Zeler προτείνει πως ένα ολοκληρωμένο σύστημα αμοιβών πρέπει να αποτελείται από τρεις βασικές κατηγορίες τις οποίες η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να σταθμίζει ανάλογα με τη στρατηγική της, τις ανάγκες της και τους στόχους της (σημειώσεις μαθήματος Διοίκησης Αμοιβών, MSc HRM 2017). Αυτές οι κατηγορίες αφορούν τα Foundational Rewards τα οποία περιλαμβάνουν το σταθερό μισθό, παροχές όπως είναι τα εταιρικά αυτοκίνητα, κινητά, υπολογιστές, προγράμματα υγείας και συνταξιοδότησης και όποιες άλλες παροχές σε είδος προσφέρει εθελοντικά η εταιρία στους εργαζομένους της. Τα Performance-Based Rewards που περιλαμβάνουν τις μεταβλητές αμοιβές που καθορίζονται με βάση την απόδοση των εργαζομένων και την πορεία της επιχείρησης. Τα Career and Environmental Rewards που περιλαμβάνουν προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης της εταιρίας, προγράμματα ισορροπίας εργασιακής και προσωπικής ζωής, ευέλικτα ωράρια εργασίας, προγράμματα προσωπικής ευεξίας (well-being) και μέντορινγκ, προοπτικές/ εναλλακτικές καριέρας που προσφέρει η εταιρία και τα προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Η θεωρία πάνω στην οποία στηριχθήκαμε προκειμένου να μετρήσουμε τη απόδοση των εργαζομένων είναι η θεωρία απόδοσης βάσει ρόλων της Theresa M. Welbourne (1997). Η Theresa σχεδίασε μία κλίμακα επιδόσεων με βάση πέντε βασικούς ρόλους: Καριέρα (Career), Απόδοση στην εργασία (Job holder), Μέλος του οργανισμού (Organization member), Ομαδικότητα (Team member), Καινοτομία (Innovator). Σκοπός της ήταν να μελετήσει την επίδραση των συστημάτων αμοιβών στην συμπεριφορά των ατόμων και το πώς οι αλλαγές στη συμπεριφορά μπορούν να επηρεάσουν την ατομική και ομαδική απόδοση και τελικώς την απόδοση της επιχείρησης.

Όσον αφορά την ικανοποίηση από την αμοιβή και την εργασιακή ικανοποίηση, έχουν δημιουργηθεί πάρα πολλά μοντέλα τα οποία αντιμετωπίζουν μονοδιάστατα αυτή τη σχέση. Δηλαδή, αν όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες παραμείνουν σταθεροί, η αύξηση και μόνο του επιπέδου της αμοιβής θα οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Hulin's, 1991). Αντίθετα, άλλες έρευνες δείχνουν πως η ικανοποίηση από τις αμοιβές έχει περισσότερες διαστάσεις (Judge & Welbourne, 1993), τις άμεσες απολαβές, τις έμμεσες απολαβές, τις αυξήσεις-αλλαγές στο επίπεδο του μισθού-, τη μισθολογική δομή και τις ιεραρχικές σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ των μισθών για τις διαφορετικές θέσεις μέσα στον οργανισμό.

Μία άλλη βασική θεωρία πάνω στην οποία στηριχθήκαμε είναι η θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής (Social Exchange Theory). Η συγκεκριμένη, εστιάζει στις διαδικασίες και τις σχέσεις που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των ανθρώπων μέσα σε ένα οργανισμό. Οι κυρίαρχες σχέσεις είναι η σχέση ανταλλαγής μεταξύ επιβλέποντα και εργαζόμενου και η σχέση ανταλλαγής μεταξύ οργανισμού και εργαζόμενου. Οι Shore και Tetrick (1991) παρατήρησαν πως όταν οι εργαζόμενοι λάβουν θετική μεταχείριση από τον οργανισμό στον οποίο δουλεύουν, τότε θα θελήσουν να ανταποδώσουν σε αυτόν παρουσιάζοντας θετικές στάσεις και συμπεριφορές, οι οποίες κατ' επέκταση θα φανούν ευνοϊκές για τον οργανισμό.

Τέλος, η παρούσα έρευνα αφορά αποκλειστικά τη γενιά Y. Με τον όρο γενιά Y ή millennials αναφερόμαστε κυρίως στα άτομα που έχουν γεννηθεί μεταξύ των χρονολογιών 1978 έως και τις αρχές του 2000. Η γενιά Y αποτελεί το νέο αίμα στο ανθρώπινο εργατικό δυναμικό και αδιαμφισβήτητα διαθέτει τα δικά της ξεχωριστά εργασιακά χαρακτηριστικά. Μερικά από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι ότι τα άτομα που ανήκουν σε αυτήν τη γενιά είναι αυτοδύναμα και ανεξάρτητα στον εργασιακό τους χώρο. Έχουν άριστη σχέση με την τεχνολογία, έντονη αίσθηση της αμεσότητας, με την έννοια ότι επιθυμούν να γνωρίζουν την αξία την οποία προσφέρουν σε έναν οργανισμό το συντομότερο δυνατό και επιχειρηματικό πνεύμα. Τους αρέσει να προτείνουν νέες λύσεις/ιδέες, να αμφισβητούν τις αποφάσεις των ανώτερων ιεραρχικά στελεχών και να αποδεικνύουν την αξία τους μέσω της ανάληψης ευθυνών, καθώς έτσι παραμένουν κινητοποιημένοι και προσηλωμένοι σε υψηλούς και πολλές φορές προκλητικούς στόχους.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Τα δεδομένα για την ποσοτική αυτή έρευνα συλλέχθηκαν μέσω ανώνυμων ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων που στάλθηκαν σε εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα με μόνο περιορισμό να ανήκουν στη γενιά γ. Το τελικό δείγμα αποτελείται από εκατόν είκοσι συμμετέχοντες. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε τις εξής μεταβλητές:

- Πέντε (5) ερωτήσεις που αξιολογούσαν δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, επίπεδο μόρφωσης, χρόνια προϋπηρεσίας κα κλάδος απασχόλησης)
- Δεκαπέντε (15) ερωτήσεις που αξιολογούσαν την ικανοποίηση από τις ανταμοιβές
- Είκοσι ερωτήσεις (20) ερωτήσεις που αξιολογούσαν την εργασιακή απόδοση βάσει ρόλων
- Τρεις (3) ερωτήσεις που αξιολογούσαν τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση

Για να μετρήσουμε την ικανοποίηση από τις αμοιβές χρησιμοποιήσαμε την κλίμακα των Judge & Welbourne (1993) που μετρά τέσσερις ξεχωριστές διαστάσεις της αμοιβής, όπως αναλύθηκε προηγουμένως. Επειδή όμως η συγκεκριμένη κλίμακα δεν περιλάμβανε κάποιες

σημαντικές μη οικονομικές παροχές, ούτε και υπήρχε κάποιο διαθέσιμο εργαλείο/ερωτηματολόγιο με το οποίο θα μπορούσαμε να μετρήσουμε όλες τις διαστάσεις που χρειαζόμασταν, κρίναμε σκόπιμο να προσθέσουμε μία ακόμη διάσταση, αυτή των Career and Environmental Rewards. Συγκεκριμένα, τη διάσταση αυτή τη μετρήσαμε μέσα από τέσσερις ερωτήσεις-χαρακτηριστικά:

1. Τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης που παρέχει η εταιρία.
2. Τις προοπτικές/εναλλακτικές καριέρας που παρέχει η εταιρία και τις πολιτικές διαχείρισης ταλέντων
3. Την ευελιξία του ωραρίου εργασίας και τα προγράμματα ισορροπίας εργασιακής και οικογενειακής ζωής
4. Τα προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της εταιρίας.

Για να μετρήσουμε την εργασιακή απόδοση στηριχτήκαμε στην κλίμακα επιδόσεων της Theresa M. Welbourne. Το εργαλείο αυτό αποτελεί ένα εναλλακτικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης αφού οι εργαζόμενοι καλούνται μέσω αυτού να κάνουν την αυτό-αξιολόγησή τους σχετικά με την απόδοσή τους στη δουλειά.

Για να μετρήσουμε την συνολική εργασιακή ικανοποίηση, χρησιμοποιήσαμε το ερωτηματολόγιο των Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., and Klesh (1983). Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο που αποτελείται από τρεις ερωτήσεις και αφορούν καθαρά την αντίληψη των εργαζομένων για τη συνολική τους εργασιακή ικανοποίηση.

Σε όλα τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκαν πενταβάθμιες κλίμακες Likert με βαθμολογία από 1 μέχρι 5 (Καθόλου Ικανοποιημένος/η=1, Λίγο Ικανοποιημένος/η=2, Ουδέτερος/η/ Δ.Ξ.-Δ.Α.=3, Πολύ Ικανοποιημένος/η=4, Απόλυτα Ικανοποιημένος/η=5).

Οι ερευνητικές υποθέσεις που τελικώς διατυπώθηκαν είναι οι παρακάτω.

H1: Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από τις ανταμοιβές τους, επιδεικνύουν υψηλότερη απόδοση και στους πέντε εργασιακούς ρόλους (καριέρα, απόδοση στην εργασία, μέλος του οργανισμού, ομαδικότητα, καινοτομία).

H2: Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από τις ανταμοιβές τους, επιδεικνύουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση.

H3: Οι εργαζόμενοι που νιώθουν εργασιακή ικανοποίηση, σημειώνουν μεγαλύτερη απόδοση και στους πέντε ρόλους και αντίστροφα, οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν μεγαλύτερη απόδοση νιώθουν πιο ικανοποιημένοι.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Όσον αφορά τα δημογραφικά, η αναλογία ανδρών – γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν σχεδόν ίδια αφού από τους 120 ερωτηθέντες, οι 61 ήταν γυναίκες και οι 59 ήταν άνδρες. Η μεγαλύτερη ηλικία του δείγματος ήταν τα 40 έτη περίπου ενώ η μικρότερη τα 22 έτη. Το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος ήταν αρκετά υψηλό, καθώς οι περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες είχαν τουλάχιστον μεταπτυχιακό τίτλο, συγκεκριμένα 66 από τους 120. Το 37% των συμμετεχόντων ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ και ΤΕΙ και το υπόλοιπο 8% αποτελούνταν από αποφοίτους Λυκείου ή Γυμνασίου. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες (20%), εργάζονταν σε τραπεζικές, οικονομικές, ασφαλιστικές και εμπορικές υπηρεσίες, ένα ποσοστό 15% στον ευρύτερο κλάδο που περιλαμβάνει τη γεωργία, το κυνήγι, τη δασοκομία και την αλιεία, ενώ το υπόλοιπο 65% στους υπόλοιπους εργασιακούς κλάδους.

Λόγω του ότι είναι η πρώτη φορά που η κλίμακα για τη μέτρηση της ικανοποίησης από τις ανταμοιβές χρησιμοποιείται στα Ελληνικά, θεωρήθηκε σκόπιμο να ελεγχθούν οι ιδιότητές της με διερευνητική και επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων. Από την ανάλυση προέκυψαν τέσσερα στοιχεία, τα οποία μετρούσαν την ικανοποίηση από το ύψος του μισθού (pay level) και τις παροχές (benefits), την ικανοποίηση από τις αυξήσεις του μισθού (raises), από τη μισθολογική δομή της εταιρίας και από τις μη οικονομικές παροχές (Career and Environmental Awards).

Για τις μεταβλητές των άλλων δύο παραγόντων -εργασιακή απόδοση βάσει ρόλων και εργασιακή ικανοποίηση- δεν χρειάστηκε να πραγματοποιηθεί ανάλυση παραγόντων καθώς υπάρχουν σχετικές έρευνες που έχουν αποδείξει τους συσχετισμούς μεταξύ αυτών των μεταβλητών, Pahos N. and Galanaki E. (2017) για Ελληνικό ερωτηματολόγιο και Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., and Klesh (1983) αντίστοιχα.

Για να εξετασθεί το πως σχετίζονται μεταξύ τους οι διάφορες συνεχείς μεταβλητές, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson και πραγματοποιήθηκε έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας. Παρατηρήσαμε πως δημιουργήθηκαν θετικές σχέσεις μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών τις οποίες θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε στις εξής:

- ✓ Θετική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης
- ✓ Θετική σχέση μεταξύ ικανοποίησης από ανταμοιβές και εργασιακής ικανοποίησης
- ✓ Θετική σχέση μεταξύ ικανοποίησης από ανταμοιβές και εργασιακής απόδοσης

Έπειτα, μελετήθηκε η εσωτερική αξιοπιστία των μεταβλητών η οποία βρέθηκε ιδιαίτερα υψηλή. Τέλος, για να εξεταστεί η προβλεπτική ικανότητα των υπό μελέτη

μεταβλητών και να εξαχθεί κάποιο συμπέρασμα σχετικά με το αν υπάρχει κάποια αιτιατή σχέση μεταξύ τους, πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις πολλαπλών παλινδρομήσεων, των οποίων τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΔΑΔ

Η μελέτη που πραγματοποιήθηκε, επιβεβαίωσε μέρος των αρχικών υποθέσεων. Επιβεβαιώθηκε πως υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από τις ανταμοιβές και της εργασιακής απόδοσης. Βρέθηκε όμως πως δεν είναι ικανά όλα τα είδη των αμοιβών και ανταμοιβών να επιδράσουν σημαντικά στην απόδοση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, μόνο οι δύο από τις τέσσερις κατηγορίες ανταμοιβών βρέθηκαν να επηρεάζουν θετικά την εργασιακή απόδοση. Αυτές οι κατηγορίες αναφέρονται στις αυξήσεις του μισθού και τις μη οικονομικές παροχές της εταιρίας. Ας προσπαθήσουμε λοιπόν να δώσουμε μια ερμηνεία σε αυτό. Ένας εργαζόμενος ο οποίος νιώθει ικανοποιημένος από τις αυξήσεις που λαμβάνει και έχει λάβει τα τελευταία χρόνια καθώς και από τον τρόπο που διαμορφώνονται αυτές και νιώθει ότι η εταιρία στην οποία εργάζεται είναι κοινωνικά υπεύθυνη, ευέλικτη από θέμα ωραρίων και προσανατολισμένη προς τους ανθρώπους της επενδύοντας στην εκπαίδευση και ανάπτυξή τους, τότε είναι πολύ πιθανό αυτός ο εργαζόμενος να αποδώσει περισσότερο σε σύγκριση με κάποιον ο οποίος δεν νιώθει να λαμβάνει αξία από τα προαναφερθέντα στοιχεία.

Επιβεβαιώθηκε η θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από τις ανταμοιβές και της εργασιακής ικανοποίησης. Πάλι, οι ανταμοιβές οι οποίες βρέθηκαν να επηρεάζουν την εξαρτημένη μεταβλητή ήταν δύο, οι μη οικονομικές παροχές και το επίπεδο του μισθού και των παροχών. Αυτό σημαίνει πως το μέσο προκειμένου ένας εργαζόμενος να νιώσει ικανοποίηση στην δουλειά του, είναι το να του παρέχεται ο μισθός αυτός και οι παροχές οικονομικές και μη, που θα τον κάνουν να νιώσει ικανοποίηση.

Η τρίτη ερευνητική υπόθεση προέβλεπε πως οι εργαζόμενοι που νιώθουν εργασιακή ικανοποίηση, σημειώνουν μεγαλύτερη απόδοση και στους πέντε ρόλους και αντίστροφα. Το πρώτο σκέλος επιβεβαιώθηκε πλήρως ενώ το δεύτερο επιβεβαιώθηκε μόνο σε έναν από τους πέντε ρόλους απόδοσης (organization), ο οποίος περιλαμβάνει συμπεριφορές όπως η οικειοθελής προώθηση της εταιρίας, η προσπάθεια για το γενικό καλό της εταιρίας και τη δημιουργία ευχάριστου κλίματος και η ανάληψη καθηκόντων που δεν περιλαμβάνονται στην περιγραφή της θέσης. Πρακτικά, αυτό σημαίνει πως οι εργαζόμενοι που υιοθετούν τις προαναφερθέντες συμπεριφορές βιώνουν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση.

Επομένως, είδαμε πως πράγματι υπάρχει αλληλένδετη αιτιατή σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης. Γι' αυτό το λόγο, οι άνθρωποι της ΔΑΔ πρέπει να ανιχνεύουν και να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στα κίνητρα που ικανοποιούν κάθε άνθρωπο. Όπως είδαμε από τα αποτελέσματα της έρευνας, τα κίνητρα της γενιάς Y είναι πολύπλευρα, αφού απαιτούν από τις εταιρίες να φροντίζουν για την προσωπική τους ανάπτυξη και καριέρα αλλά και για την υπεύθυνη στάση τους απέναντι στην κοινωνία, διατηρώντας προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., and Klesh (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members.

Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2. (pp. 445–505) Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

Pahos N. and Galanaki E. (2017). High Performance Work Systems and Employee Performance: The role of Age. *2017 European Academy of Management Conference*, Glasgow, UK, 21- 24 June 2017

Shore, LM, & Tetrick, LE. (1991). 'A construct validity study of the survey of perceived organizational support', *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.

Welbourne, TM, Johnson, DE, & Erez, A. (1998). 'The Role-based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-based Measure', *Academy of Management Journal*, 41: 5, 540-555.

Welbourne, T. M. (1997). Pay for what performance? Lessons from firms using the role-based performance scale. *CAHRS Working Paper Series*, 167.

Zeler M. (σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση Αμοιβών, MSc HRM ΟΠΑ, 2017)

Μπουραντάς – Παπαλεξανδρής, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 2003

Ανάπτυξη Θετικού Ψυχολογικού Κεφαλαίου μέσω καινοτόμου εκπαιδευτικής παρέμβασης - Η διάσταση της ελπίδας

Φοιτήτρια: Γεροντοπούλου Μαρία
Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Νικάνδρου Ειρήνη

Εισαγωγή

Ζούμε σε μια εποχή που οι αξίες και τα πιστεύω των ανθρώπων έχουν εξαλειφθεί και παραγκωνιστεί από τα χειραγωγούμενα μηνύματα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, τα οποία σε συνδυασμό με τις γενικότερες αλλαγές σε οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο έχουν επηρεάσει την ψυχολογία και τη διάθεση των ανθρώπων, κάνοντάς τους να χάσουν την ελπίδα και την αισιοδοξία τους για το μέλλον. Οι αρνητικές επιπτώσεις της γενικότερης αναταραχής που επικρατεί κάνουν επιτακτική την ανάγκη για ανάκαμψη από τη μιζέρια και τη δυστυχία. Οι άνθρωποι λοιπόν, οφείλουν να γίνουν πιο θετικοί απέναντι σε οποιαδήποτε δυσκολία προκύπτει και να ανακαλύπτουν τρόπους αντιμετώπισης των εμποδίων. Στη συγκεκριμένη εργασία διερευνήσαμε, εάν θα μπορούσε να επιτευχθεί ανάπτυξη των θετικών ψυχολογικών δομών σε μια ομάδα φοιτητών μέσω εκπαιδευτικής παρέμβασης που στηρίζεται στις τέχνες.

Έχει αποδειχθεί πως η ανάπτυξη στις θετικές δομές επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα στην καθημερινότητα των ατόμων. Ο Seligman ήταν αυτός που πρώτος ασχολήθηκε με το συγκεκριμένο θέμα, αφού θεώρησε σημαντικό να ερευνηθεί τι είναι καλό για τους ανθρώπους. Απόρροια της επιστήμης της Θετικής Ψυχολογίας του Seligman ήταν το Θετικό Ψυχολογικό Κεφάλαιο, το οποίο αποτελείται από τις διαστάσεις της ελπίδας, της ανθεκτικότητας, της αισιοδοξίας και της αυτό-αποτελεσματικότητας.

Η χρήση των τεχνών ως μέθοδος εκπαίδευσης έγινε γνωστή από τον Kokkos, ο οποίος αναφέρθηκε στην ανάγκη δημιουργίας μιας μεθόδου που θα προσφέρει τη δυνατότητα ανάπτυξης της κριτικής σκέψης και της δημιουργικότητας των εκπαιδευομένων. Τη μέθοδο αυτή την ονόμασε «μετασχηματίζουσα μάθηση μέσω της αισθητικής εμπειρίας». Η χρήση των τεχνών λοιπόν, έδωσε μια δημιουργική νότα στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και αποτέλεσε μια πρωτόγνωρη εμπειρία για τους συμμετέχοντες.

Βασικός σκοπός λοιπόν, της μελέτης ήταν να διερευνηθεί αν υπάρχει δυνατότητα ανάπτυξης του Θετικού Ψυχολογικού Κεφαλαίου και των διαστάσεών του, με κύρια αυτή της ελπίδας, μέσω ενός τρίωρο εκπαιδευτικού προγράμματος που συνδυάζει τη μετασχηματίζουσα μάθηση και την αισθητική εμπειρία. Το πρόγραμμα υλοποιήθηκε σε

συνολικά 17 άτομα, προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές, στις εγκαταστάσεις του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών την Τετάρτη 13 Δεκεμβρίου 2017.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Όπως προαναφέρθηκε, στόχος της εργασίας ήταν η ανάπτυξη του Θετικού Ψυχολογικού Κεφαλαίου και των διαστάσεων του μέσω της αισθητικής εμπειρίας. Το Θετικό Ψυχολογικό Κεφάλαιο ξεπερνάει το ανθρώπινο και κοινωνικό κεφάλαιο και εστιάζει περισσότερο στην ατομική ανάπτυξη, στο «ποιος είμαι» και «τι θέλω να γίνω» και όχι στο τι ή ποιους ήδη γνωρίζω (Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006a). Ο σχηματισμός του προκύπτει αν συνδυαστούν οι θετικές δομές της ελπίδας, της ανθεκτικότητας, της αισιοδοξίας και της αυτό αποτελεσματικότητας. Τα τέσσερα αυτά κριτήρια λειτουργούν συνδυαστικά και όχι απλώς προσθετικά, με το αποτέλεσμά τους να ξεπερνάει το σύνολο του κάθε μέρους ξεχωριστά (Luthans et al., 2007b). Όσον αφορά τον ορισμό του έχει καταγραφεί ως εξής στις βιβλιογραφικές αναφορές:

«Είναι μια θετική ψυχολογική κατάσταση ανάπτυξης ενός ατόμου, η οποία χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη στον ίδιο τον εαυτό (αυτό-αποτελεσματικότητα) να αναλαμβάνει αρμοδιότητες και να καταβάλει τις απαραίτητες προσπάθειες για την επίτευξη απαιτητικών στόχων, τη θετική προσπάθεια (αισιοδοξία) για την επιτυχία, τόσο στο παρόν, όσο και στο μέλλον, την επιμονή για την επίτευξη των στόχων και όταν είναι απαραίτητο, τον επαναπροσανατολισμό (ελπίδα) προκειμένου οι στόχοι αυτοί να επιτευχθούν και όταν ανακύπτουν προβλήματα, να έχει κανείς τη δυνατότητα να επανακάμπτει και να τα ξεπερνάει για να επιτύχει τους στόχους του (ανθεκτικότητα)» (Avey, Luthans, Youssef, 2010; Luthans et al., 2006a).

Προκειμένου να συμπεριληφθούν αυτές οι διαστάσεις στην επινόηση του Θετικού Ψυχολογικού Κεφαλαίου πρέπει να πληρούνται τα εξής κριτήρια, σύμφωνα με τον Luthans (2002a). Πρώτον, οφείλουν να βασίζονται στη θεωρία, η μέτρηση τους να είναι έγκυρη, πρέπει να αποτελούν μια κατάσταση (*state-like*), να επιδέχονται αλλαγής, δηλαδή εξέλιξης και ανάπτυξης και τέλος, να έχουν θετικό αντίκτυπο στη βιώσιμη απόδοση.

Μεθοδολογία

Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός βασίστηκε στη μέθοδο της μετασχηματίζουσας μάθησης μέσω της αισθητικής εμπειρίας, καθώς μέσω αυτής δίνεται η δυνατότητα στον εκπαιδευόμενο να αναπτύξει την κριτική του σκέψη και τη φαντασία του, αλλά και να εξωτερικεύσει τα συναισθήματά του και τις ενδόμυχες σκέψεις του.

Οι συμμετέχοντες του προγράμματος ήταν 17 προπτυχιακοί και μεταπτυχιακοί φοιτητές, οι οποίοι δήλωσαν συμμετοχή μετά από ανοιχτή πρόσκληση που τους εστάλη. Οι μορφές τέχνης που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια του προγράμματος ήταν τρεις. Για την πρώτη δραστηριότητα χρησιμοποιήθηκε η ζωγραφική με την παρουσίαση ενός πίνακα του René Magritte με τίτλο «Ο θεραπευτής». Στη δεύτερη δραστηριότητα χρησιμοποιήθηκε ως εκπαιδευτική μέθοδο η ποίηση και το ποίημα «Το πρώτο σκαλί», ενώ στην τρίτη προβλήθηκε ένα απόσπασμα από την ταινία *Soul Surfer*, οπότε η εκπαιδευτική μέθοδος που επιλέχθηκε ήταν η χρήση του κινηματογράφου. Στη συνέχεια ακολουθεί ένας πίνακας με το γενικό εκπαιδευτικό πλάνο.

<p>Στόχος του Εκπαιδευτικού Προγράμματος & Μαθησιακά Αποτελέσματα:</p>	<p>Να παρέχει στους συμμετέχοντες τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να αναπτύξουν την ελπίδα τους σαν τρόπο ερμηνείας και αντιμετώπισης των γεγονότων.</p> <p>Στο τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας οι συμμετέχοντες είναι ικανοί:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Να ορίζουν την έννοια της ελπίδας. ✓ Να ανακαλύπτουν την ελπίδα ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις. ✓ Να αναπτύξουν την έννοια της ελπίδας και μια από τις διαστάσεις της, τη θέληση. ✓ Να ανακαλύπτουν εναλλακτικούς τρόπους για να επιτυγχάνουν τους στόχους τους. ✓ Να επιδεικνύουν υπομονή και θέληση για να πετύχουν του στόχους τους. ✓ Να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις δυσκολίες που προκύπτουν στη ζωή τους.
---	---

<p>Εκπαιδευτική Ανάγκη:</p>	<p>Οι συμμετέχοντες ζουν σε ένα αβέβαιο κοινωνικά και επαγγελματικά περιβάλλον στο οποίο οι δυσκολίες και οι προκλήσεις είναι πάρα πολλές. Οφείλουν λοιπόν, να «εξοπλίσουν» τον εαυτό τους με θετικά στοιχεία προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις διάφορες αντιξοότητες.</p>
<p>Δραστηριότητες</p>	<p>Χρονική Διάρκεια</p>
<p>Team Bonding! (Άσκηση γνωριμίας)</p>	<p>15'</p>
<p>No bounds to your mind... (The therapist)</p>	<p>40'</p>
<p>Never give up! (Το πρώτο σκαλί)</p>	<p>35'</p>
<p>Διάλειμμα 10'</p>	

My story is... (Soul Surfer)	70'
Κλείσιμο εκπαιδευτικής παρέμβασης / Συζήτηση	10'

Προκειμένου να διερευνηθούν τα κίνητρά των συμμετεχόντων να παρακολουθήσουν το πρόγραμμα, να εξεταστεί σε τί επίπεδα βρίσκεται το Ψυχολογικό Κεφάλαιο και οι επιμέρους διαστάσεις του και αν τελικά επετεύχθη ανάπτυξή τους, σχεδιάσαμε και στείλαμε δυο ερωτηματολόγια, ένα πριν και ένα μετά την εκπαιδευτική παρέμβαση (*Pre – Post Training Questionnaire*). Το ερωτηματολόγιο εμφανιζόταν σε 5-βάθμια κλίμακα Likert. Μέσω αυτού μετριούνταν τα επίπεδα του Θετικού Ψυχολογικού Κεφαλαίου και οι υπό-κλίμακές του, η ελπίδα ως χαρακτηριστικό των συμμετεχόντων, καθώς και τα κίνητρα και τα οφέλη που έχουν από τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν συνολικά από 49 προτάσεις. Αυτά ως προς το κομμάτι της ποσοτικής συγκέντρωσης δεδομένων. Για την ποιοτική ανάλυση αξιοποιήσαμε μια Φόρμα Ανατροφοδότησης που τους δόθηκε με την ολοκλήρωση του σεμιναρίου και το υλικό που προέκυψε από τις τρεις δραστηριότητες που έλαβαν χώρα στο τρίωρο πρόγραμμα.

Συζήτηση αποτελεσμάτων

Τα επίπεδα του Ψυχολογικού Κεφαλαίου πριν την εκπαίδευση παρουσίασαν μια μέση τιμή 3,47 και μετά την παρέμβαση η τιμή αυτή μετακινήθηκε ανοδικά στο 3,66. Εξετάζοντας αναλυτικότερα τις υπό- κλίμακες του Ψυχολογικού Κεφαλαίου, θα αναφερθούμε αρχικά στη διάσταση της ελπίδας, η οποία αποτελεί και την υπό μελέτη κλίμακα, με μια μέση τιμή 3,77. Στη συνέχεια, ακολουθούν οι τιμές και από τις υπόλοιπες διαστάσεις με την ελπίδα, συγκριτικά με τις άλλες, να έχει την υψηλότερη τιμή. Η μέση τιμή για την αυτό-αποτελεσματικότητα εντοπίζεται στο 3,70 και η μέση τιμή για την ανθεκτικότητα είναι 3,36. Οριακά ικανοποιητική είναι και η μέση τιμή για την αισιοδοξία με 3,03.

Στη δεύτερη μέτρηση που έγινε κάποιες μέρες μετά την εκπαίδευση η μέση τιμή για τη διάσταση της ελπίδας ήταν στα 3,99 ένα ποσοστό αρκετά ικανοποιητικό. Την ίδια ακριβώς τιμή έχει και η αυτό-αποτελεσματικότητα με 3,99. Για την ανθεκτικότητα τα επίπεδα μέτρησης καταγράφηκαν στο 3,54, ενώ η αισιοδοξία είχε μέση τιμή 3,14.

Η χρήση των τεχνών σε συνδυασμό με τη μετασχηματίζουσα μάθηση είχε ως στόχο να προσφέρει μια καινοτόμα μορφή εκπαίδευσης δίνοντας στους εκπαιδευόμενους την ευκαιρία να αναπτύξουν τη δημιουργικότητα τους και να εκφράσουν τις σκέψεις και απόψεις τους (Kokkos, 2010). Εκείνοι ήταν που καθόρισαν τη ροή της συζήτησης μέσω των διαφόρων δραστηριοτήτων που συμμετείχαν. Από τη συζήτηση που πραγματοποιήθηκε στο τέλος της παρέμβασης με στόχο την ανατροφοδότηση του προγράμματος, έγινε αντιληπτό πόσο καινοτόμα και διαδραστική ήταν η όλη διαδικασία.

Επίσης, υπήρξε επίτευξη του βασικού στόχου του εκπαιδευτικού προγράμματος, που ήταν να αναπτυχθεί το Θετικό Ψυχολογικό Κεφάλαιο και πιο συγκεκριμένα, η διάσταση της ελπίδας. Όπως προαναφέρθηκε, τα επίπεδα του Ψυχολογικού Κεφαλαίου πριν την εκπαίδευση παρουσιάζουν μια μέση τιμή 3,47 και μετά την παρέμβαση η τιμή αυτή μετακινείται ανοδικά στο 3,66.

Αναφορικά με κάποιους περιορισμούς για την έρευνα αξίζει να αναφέρουμε την απουσία μέτρησης των επιπέδων του Ψυχολογικού Κεφαλαίου σε μελλοντικό χρόνο για να διερευνήσουμε τη δυνατότητα συγκράτησης και μεταφοράς της γνώσης. Σύμφωνα με τους Burke & Hutchins (2007), για να είναι αποτελεσματική μια εκπαιδευτική παρέμβαση πρέπει να μετράμε την αποτελεσματικότητά της σε βάθος χρόνου.

Επίσης, σύμφωνα με τους Taylor & Ladkin (2009), από μόνη της η χρήση των τεχνών ως μέθοδος διδασκαλίας ενέχει κάποιους περιορισμούς. Οι συμμετέχοντες σε ένα πρόγραμμα πιστεύοντας ότι δεν έχουν ανεπτυγμένη σκέψη και φαντασία, ενδέχεται να δείξουν αντίσταση απέναντι στην εκπαίδευση και να μην είναι τόσο ενεργοί κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων. Στη συγκεκριμένη έρευνα ο χρόνος υλοποίησης ήταν περιορισμένος και δεν είχαν όλοι την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους. Αυτό δε μας επιτρέπει να είμαστε σίγουροι για την οικειότητα που μπορεί να ένιωσαν ή όχι κατά τη ροή της εξέλιξης.

Κάποιες προτάσεις για μελλοντική έρευνα αποτελούν η δυνατότητα ανάπτυξης και των τεσσάρων διαστάσεων του Ψυχολογικού Κεφαλαίου, καθώς στη συγκεκριμένη περίπτωση στόχος ήταν κυρίως η ανάπτυξη της ελπίδας. Ενδιαφέρον θα ήταν να σχεδιαζόταν το πρόγραμμα και με διαφορετική μεθοδολογία και να εφαρμοζόταν και σε άλλες ομάδες, έτσι ώστε να μπορούσε να γίνει σύγκριση. Στο μέλλον, θα μπορούσε ακόμα, να εφαρμοστεί

αντίστοιχη εκπαίδευση και σε έναν επαγγελματικό οργανισμό. Θα ήταν πολύ ενδιαφέρουσα η ανταπόκριση που θα είχε από τους εργαζόμενους, αν σκεφτεί κανείς πόσο διαφορετικό είναι αυτό το πρόγραμμα που βασίζεται στις τέχνες και στην αισθητική εμπειρία, σε σχέση με τα προγράμματα εκπαίδευσης που υλοποιούνται στις εταιρείες.

Βιβλιογραφία

Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37(2), 122.

Knowles, M. (1980). What is andragogy. *M. Knowles (Autor), The modern practice of adult education, from pedagogy to andragogy*, 40-62.

Knowles, M., Holton, E., III, & Swanson, R. (1998). *The adult learner* (5th ed.). Houston, TX: Gulf Publishing.

Kokkos, A. (2010). Transformative learning through aesthetic experience: Towards a comprehensive method. *Journal of Transformative Education*, 8(3), 155-177.

Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005a). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of management learning & education*, 4(2), 193-212.

Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.

Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 695-706.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006a). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of organizational behavior*, 27(3), 387-393.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007a). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.

Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business horizons*, 47(1), 45-50.

Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006b). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007b). *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (p. 3). Oxford: Oxford University Press.

Mezirow, J. (1997). Transformative learning: Theory to practice. *New directions for adult and continuing education*, 1997(74), 5-12.

Mezirow, J. (2000). Learning to think like an adult. *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress*, 3-33.

Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health psychology*, 4(3), 219.

Snyder, C. R., Cheavens, J., & Sympson, S. C. (1997). Hope: An individual motive for social commerce. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 1(2), 107.

Η σημασία της αλλαγής & οι προκλήσεις στη διοίκησή της σε μεγάλους οργανισμούς- Μελέτη περίπτωσης

Φοιτητής: Δεμάγκου Αικατερίνη
Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Βακόλα Μαρία

Στη σύγχρονη εποχή, η ταχύτητα με την οποία αλλάζουν τα πράγματα στον κόσμο γύρω μας μοιάζει να είναι μεγαλύτερη από ποτέ. Στον κόσμο των επιχειρήσεων, η αλλαγή έχει γίνει ο κανόνας θέτοντας σε διαρκή αμφισβήτηση και επαναξιολόγηση όλες τις πτυχές της δραστηριότητας των οργανισμών και όλους τους ρόλους που οι άνθρωποι αναλαμβάνουν μέσα σε αυτούς. Όσο, όμως, αναγκαία, ή έστω αναπόφευκτη, φαντάζει σήμερα η αλλαγή, άλλο τόσο δύσκολη είναι στην αποδοχή της καθώς, αν μη τι άλλο, καλεί τους ανθρώπους να πράξουν κάτι επίπονο: να εγκαταλείψουν την ασφάλεια που προσφέρει «το γνώριμο» της υφιστάμενης κατάστασης. Η συγγραφέας της εργασίας ως εργαζόμενη η ίδια σε έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και ως φοιτήτρια σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αντιλαμβάνεται την αποτελεσματική Διοίκηση της Αλλαγής από τους οργανισμούς και την αποτελεσματική ενσωμάτωση της στην κουλτούρα των συγχρόνων ανθρώπων ως κλειδιά για την επιτυχία των επιχειρήσεων αλλά, τελικά, και για την ευημερία των εργαζομένων σε αυτές.

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το ζήτημα της Διοίκησης της Αλλαγής στους οργανισμούς μέσα από τη Μελέτη Περίπτωσης Διοίκησης Αλλαγής του περιεχομένου ενός παραδοσιακού ρόλου σε έναν μεγάλο πρωταγωνιστή της ελληνικής αγοράς Τηλεπικοινωνιών. Πιο συγκεκριμένα, η εργασία περιλαμβάνει βιβλιογραφική επισκόπηση στην οποία παρατίθενται, αρχικά οι βασικοί εννοιολογικοί ορισμοί σχετικά με την αλλαγή γενικά και την οργανωσιακή αλλαγή ειδικότερα. Γίνεται αναφορά στα είδη των αλλαγών που συμβαίνουν μέσα στους οργανισμούς, τις κατηγορίες στις οποίες οι αλλαγές μπορούν να ενταχθούν ανάλογα με τα διάφορα χαρακτηριστικά τους και, τέλος, στους παράγοντες που καθιστούν την αλλαγή σημαντική και αναγκαία για τους οργανισμούς σήμερα. Στη συνέχεια, αναλύονται τα μοντέλα Διοίκησης Αλλαγής στους οργανισμούς καθώς και τα μοντέλα Διοίκησης Αλλαγής εργασιακού ρόλου ειδικότερα. Η Βιβλιογραφική Επισκόπηση ολοκληρώνεται με την παράθεση των παραγόντων αποτυχίας της αλλαγής αλλά και με την ανάλυση των τρόπων με τους οποίους η ερευνητική και επιστημονική κοινότητα προτείνει την αντιμετώπιση της αντίστασης της αλλαγής μέσα στους οργανισμούς.

Τη Βιβλιογραφική Επισκόπηση ακολουθεί η Μελέτη Περίπτωσης στην οποία αποκαλύπτεται με μεγάλη λεπτομέρεια η πραγματική περίπτωση Διοίκησης Αλλαγής Ρόλου

μέσα σε μεγάλο ελληνικό οργανισμό Τηλεπικοινωνιών. Ακολουθώντας χρονικά την εφαρμογή της συγκεκριμένης αλλαγής του περιεχομένου ενός παραδοσιακού και παγιωμένου ρόλου, αποκαλύπτονται πολλά στοιχεία σχετικά με τη ζωτική σημασία της αλλαγής στη συγκεκριμένη περίπτωση, τον τρόπο που η Διοίκηση του οργανισμού επέλεξε να αντιμετωπίσει την αλλαγή στην πράξη, την αντίσταση που αναπτύχθηκε από τους εργαζόμενους και κατόχους της συγκεκριμένης θέσης στον οργανισμό καθώς και τα αποτελέσματα του όλου εγχειρήματος.

Οι δύο προηγούμενες ενότητες, Βιβλιογραφική Επισκόπηση και Μελέτη Περίπτωσης, έρχονται να συνδυαστούν στο επόμενο μέρος της εργασίας, προσφέροντας μέσα από τη σύγκρισή τους τη δυνατότητα της κριτικής ανάλυσης της Περίπτωσης και της εξαγωγής συμπερασμάτων σχετικά με τα βασικά ερωτήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας σχετικά με τη Διοίκηση της Αλλαγής: Ποια είναι η σημασία της αλλαγής στην επιβίωση ενός οργανισμού ή/και ενός εργασιακού ρόλου σήμερα; Πώς αντιμετωπίζεται μέσα σε έναν οργανισμό η αλλαγή σε πρώιμο στάδιο; Και τέλος, το σημαντικότερο όλων, ποιες ενέργειες ή παραλείψεις ενισχύουν την, αναμενόμενη βάσει βιβλιογραφίας, αντίσταση στην αλλαγή από τους αποδέκτες της; Στο τελευταίο μέρος της εργασίας, αφού παρατεθούν τα κυριότερα συμπεράσματα που έχουν προκύψει από τις προηγούμενες ενότητες, το ενδιαφέρον εστιάζεται σε προτάσεις που θα μπορούσαν να βοηθήσουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να διευκολύνει τη Διοίκηση της Αλλαγής εντός των οργανισμών καθώς και σε προτάσεις σχετικά με σημεία που θα μπορούσαν να διερευνηθούν περαιτέρω ώστε να προσφέρουν στην επιστήμη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και στον κόσμο των Επιχειρήσεων περισσότερα εργαλεία και καθοδήγηση για την αποτελεσματική διαχείριση του τόσο κρίσιμου θέματος της Διοίκησης Αλλαγής.

Η Μελέτη Περίπτωσης που αναπτύσσεται στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί εξολοκλήρου πραγματική περίπτωση Διοίκησης Αλλαγής Ρόλου που πραγματοποιήθηκε στον εν λόγω οργανισμό. Η συγγραφή της Μελέτης Περίπτωσης στηρίχτηκε σε στοιχεία που αντλήθηκαν από τις διάφορες πηγές. Πρώτον, ιστορικά στοιχεία σχετικά με το ρόλο προς διερεύνηση και ποσοτικά στοιχεία σχετικά με τον τρόπο υλοποίησης της αλλαγής και τα αποτελέσματα της έως τη στιγμή της έρευνας. Στη συνέχεια, η σημαντικότερη πηγή πληροφόρησης για τη σύνταξη της Μελέτης Περίπτωσης ήταν τα ποιοτικά και τα ποσοτικά αποτελέσματα των ερευνών που έτρεξαν στα πλαίσια του έργου Αλλαγής Ρόλου. Τα ερευνητικά αποτελέσματα, πρωτογενή στα πλαίσια του έργου της συγγραφέως και δευτερογενή στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, προέκυψαν από την πραγματοποίηση ανώνυμου ερωτηματολογίου, μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις και ομάδες εστίασης καθώς και μέσα από την παρατήρηση της εργασίας.

Η ανάλυση της Μελέτης Περίπτωσης επιβεβαίωσε τη βιβλιογραφία. Η αλλαγή, τόσο για τον οργανισμό όσο και για τον εργασιακό ρόλο, όσο δύσκολη και αν είναι, αποτελεί μονόδρομο για την επιβίωση τους και επιβάλλεται από τις εξωτερικές συνθήκες ανταγωνισμού αλλά και από τις ελλείψεις σε ικανότητες που πρέπει να αναπτυχθούν εντός του οργανισμού ή του ρόλου αντίστοιχα. Η αντιμετώπιση της αλλαγής όταν ο οργανισμός είναι μεγάλος και παρουσιάζει παγιωμένες αντιλήψεις και παραδόσεις δεν είναι καθόλου εύκολη και είναι πολύ δύσκολο να αποφευχθεί η διάσταση αντιλήψεων σχετικά με την αλλαγή και σχετικά με το ρόλο, ανάμεσα στη διοίκηση και τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτό δημιουργεί προβλήματα στη διοίκηση της αλλαγής. Η αδυναμία σύνδεσης της αλλαγής με τη στρατηγική της εταιρείας, μετατρέπει την οργανωσιακή εξέλιξη σε ασαφή μετάβαση για τους εργαζομένους με αποτέλεσμα οι τελευταίοι να βιώνουν άγχος, ανασφάλεια, φόβο για τη νέα κατάσταση και τελικά να αντιστέκονται στην αλλαγή. Από την άλλη μεριά, η έλλειψη εξωτερικής καθοδήγησης από ειδικούς οδηγεί σε παραλείψεις και λάθη που εντείνουν ακόμα περισσότερο την αντίσταση στην αλλαγή. Ανάμεσα στα σημαντικότερα φαίνεται να είναι, η απουσία δημιουργίας καθοδηγητικής συμμαχίας, η έλλειψη διάδρασης και συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών στη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της αλλαγής, καθώς και εστίαση περισσότερο στο άμεσο αποτέλεσμα παρά στην ουσιαστική εσωτερικευση της αλλαγής η οποία θα μπορούσε να διασφαλίσει την παγίωση της νέας κατάστασης. Σε κάθε περίπτωση, η εφαρμογή ενός συγκεκριμένου πλάνου ακόμα κι αν περιλαμβάνει λάθη είναι προτιμότερη από την ad hoc αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή. Άλλωστε, η ίδια η διαχείριση της αντίστασης είναι από μόνη της σε θέση να την εντείνει ή να τη μειώσει αντίστοιχα.

Η εργασία οδήγησε στο συμπέρασμα ότι, τις περισσότερες φορές, η διοίκηση της αλλαγής έρχεται αντιμέτωπη με μεγάλες αντιστάσεις και, συχνά, με την αποτυχία. Πολλοί παράγοντες διαδραματίζουν το δικό τους ρόλο στη διοίκηση της αλλαγής αλλά, τελικά, όλα φαίνεται να επηρεάζονται στο μεγαλύτερο βαθμό από τους εξής δύο παράγοντες: την ύπαρξη από την αρχή ενός δομημένου σχεδιασμού της αλλαγής που θα τηρηθεί με συνέπεια σε συνδυασμό με ένα ανοιχτό σύστημα επικοινωνίας ανάμεσα στους οδηγούς και τους αποδέκτες της αλλαγής που θα επιτρέπει την αμοιβαία ανατροφοδότηση και προσαρμογή μέχρι να βρεθεί το νέο σημείο ισορροπίας. Με αυτόν τον τρόπο, δε θα αποφευχθεί η αντίσταση στην αλλαγή αλλά είναι πιο πιθανό στο τέλος της διαδικασίας η αλλαγή να έχει γίνει πραγματικά μέρος της κουλτούρας των εργαζομένων και όχι απλά μία επιβεβλημένη από τη διοίκηση συνθήκη στην οποία έχουν προσαρμοστεί οι εργαζόμενοι παρά τη διαφωνία τους.

Ειδικότερα για το ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η Μελέτη Περίπτωσης ανέδειξε ότι η Διοίκηση της Αλλαγής (Change Management) αποτελεί ευθύνη των ομάδων ΔΑΔ μέσα στους οργανισμούς και η συμμετοχή και εποπτεία τους σε όλα τα στάδια της είναι κρίσιμη για το αποτέλεσμα.

Ο ρόλος της εικόνας και της φήμης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση: η μελέτη περίπτωσης του ΠΜΣ στη ΔΑΔ του ΟΠΑ

Φοιτητής: Ζιάμπα Ιωάννα
Επιβλέπων Καθηγητής: Νικολάου Ιωάννης

ΕΙΣΑΓΩΓΗ:

Οι σημαντικές προκλήσεις του 21ου αιώνα έχουν καταστήσει την ύπαρξη ενός έντονου ανταγωνισμού στα ελληνικά εκπαιδευτικά ιδρύματα που ανήκουν στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, με στόχο τη βιώσιμη ύπαρξη και την ανάπτυξή τους. Στην παρατεταμένη περίοδο οικονομικής κρίσης που επικρατεί σήμερα στην Ελλάδα, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα καλούνται να ανταπεξέλθουν στις σοβαρές αδυναμίες που πλήττουν τη χώρα και να αναλάβουν ενεργό ρόλο, ο οποίος θα είναι ιδιαίτερα κρίσιμος τόσο για το μέλλον της ελληνικής οικονομίας όσο και για τις προοπτικές απασχόλησης της νέας γενιάς. Όπως αναφέρει η Druteikiene (2011) στον αιώνα της γνώσης που διανύουμε, η επιστήμη θεωρείται ως ένας ουσιώδης παράγοντας για την ανάπτυξη των κοινωνικών και οικονομικών διαδικασιών.

Το δίκτυο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε επίπεδο μεταπτυχιακών σπουδών επεκτείνεται και ως αποτέλεσμα προάγεται ο ανταγωνισμός στην προσέλκυση ή και στη διατήρηση των φοιτητών. Παράλληλα, το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης εντείνει την πίεση όχι μόνο σε εθνικό επίπεδο, αλλά σε διεθνή κλίμακα (Druteikiene, 2011). Για να ανταπεξέλθει ένα πανεπιστημιακό ίδρυμα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που επικρατεί σήμερα, θα πρέπει να ακολουθεί μία στρατηγική διαφοροποίησης, ώστε να ξεχωρίσει από τα υπόλοιπα, καθώς ως οργανισμοί παρέχουν τις ίδιες υπηρεσίες.

Για την επίτευξη μίας διαφοροποιημένης στρατηγικής, τα πανεπιστημιακά ιδρύματα έχουν εμπλακεί τα τελευταία χρόνια πιο δυναμικά σε δραστηριότητες μάρκετινγκ και προβολής, δημιουργώντας ισχυρά εμπορικά σήματα με απώτερο στόχο την ενίσχυση της αναγνωρισιμότητάς τους, μέσα από τις διάφορες επικοινωνιακές δράσεις τους προς τις ομάδες ενδιαφέροντος. Οι φοιτητές που προσελκύουν τα πανεπιστήμια αποτελούν τη σημαντικότερη ομάδα ενδιαφέροντος, καθώς σε αυτούς βασίζονται τόσο τη βιωσιμότητά τους όσο και την ευημερία τους (Ali-Choudhury, Bennett, & Savani, 2009).

ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Υπό αυτές τις συνθήκες, ο ρόλος της εικόνας και της φήμης στα εκπαιδευτικά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αποτελεί καίριο ζήτημα, που εντάσσεται στο πλαίσιο της εσωτερικής επικοινωνίας ενός ιδρύματος με τις ομάδες ενδιαφέροντος του, το οποίο απασχολεί την διοίκηση του εκάστοτε πανεπιστημίου, ώστε να διαχειρίζεται τις δύο (2) προαναφερόμενες έννοιες πιο αποτελεσματικά στη στρατηγική επικοινωνίας του για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την ενίσχυση της θέσης του ως Ίδρυμα (Nguyen & Leblanc, 2001).

Για το λόγο αυτό κρίθηκε σκόπιμο, να διεξαχθεί η παρούσα εργασία, η οποία πραγματεύεται τις έννοιες της εικόνας και της φήμης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Ως μελέτη περίπτωσης ορίστηκε το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΠΜΣ ΔΑΔ) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (ΟΠΑ). Ο στόχος της έρευνας, έγκειται στη διερεύνηση και στην αξιολόγηση της αντιλαμβανόμενης εικόνας και της φήμης του ΠΜΣ ΔΑΔ του ΟΠΑ από τους αποφοίτους του. Βάσει των αξιολογήσεών τους, διαμορφώνεται το πλαίσιο της συνολικής αντιλαμβανόμενης εικόνας και της φήμης του μεταπτυχιακού, το οποίο επηρεάζει τη θετική τους στάση και ειδικότερα την εμπιστοσύνη τους στο πρόγραμμα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ:

Η σημασία των εννοιών αυτών, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί στα πανεπιστημιακά ιδρύματα. Μέσα από παλαιότερες έρευνες, έχει αποδειχθεί ότι μπορούν να συνδεθούν άμεσα με τη σημασία που λαμβάνουν ως έννοιες όταν μελετάται μία εταιρία. Συνεπώς, το θεωρητικό υπόβαθρο, χωρίζεται εννοιολογικά σε δύο μέρη, στην κατανόηση των εννοιών της εικόνας και της φήμης ως βασικούς πυλώνες της εταιρικής επικοινωνίας και στη σημασία του ρόλου των δύο αυτών εννοιών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Η εταιρική εικόνα ορίζεται ως η αντίληψη που έχουν οι ενδιαφερόμενες ομάδες από το πώς παρουσιάζεται η εκάστοτε εταιρία προς το εξωτερικό της περιβάλλον. Η εικόνα (ή οι εικόνες) είναι εφήμερη και μπορεί να είναι είτε θετική είτε αρνητική. Ενώ, η εταιρική φήμη αποτελεί το συνολικό συμπέρασμα των εφήμερων εικόνων, στο οποίο έχουν καταλήξει οι ενδιαφερόμενες ομάδες για την εταιρία (Alessandri, 2001). Τα στοιχεία αυτά, αποτελούν θεμελιώδεις πόρους για ένα οργανισμό και αποτελούν ένα ισχυρό μη αντιγράψιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Gray & Balmer, 1998).

Στο εκπαιδευτικό πλαίσιο, σύμφωνα με τους Ali-Choudhury et al. (2009), η εικόνα ενός πανεπιστημίου εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών που το διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα, αντικατοπτρίζει την ικανότητά του να ικανοποιεί τις ανάγκες των φοιτητών του, ενώ παράλληλα δημιουργεί μία σχέση εμπιστοσύνης μαζί τους.

Η κατανόηση των εννοιών της εικόνας και της φήμης βοηθάει τα διοικητικά στελέχη ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος να τις χρησιμοποιεί πιο αποτελεσματικά στη στρατηγική επικοινωνίας του, και να με ενισχύει τη θέση του (Nguyen & Leblanc, 2001). Παράλληλα, μέσα από μελέτες έχει διαπιστωθεί ότι η εικόνα και η φήμη ενός πανεπιστημίου επηρεάζουν έντονα τη διατήρηση και την αφοσίωση των φοιτητών του (Nguyen & Leblanc, 2001), αλλά και την προσέλκυση νέων φοιτητών (Paramewaran & Glowacka, 1995).

ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΤΑ ΟΠΟΙΑ ΣΤΗΡΙΧΤΗΚΕ Η ΕΡΓΑΣΙΑ:

Το 2009, οι Ali-Choudhury, Bennett και Savani ανέδειξαν δέκα βασικά στοιχεία, τα οποία οι δυνητικοί υποψήφιοι φοιτητές λαμβάνουν υπόψη τους κατά την αξιολόγηση των διάφορων πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, προκειμένου να επιλέξουν σε ποιο θα σπουδάσουν:

1. Την ταυτότητα του εκπαιδευτικού ιδρύματος,
2. Τη θέση του ιδρύματος,
3. Την απασχολησιμότητα των αποφοίτων του,
4. Την αντιλαμβανόμενη εικόνα του,
5. Το γενικό του περιβάλλον,
6. Τη φήμη του,
7. Τις αθλητικές και κοινωνικές εγκαταστάσεις του,
8. Το μαθησιακό περιβάλλον,
9. Τα προσφερόμενα μαθήματα και
10. Τις πανεπιστημιακές διασυνδέσεις

Για το ερευνητικό μέρος της εργασίας έγιναν έντεκα (11) υποθέσεις, οι οποίες βασίστηκαν στην προκείμενη έρευνα. Συγκεκριμένα, οι H1 και H3 συσχετίστηκαν με την αντιλαμβανόμενη εικόνα του πανεπιστημιακού ιδρύματος, η H2 με την φήμη του

πανεπιστημίου, η Η4 με την ταυτότητα του ιδρύματος, οι Η5 και Η7 με τη φήμη του μεταπτυχιακού προγράμματος, η Η6 με το μαθησιακό περιβάλλον του μεταπτυχιακού και τέλος οι Η8, Η9, Η10 και Η11 με τα προσφερόμενα μαθήματα του προγράμματος.

ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

- H1** Η **καινοτομία και η ποιότητα του ΟΠΑ** επηρεάζει την εμπιστοσύνη των αποφοίτων στο ΠΜΣ ΔΑΔ
- H2** Η **φήμη του ΟΠΑ** επηρεάζει την εμπιστοσύνη των αποφοίτων στο ΜΠΣ ΔΑΔ
- H3** Η **ασφάλεια και η λειτουργικότητα του ΟΠΑ** επηρεάζει την εμπιστοσύνη των αποφοίτων στο ΠΜΣ ΔΑΔ
- H4** Η **εμπιστοσύνη** που έχουν οι απόφοιτοι **στο ΟΠΑ** επηρεάζει την εμπιστοσύνη τους στο ΠΜΣ ΔΑΔ
- H5** Η **φήμη του ΜΠΣ ΔΑΔ** επηρεάζει την εμπιστοσύνη των αποφοίτων στο πρόγραμμα
- H6** Η **ακαδημαϊκή αξία του ΠΜΣ ΔΑΔ** επηρεάζει την εμπιστοσύνη των αποφοίτων στο πρόγραμμα
- H7** Η **αναγνώριση του ΠΜΣ ΔΑΔ από την αγορά** εργασίας επηρεάζει την εμπιστοσύνη των αποφοίτων στο πρόγραμμα
- H8** Οι **δεξιότητες επικοινωνίας** που απέκτησαν ως αποτέλεσμα των σπουδών τους, επηρεάζει την εμπιστοσύνη των αποφοίτων στο πρόγραμμα
- H9** Οι **ικανότητες ΔΑΔ** που απέκτησαν ως αποτέλεσμα των σπουδών τους, επηρεάζει την εμπιστοσύνη των αποφοίτων στο πρόγραμμα
- H10** Οι **γενικές ικανότητες** που απέκτησαν ως αποτέλεσμα των σπουδών τους, επηρεάζει την εμπιστοσύνη των αποφοίτων στο πρόγραμμα
- H11** Οι **επιχειρησιακές ικανότητες** που απέκτησαν ως αποτέλεσμα των σπουδών τους, επηρεάζει την εμπιστοσύνη των αποφοίτων στο πρόγραμμα

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ:

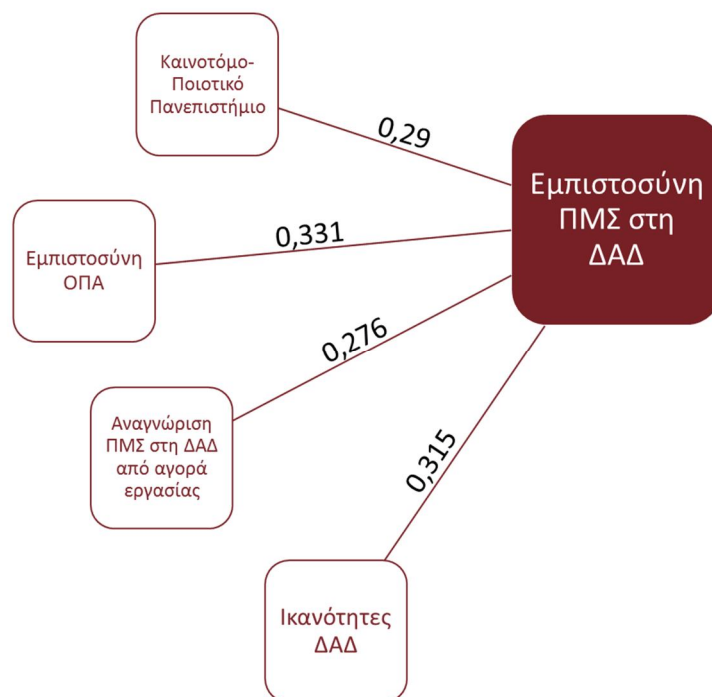
Για τη συλλογή των στοιχείων στη διαδικασία της έρευνας, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα, η οποία είχε ως στόχο τη διερεύνηση των υποθέσεων που έχουν τεθεί παραπάνω, μέσα από τη συγκέντρωση πρωτογενών δεδομένων από τους αποφοίτους του ΠΜΣ στη ΔΑΔ. Για την αποτελεσματικότητα της έρευνας χρειαζόταν ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα και ένα καλά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο.

Η μέθοδος που διενεργήθηκε για τη συλλογή αυτών των ποσοτικών στοιχείων είναι η επισκόπηση και ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε ένα προσχεδιασμένο ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική μορφή (online survey). Οι ερωτήσεις του ερευνητικού εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε, βασίστηκαν σε δύο ερωτηματολόγια προηγούμενων ερευνών, ώστε να υπάρχει μελλοντικά η δυνατότητα σύγκρισης των αποτελεσμάτων μεταξύ τους.

Ως πληθυσμός της έρευνας ορίστηκε το σύνολο των αποφοίτων του ΠΜΣ ΔΑΔ του ΟΠΑ από το 2013 έως σήμερα, στους οποίους εστάλη η ηλεκτρονική έρευνα μέσω email από τη Γραμματεία του ΠΜΣ ΔΑΔ. Στην έρευνα συμμετείχαν 70 απόφοιτοι του προγράμματος και οι απαντήσεις τους αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS για την εξαγωγή τεκμηριωμένων αποτελεσμάτων.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ:

Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν ότι υπάρχουν ισχυροί καθοριστικοί παράγοντες, που σχετίζονται με την αντιλαμβανόμενη εικόνα και τη φήμη τόσο του ΟΠΑ όσο και του ΠΜΣ στη ΔΑΔ, και επηρεάζουν τελικά την Εμπιστοσύνη των αποφοίτων στο μεταπτυχιακό. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, προκύπτει ότι η Εμπιστοσύνη που έχουν στο ΠΜΣ στη ΔΑΔ οι απόφοιτοί του, εξαρτάται από τέσσερις (4) παράγοντες, οι οποίοι κατά σειρά επίδρασης είναι η Εμπιστοσύνη των αποφοίτων στο όνομα και την ακαδημαϊκή αξία του ΟΠΑ, οι Ικανότητες που απέκτησαν ως αποτέλεσμα των σπουδών τους στο συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα, που σχετίζονται με τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ, η Καινοτομία και η Ποιότητα που χαρακτηρίζουν το πανεπιστημιακό ίδρυμα και τέλος, η αναγνώριση του ΠΜΣ στη ΔΑΔ από την αγορά εργασίας.



ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥΣ:

Τα ευρήματα της έρευνας προσφέρουν πολύτιμες γνώσεις για τη διοίκηση του ΠΜΣ στη ΔΑΔ και την ενίσχυση της επικοινωνιακής στρατηγικής του, με στόχο το χτίσιμο μίας σχέσης Εμπιστοσύνης με τους φοιτητές του, δίνοντας έμφαση μέσα από τις επικοινωνιακές του δράσεις στο όνομα και στην ακαδημαϊκή αξία του ΟΠΑ, στην ποιότητα που παρέχει ως ίδρυμα, στις εξειδικευμένες γνώσεις της ΔΑΔ που προσφέρει ως πρόγραμμα και τέλος στην αναγνώριση που απολαμβάνει από το εργασιακό περιβάλλον.

Η μέτρηση και η κατανόηση της εικόνας και της φήμης ενός πανεπιστημιακού ιδρύματος, όπως αποδείχτηκε, είναι πολύ σημαντική λόγω της επιρροής τους στην αφοσίωση των φοιτητών του, ενώ παράλληλα η ανάδειξη των παραγόντων που έχουν αντίκτυπο στην αντιλαμβανόμενη εικόνα και τη φήμη, παρέχουν σημαντικά μηνύματα στη διοίκηση του για την καλύτερη διαχείρισή τους στην προσέλκυση νέων φοιτητών.

Οι μεταπτυχιακές σπουδές που θα ακολουθήσουν αποτελεί μία σημαντική απόφαση για τους φοιτητές, καθώς ο κυριότερος στόχος τους είναι η δημιουργία ευνοϊκότερων προοπτικών στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία (Kotler, 1995). Συνεπώς, η επικοινωνιακή στρατηγική ενός προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών θα πρέπει να βασίζεται σε στοχευμένα μηνύματα, τα οποία θα καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών τους, δίνοντάς τους το κίνητρο που αναζητούν, ώστε να τους προτρέπουν να επιλέξουν το

συγκεκριμένο μεταπτυχιακό, τονίζοντας τα σημεία που το διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα και το κάνουν να ξεχωρίζει.

ΒΑΣΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

Alessandri, S. W. (2001). Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), σσ. 173-182.

Ali-Choudhury, R., Bennett, R., & Savani, S. (2009). University marketing directors' views on the components of a university brand. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 6(1), σ. 11.

Alves, H., & Raposo, M. (2010). The influence of university image on student behaviour. *International Journal of Educational Management*, 24(1), σσ. 73-85.

Arpan, L. M., Raney, A. A., & Zivnuska, S. (2003). A cognitive approach to understand university image. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(2), σσ. 97-113.

Azoury, N., Daou, L., & Khoury, C. E. (2014). University image and its relationship to student satisfaction- case of the Middle Eastern private business schools. *INTERNATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT REVIEW*(2), σσ. 1-8.

Charles, D., Papagiannidis, S., Alamanos, E., & Bourlakis, M. (2016). The role of brand attachment strength in higher education. *Journal of Business Research*(69), σσ. 3049–3057.

Chen, C.-T. (2016). The Investigation on Brand Image of University Education and Students' Word-of-Mouth Behavior. *Higher Education Studies*, Vol. 6(No. 4), σσ. 23-33.

Druteikiene, G. (2011). University image: essence, meaning, theoretical and empirical investigation. *Global Conference on Business*, σσ. 167-174.

Duarte, P. O., Alves, H. B., & Raposo, M. B. (2010). Understanding university image: a structural equation model approach. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 7(1), σσ. 21-36.

Galinienė, B., Miškinis, A., Marčinskas, A., & Drūteikienė, G. (2009). The Impact of Study Quality on the Image of a Higher Education Institution. *Informacijos Mokslai/Information Sciences*, σ. 48.

Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, σσ. 695-702.

Ivy, J. (2001). Higher education institution image: a correspondence analysis approach.

Kotler, P. T., & Fox, K. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions* (2nd edition εκδ.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Luque-Martinez, T., & Barrio-Garcia, S. (2009). Modelling university image: The teaching staff viewpoint. *Public Relations Review*, 35(3), σσ. 325-327.

Mackelo, O., & Druteikiene, G. (2010). The image of a higher education institution, its structure and hierarchical level: the case of the Vilnius University Faculty of Economics. *Ekonomika*, σ. 89.

Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), σσ. 227-236.

Owlia, M. S., & Aspinwall, E. M. (1996). A framework for the dimensions of quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 4(2), σσ. 12-20.

Parameswaran, R., & Glowacka, A. E. (1995). University image: an information processing perspective. *Journal of Marketing for HIGHER EDUCATION*, 6(2), σσ. 41-56.

Η αξιοπιστία των διαφορετικών πηγών πληροφόρησης που διαμορφώνουν το Employer Branding και η επίδρασή τους στην οργανωσιακή ελκυστικότητα

Φοιτήτρια: Καρακώστα Δήμητρα
Επιβλέπων Καθηγητής: Νικολάου Ιωάννης

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια, ο όρος Employer Branding απαντάται αρκετά συχνά στους κύκλους των επιχειρήσεων και όχι μόνο. Δεν είναι μάλιστα λίγες οι εταιρίες και οι οργανισμοί, που έχοντας αντιληφθεί την αναδυόμενη σπουδαιότητά του, αποφασίζουν να επενδύσουν πόρους και χρόνο στη διαμόρφωση και την ενίσχυσή του. Η απόφαση αυτή όμως δε συνοδεύεται απαραίτητα με τις σωστές, εμπειριστατωμένες επιλογές και με οργανωμένο πλάνο δράσης. Ένας λόγος είναι πιθανά και η μικρή σχετικά επιστημονική έρευνα που έχει γίνει έως σήμερα για αυτό το αντικείμενο. Παράλληλα, υπεύθυνες για τη διαμόρφωση του Employer Branding θεωρούνται συνήθως (και εύλογα) οι Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού των εκάστοτε εταιριών. Καθώς όμως η έννοια αυτή αποτελείται δύο έννοιες, εκ των οποίων η πρώτη, δηλαδή το Employer, έχει να κάνει με τον τομέα του HR ενώ η δεύτερη προέρχεται από το χώρο του Marketing, θα πρέπει να αποκτηθεί μια πιο σφαιρική εικόνα από τους εργαζομένους στις διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να μπορούν να ασχοληθούν αποτελεσματικά με αυτό το κομμάτι.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, κρίθηκε απαραίτητο καταρχάς να γίνουν όλες τις απαραίτητες συνδέσεις με τη θεωρία του Marketing. Παράλληλα, αποφασίστηκε να μελετηθεί το Employer Branding και πιο συγκεκριμένα οι πηγές πληροφόρησης που το διαμορφώνουν.

ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε με στόχο να διερευνηθεί το κατά πόσο οι διαφορετικές πηγές πληροφόρησης γίνονται αντιληπτές ως περισσότερο ή λιγότερο αξιόπιστες από τους πιθανούς υποψηφίους. Παράλληλα με την κατάταξη των επιμέρους πηγών πληροφόρησης ως προς την Αξιοπιστία τους, στόχος της εργασίας ήταν να εξεταστεί και ο βαθμός επίδρασης αυτών των πηγών στην Οργανωσιακή Ελκυστικότητα και κατ'επέκταση στο Employer Branding. Ο λόγος για τον οποίο θελήσαμε να προβούμε σε μια τέτοια ανάλυση είναι για να καταλήξουμε στις πιο αποτελεσματικές πηγές πληροφόρησης που επηρεάζουν και διαμορφώνουν το Employer Branding, ώστε οι εταιρίες να μπορούν να επικεντρώνουν σε αυτές τις όποιες επικοινωνιακές προσπάθειες προσέλκυσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Στην βιβλιογραφική επισκόπηση της παρούσης εργασίας γίνεται αρχικά αναφορά σε βασικές αλλά πιο εισαγωγικές έννοιες που αφορούν την Προσέλκυση & Επιλογή του προσωπικού, ακολούθως γίνεται διεξοδική αναφορά στην έννοια του Employer Branding και στην αντιστοίχιση εννοιών από τη θεωρία του Marketing και ολοκληρώνεται με αναφορά στις πηγές πληροφόρησης και με επεξήγηση των δύο κύριων υπό εξέταση μεταβλητών, δηλαδή της Οργανωσιακής Ελκυστικότητας & της Αξιοπιστίας.

Στο παρακάτω γράφημα απεικονίζονται επιγραμματικά όλα τα επιμέρους στάδια της διαδικασίας προσέλκυσης & επιλογής.



Όλα τα παραπάνω στάδια, κύριο στόχο έχουν την εύρεση του κατάλληλου ανθρώπου για την κατάλληλη θέση. Όμως παράλληλα και μέχρι να επιτευχθεί αυτό, μεσολαβεί μια σειρά από αλληλεπιδράσεις του οργανισμού και πιθανών υποψηφίων, αλληλεπιδράσεις που διαμορφώνουν ή επηρεάζουν τις αντιλήψεις των ατόμων για την εταιρία και άρα το Employer Branding της εταιρίας, γεγονός το οποίο δεν πρέπει να αγνοείται από τα στελέχη του HR, καθώς μπορεί να έχει πολύ αρνητικές συνέπειες (Breaugh, 2013) ή αντίθετα πολλαπλά οφέλη για τον οργανισμό.

Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται διεξοδική ανάλυση της έννοια του Employer Branding και των ωφελειών που προκύπτουν από την ορθή διαχείρισή του. Οι ορισμοί που έχουν δοθεί κατά καιρούς για το Employer Branding είναι πολλοί. Ο ορισμός που έχει δοθεί από τους Bondarak, Ruel, Axinia and Arama, (2014), τον οποίο και θα υιοθετήσουμε για τις ανάγκες της παρούσας ανάλυσης λόγω της πληρότητάς του, είναι ο εξής:

«Η Μακροπρόθεσμη στρατηγική κάθε εταιρίας που στοχεύει στη δημιουργία μοναδικής και επιθυμητής εταιρικής ταυτότητας και η διαχείριση των πεποιθήσεων των πιθανών μελλοντικών αλλά και τωρινών εργαζομένων, ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» (Bondarouk, et al., 2014) (p. 27)

Η βιβλιογραφία σε θέματα Employer Branding είναι αρκετά περιορισμένη, καθώς πρόκειται για μια σχετικά πρόσφατη έννοια που μελετάται τα τελευταία χρόνια. Για το λόγο αυτό η προσπάθεια κατανόησης του Employer Brand μέσω των αντίστοιχων θεωριών του Marketing για το Product ή Corporate Brand κρίνεται ως ιδιαίτερα σκόπιμη. Δεν είναι άλλωστε λίγοι οι ακαδημαϊκοί αλλά και οι επαγγελματίες του χώρου που έχουν τονίσει τις ομοιότητες ανάμεσα στις 2 έννοιες, του Employer και του Product ή Corporate Brand, οι οποίοι μάλιστα προτείνουν να προσεγγίζονται οι υποψήφιοι για εργασία ως καταναλωτές σε μια αγορά με πιθανούς εργοδότες (Breaugh, 1992) (Mathews & Redman, 1994). Αν και πολλές από τις έννοιες του marketing μπορούν να βρουν αντιστοιχία σε έννοιες που σχετίζονται με το Employer Branding, οι κυριότερες σύμφωνα με τους Daniel M. Cable et al (2001) είναι αυτές του **Brand Equity** και του **Brand Knowledge**.

Καταρχάς σύμφωνα με τον Keller το **Brand Equity** ορίζεται ως «η διαφοροποιημένη επίδραση της γνώσης ενός brand, στην ανταπόκριση που έχουν οι καταναλωτές στις εκάστοτε ενέργειες marketing του συγκεκριμένου brand» (Keller, 1993) (p.2). Κατ' αντιστοιχία λοιπόν με το Brand Equity, το Employer Equity ουσιαστικά είναι η αξία που έχει για τους αναζητούντες εργασία η γνώση που διαθέτουν για την εταιρία ως εργοδότη. Αντίστοιχα για την κατανόηση του όρου **Employer Knowledge**, υιοθετούμε και πάλι την προσέγγιση του Keller σύμφωνα με τον οποίο, δύο είναι οι σημαντικότερες διαστάσεις που διαμορφώνουν το **Brand Knowledge** και αυτές είναι η Αναγνωρισιμότητα και η Εικόνα (**Brand Awareness** or Familiarity and **Brand Image**) (Keller, 1993). Η Αναγνωρισιμότητα μιας εταιρίας ως εργοδότης μπορεί να έχει πολλά επίπεδα, με υψηλότερο και πιο επιθυμητό το **Top of Mind Awareness**. Η Εικόνα του Εργοδότη από την άλλη (Employer Image) είναι κατ'

αντιστοιχία του ορισμού που έχει δοθεί για το Brand Image, το πλαίσιο των πεποιθήσεων που έχουν διαμορφώσει οι υποψήφιοι για μια εταιρία ως πιθανός μελλοντικός εργοδότης.

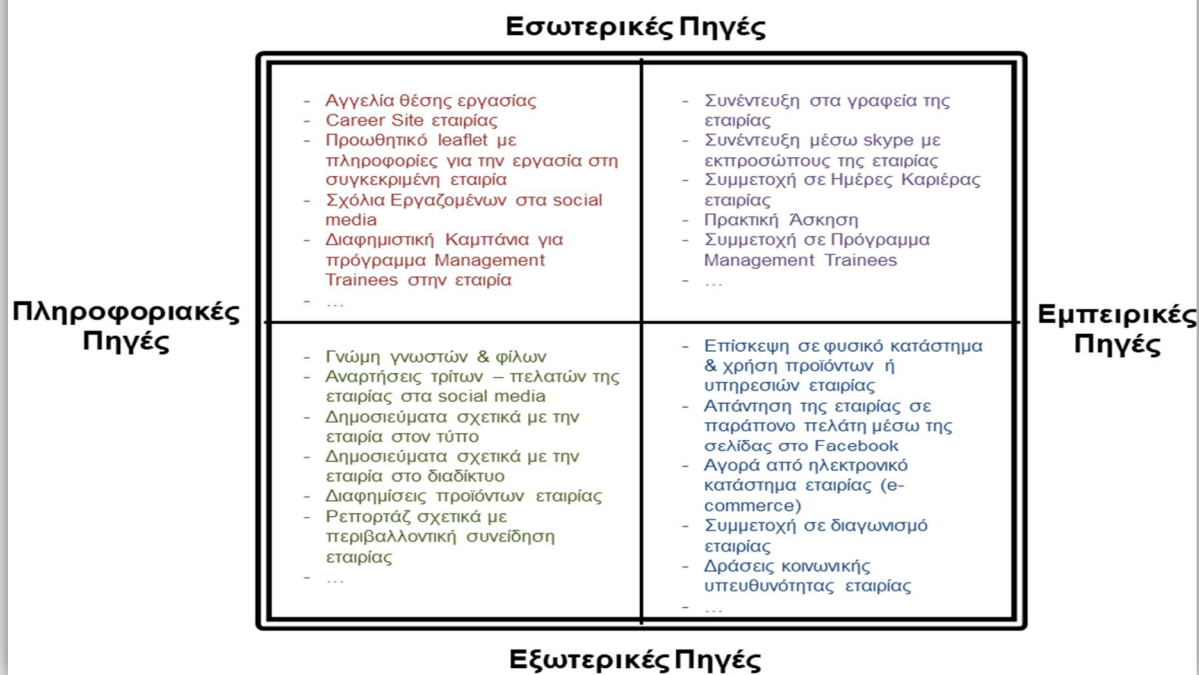
Η ανάλυσή μας συνεχίζεται με την αναφορά στις δύο μεταβλητές που εξετάζονται στην παρούσα εργασία. Ξεκινώντας με την **οργανωσιακή ελκυστικότητα**, σύμφωνα με τους Aiman-Smith et al. (2001) πρόκειται για «μια στάση ή μια γενικά θετική προδιάθεση ενός ατόμου απέναντι σε έναν οργανισμό και η θεώρησή του ως μια επιθυμητή οντότητα για την μελλοντική σύναψη κάποιου είδους σχέσης» (Aiman-Smith, et al., 2001). Η γνώση που αποκτά κάποιος υποψήφιος για μια εταιρία/ εργοδότη προέρχεται από κάποια ή κάποιες πηγές πληροφόρησης. Μέσω της σωστής αξιοποίησης των καναλιών πληροφόρησης ο οργανισμός μπορεί να επηρεάσει τόσο τα αποτελέσματα της προσέλκυσης (περισσότεροι υποψήφιοι, πιο ποιοτική δεξαμενή υποψηφίων κλπ) όσο και τα μετά την πρόσληψη αποτελέσματα (όπως η δέσμευση των νεοπροσληφθέντων, η απόδοσή τους κλπ) (Moser, 2005). Βέβαια δεν πρέπει σε καμία των περιπτώσεων να θεωρήσουμε τους υποψηφίους ως παθητικούς παραλήπτες των πληροφοριών, ούτε ως κενά χαρτιά (tabula rasa) (Barber, 1998). Η **αξιοπιστία** των πηγών πληροφόρησης, που είναι και ο δεύτερος υπό εξέταση παράγοντας της παρούσης έρευνας, είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αντίδραση του ατόμου στις εισερχόμενες πληροφορίες (McGinnies & Ward, 1980). Η αξιοπιστία μιας πηγής επηρεάζεται από τον βαθμό εξειδίκευσης αυτού που επικοινωνεί τις πληροφορίες αλλά και από το κατά πόσο αξίζει πράγματι να τον εμπιστευθείς πως επικοινωνεί μήνυμα αληθές, ακριβές και έγκυρο (Turpen, 2009) (Petty & Cacioppo, 1981) (Ilgen, et al., 1979).

Υιοθετήσαμε τη διάκριση των πηγών πληροφόρησης στις κάτωθι διαστάσεις που προτείνονται από τους Cable, et al., (2001) (Cable & Turban, 2001):

- **Εσωτερική – Εξωτερική Διάσταση**
- **Πληροφοριακή – Εμπειρική Διάσταση**

Παρακάτω έχουμε αποτυπώσει διαγραμματικά τον διαχωρισμό αυτό και έχουμε συμπεριλάβει ενδεικτικά παραδείγματα από τους επιμέρους συνδυασμούς:

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΠΗΓΩΝ ΣΤΙΣ 4 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ



ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η παρούσα έρευνα στηρίχθηκε στις εξής 2 υποθέσεις:

H1: Οι **εμπειρικές-εσωτερικές** πηγές πληροφόρησης θεωρούνται από τους υποψηφίους ως περισσότερο αξιόπιστες από οποιονδήποτε άλλο συνδυασμό πηγών

H2: Οι **εμπειρικές-εσωτερικές** πηγές πληροφόρησης επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις πεποιθήσεις των υποψηφίων ως προς την οργανωσιακή ελκυστικότητα μιας εταιρίας σε σχέση με οποιοδήποτε άλλο συνδυασμό πηγών

Η έρευνά μας διεξήχθη σε γενικό δείγμα πληθυσμού. Δημιουργήσαμε τέσσερα σενάρια για μια υποθετική εταιρία ονόματι «ΦΑΝΤΑΣΙΑ ΑΕ». Κάθε σενάριο περιείχε έναν από τους παραπάνω 4 συνδυασμούς διαστάσεων πηγών πληροφόρησης.

ΣΕΝΑΡΙΟ 1 : Εσωτερική – Πληροφοριακή Διάσταση < Πρωθητικό Υλικό (leaflet) από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού >

ΣΕΝΑΡΙΟ 2 : Εσωτερική – Εμπειρική Διάσταση < Επίσκεψη σε φυσικό κατάστημα – Σχόλια Εργαζομένων >

ΣΕΝΑΡΙΟ 3 : Εξωτερική – Εμπειρική Διάσταση < Επίσκεψη σε φυσικό κατάστημα ως Πελάτης >

ΣΕΝΑΡΙΟ 4 : Εξωτερική – Πληροφοριακή Διάσταση < Διαφημιστικό Φυλλάδιο Προϊόντων/ Καταστημάτων >

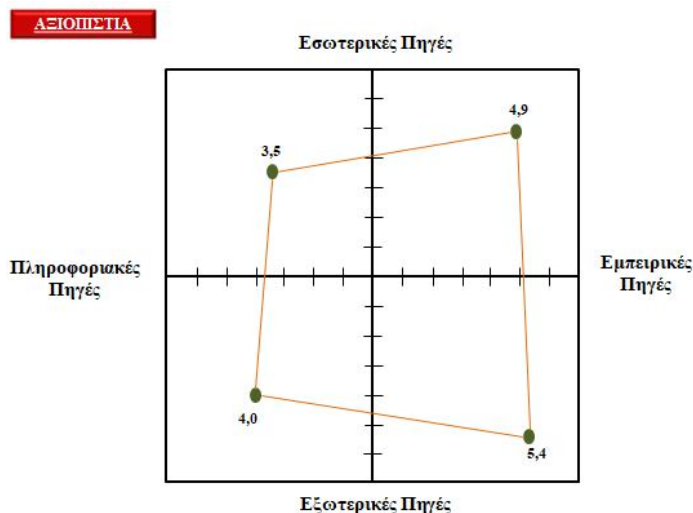
Μετά την ανάγνωση κάθε σεναρίου, οι συμμετέχοντες στην έρευνα έπρεπε να απαντήσουν σε 10 ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε ήταν το ίδιο με αυτό που χρησιμοποίησαν οι ερευνητές Van Hove & Lievens, (2005) και τους ευχαριστούμε θερμά για την παραχώρησή του (Van Hove & Lievens, 2005). Η κλίμακα βαθμολόγησης ήταν επταβάθμια, με το 1 να ισοδυναμεί με το Διαφωνώ Πλήρως και το 7 με το Συμφωνώ Πλήρως . Το ερωτηματολόγιο με τα τέσσερα σενάρια που προαναφέραμε δημιουργήθηκε σε Google Form, ώστε να αποσταλεί προς συμπλήρωση σε γενικό και τυχαίο δείγμα πληθυσμού, κυρίως μέσω Social Media (LinkedIn & Facebook) αλλά και μέσω email. Η διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας ήταν δύο εβδομάδες, από 22 Οκτωβρίου 2017 έως 5 Νοεμβρίου 2017, ενώ το δείγμα απαντήσεων που τελικά συγκεντρώθηκε με αυτόν τον τρόπο και σε αυτό το διάστημα ήταν 317.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

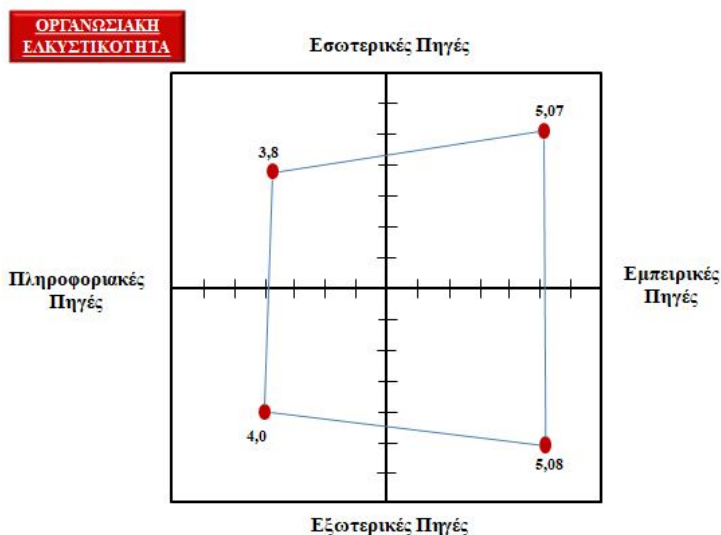
Τα αποτελέσματα της έρευνας που διενεργήσαμε φανερώνουν πως, τόσο αναφορικά με την Αξιοπιστία της πηγής όσο και αναφορικά με την Οργανωσιακή Ελκυστικότητα, η πηγή που έλαβε την μεγαλύτερη βαθμολογία από το δείγμα μας και βρέθηκε υψηλότερα στην κατάταξη είναι η **Εξωτερική – Εμπειρική πηγή**, που στα σενάρια μας αντιπροσωπεύονταν από την εμπειρία που είχε το άτομο ως **πελάτης** καταστήματος της εταιρίας.

Δημιουργήσαμε τους κάτωθι Matrix πίνακες, για την καλύτερη απεικόνιση των αποτελεσμάτων της έρευνας και για τις δύο μεταβλητές:

Μέσοι όροι Αξιοπιστίας ανά κατηγορία πηγής πληροφόρησης



Μέσοι όροι Οργανωσιακής Ελκυστικότητας ανά κατηγορία πηγής πληροφόρησης



Δεύτερη σε κατάταξη και για τις δύο μεταβλητές έρχεται η εσωτερική – εμπειρική πηγή, που στην έρευνά μας αντιστοιχεί σε **σχόλια εργαζομένων** για την εργασία στην εταιρία Φαντασία ΑΕ, τα οποία ακούει τυχαία το άτομο κατά τη διάρκεια επίσκεψής του σε κατάσταση της εταιρίας. Υπάρχει μια άμεση και θετική σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και στην ικανοποίηση του πελάτη. Ικανοποιημένοι εργαζόμενοι σέβονται την εταιρία για την οποία εργάζονται, νιώθουν υπερήφανοι που εργάζονται εκεί και εξυπηρετούν με μεγαλύτερη ευχαρίστηση και προθυμία τους πελάτες (Mosley, 2007), γεγονός το οποίο έχει έμμεση θετική επίδραση και στα οικονομικά αποτελέσματα, το νούμερο ένα ζητούμενο για κάθε κερδοσκοπικό οργανισμό (Chi & Gursoy, 2009). Το ενδιαφέρον είναι πως από όλες τις πηγές που συμπεριλάβαμε στη συγκεκριμένη έρευνα, αυτή που σκόραρε πιο χαμηλά και ιδιαίτερα αναφορικά με την Αξιοπιστία της, είναι η

Εσωτερική – Πληροφοριακή πηγή, που στην περίπτωση μας ήταν ένα φυλλάδιο (leaflet) από τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας. Αυτό δεν μας ξαφνιάζει ιδιαίτερα, καθώς έχει υποστηριχθεί και από προγενέστερη έρευνα, η οποία υποστηρίζει πως αυτές οι αντικρουόμενες εκτιμήσεις της αξιοπιστίας μιας πηγής, επηρεάζουν αρνητικά την συμπεριφορά και τις πεποιθήσεις των πληροφορηθέντων όταν πρόκειται για «αυτό-ισχυρισμούς» της ίδιας της εταιρίας. Αντίθετα, όταν πρόκειται για αξιολογήσεις των εργαζομένων της (peers), η πηγή εκτιμάται ότι είναι και έγκυρη και εξειδικευμένη, άρα Αξιόπιστη στο σύνολό της (Willemsen, et al., 2012).

Ένα κύριο συμπέρασμα που θα μπορούσαμε συνεπώς να εξάγουμε από τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας, είναι πως το employer brand επηρεάζεται από στοιχεία που δεν σχετίζονται άμεσα και ορατά με την διαδικασία της προσέλκυσης. Όσο καλή δουλειά και αν κάνει η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού στο κομμάτι αυτό, με προσεκτικά επιλεγμένες επικοινωνίες προς τους υποψηφίους, οι αντιλήψεις, οι πεποιθήσεις και εν τέλει οι αποφάσεις τους επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από μη παραδοσιακές πηγές προσέλκυσης. Συνεπώς, οι συνδέσεις που κάναμε μεταξύ HR & Marketing, μεταξύ Employer & Corporate brand σε προηγούμενες ενότητες, θα μπορούσαν να φανούν εξαιρετικά χρήσιμες εάν θέλει κάποιος να αποκρυπτογραφήσει όλες τις διαστάσεις του Employer Branding της εταιρίας του.

Επιπλέον, τα αποτελέσματα της παρούσης μας οδηγούν στο συμπέρασμα πως δύο είναι οι σημαντικότεροι κρίκοι στην αλυσίδα των θετικών πεποιθήσεων των υποψηφίων. **Οι πελάτες και οι εργαζόμενοι.** Άρα αν μια εταιρία θέλει να δημιουργήσει ένα ισχυρό Employer Branding, θα πρέπει πρωτίστως να ενδιαφερθεί για αυτές τις δύο κατηγορίες ομάδων ενδιαφέροντος (stakeholders), οι οποίες μάλιστα είναι και αλληλένδετες σε έναν βαθμό, καθώς η εμπειρία του πελάτη, για την οποία μιλήσαμε προηγουμένως, εξαρτάται κυρίως από την αντιμετώπιση που θα λάβει από τον εργαζόμενο και από την αίσθηση που θα του αφήσει η εξυπηρέτησή του. Και ο ρόλος των Διευθύνσεων Ανθρώπινου Δυναμικού εδώ είναι πολύ σημαντικός, καθώς επηρεάζουν, όχι με τρόπο άμεσο αλλά με τρόπο έμμεσο και ουσιαστικό, την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, άρα κατ' επέκταση τις εσωτερικές και τις εξωτερικές πηγές πληροφόρησης καθώς και τα μηνύματα που βγαίνουν από αυτές τις πηγές.

ΒΑΣΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aiman-Smith, L., Bauer, T. N. & Cable, D. M., 2001. Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study. *Business and Psychology*, Τόμος 16, pp. 219-237.

Barber, A. E., 1998. *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Breaugh, J. A., 2013. Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology*, Τόμος 64, pp. 389-416.

Bondarouk, T., Ruël, H., Axinia, E. & Arama, R., 2014. What Is the Future of Employer Branding Through Social Media? Results of the Delphi Study into the Perceptions of HR Professionals and Academics. *Advanced series in management*, 12(12), pp. 23-57.

Breaugh, J. A., 1992. *Recruitment: Science and Practice*. Boston: PWS-KENT.

Cable, D. M. & Turban, D. B., 2001. ESTABLISHING THE DIMENSIONS, SOURCES AND VALUE OF JOB SEEKERS' EMPLOYER KNOWLEDGE DURING RECRUITMENT. Στο: *Research in Personnel and Human Resources Management*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited, pp. pp.115 - 163.

Ilgen, D. R., Fisher, C. D. & Taylor, M. S., 1979. Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Applied Psychology*, 64(4), pp. 349-371.

Keller, K. L., 1993. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Marketing*, 57(1), pp. 1-22.

Mathews, B. P. & Redman, T., 1994. Professionalizing marketing: The public face portrayed in recruitment advertisements. *Marketing Intelligence & Planning*, 12(9), pp. 30-36.

McGinnies, E. & Ward, C. D., 1980. Better Liked than Right: Trustworthiness and Expertise as Factors in Credibility. *Personnel and Social Psychology Bulletin*, 6(3), pp. 467-472.

Moser, K., 2005. Recruitment Sources and Post-Hire Outcomes: The Mediating Role of Unmet Expectations. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(3), pp. 188-197.

Petty, R. E. & Cacioppo, J. T., 1981. Issue Involvement As a Moderator of the Effects on Attitude of Advertising Content and Context. *Advances in Consumer Research*, Τόμος 8, pp. 20-24.

Tuppen, C. J. S., 2009. Dimensions of communicator credibility: An oblique solution. *Speech Monographs*, 41(3), pp. 253-261.

Van Hove, G. & Lievens, F., 2005. Recruitment-Related Information Sources and Organizational Attractiveness: Can Something Be Done About Negative Publicity?. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(3), pp. 179-187.

Mosley, R. W., 2007. Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Brand Management*, Τόμος 15, pp. 123-134.

Chi, C. G. & Gursoy, D., 2009. Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), pp. 245-253.

Willemsen, L. M., Neijens, P. C. & Bronner, F. B., 2012. The Ironic Effect of Source Identification on the Perceived Credibility of Online Product Reviewers. *Computer-Mediated Communication*, 18(1), pp. 16-31.

Φοιτήτρια: Κοβάνη Αναστασία
Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Βακόλα Μαρία

Εισαγωγή

Στις ημέρες μας, η αναζήτηση εργασίας φαίνεται να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας εκατομμυρίων ανθρώπων. Ετησίως, ένα πολύ μεγάλο μέρος του ενεργού πληθυσμού, αναζητά εργασία, ο καθένας με το δικό του τρόπο και για τους δικούς του λόγους, είτε σαν φυσική συνέχεια των σπουδών του και επιθυμία για αλλαγή καριέρας, είτε ως επακόλουθο μιας απόλυσης. Σύμφωνα με τους Chen & Lim (2012), λόγω των οικονομικών συνθηκών που φέρουν συνεχείς αναδιαμορφώσεις στους οργανισμούς, θα πρέπει να θεωρείται πλέον δεδομένο ότι κατά τη διάρκεια της καριέρας του ένας μέσος εργαζόμενος, θα αντιμετωπίσει αναπόφευκτα επεισόδια ανεργίας και επαναπασχόλησης. Πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να αποτυπώσουν την κατάσταση που επικρατεί στη σύγχρονη εργασιακή πραγματικότητα, ρίχνοντας φως σε διαφορετικές διαστάσεις της. Το γεγονός ότι το ενδιαφέρον για τέτοια θέματα αντί να μειώνεται ολοένα και αυξάνεται, υποδηλώνει τη σημασία της εργασίας καθ'ολη τη διάρκεια της ζωής ενός ατόμου, όπως εύστοχα υπογραμμίζουν οι Kanfer, Wanberg & Katrowitz (2001).

Απόρροια του ταραχώδους εργασιακού περιβάλλοντος, είναι και η αλλαγή της παραδοσιακής εργασιακής σχέσης μεταξύ εργαζόμενου και οργανισμού. Μέχρι προσφάτως, η επαγγελματική εξέλιξη του ατόμου ήταν άρρηκτα συνδεδεμένη με τις ευκαιρίες που του παρείχε ο εργοδότης, μέσα από τα μονοπάτια καριέρας που προσέφερε ένας οργανισμός. Σήμερα, ωστόσο το πατερναλιστικό αυτό μοντέλο θεωρείται παρωχημένο, καθώς λόγω των συνεχών μεταβολών που συντελούνται σε εργασιακό πλαίσιο, δεν προσφέρεται μακροχρόνια απασχόληση. Αντ'αυτής το άτομο πρέπει να υιοθετεί έναν πιο ενεργό ρόλο στην εξέλιξη του, ώστε να παραμένει ανταγωνιστικό στην αγορά εργασίας (Clarke, 2009). Ο Lifton (1993) μάλιστα, παρομοιάζει το σύγχρονο εργαζόμενο με τον Πρωτέα, χαρακτηριστικό του οποίου, ήταν οι αλλαγές της μορφής του, θέλοντας να υποδείξει την ανάγκη συνεχούς προσαρμογής στις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος.

Μέσα σε αυτό το νέο πλαίσιο, η εργασιακή ασφάλεια έχει αντικατασταθεί από την απασχολησιμότητα (Fugate & Kinicki, 2008). Η απασχολησιμότητα αποτελεί, κατά τους Fugate, Kinicki & Ashforth (2004), μια προσωποκεντρική και ψυχοκοινωνική έννοια, η οποία δεν σχετίζεται με την εργασιακή κατάσταση, την ηλικία ή το φύλο κάποιου.

Σκοπός Έρευνας

Σκοπός λοιπόν της παρούσας διπλωματικής, ήταν η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την απασχολησιμότητα όπως την αντιλαμβάνεται το άτομο. Η έννοια της απασχολησιμότητας έχει αναλυθεί ευρέως, δεν θα μπορούσε να θεωρηθεί λοιπόν, πρόσφατο ερευνητικό ενδιαφέρον, ούτε να αντιμετωπιστεί ως μια νέα καινοτόμα έννοια που θα δώσει λύση σε αναπάντητα ερωτήματα. Ωστόσο, το γεγονός ότι μέχρι και σήμερα ξεπηδούν συνεχώς νέες έρευνες που την περιλαμβάνουν, καταδεικνύει ότι ακόμη ως έννοια δεν έχει αναλυθεί πλήρως και ότι μέσω αυτής μπορούν να διαφωτιστούν διαφορετικές πλευρές ενός θέματος.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Ως όρος η απασχολησιμότητα συναντάται στη βιβλιογραφία ποικίλων θεμάτων, όπως στα οικονομικά της εργασίας (Hasluck, 2001), στην ελκυστικότητα των υποψηφίων κατά τη διάρκεια της συνέντευξης (Hazer & Jacobson, 2003), στα θέματα αυτοαντίληψης (Rothwell & Arnold, 2007) και κοινωνικής πολιτικής (Bowen, Desimone & McKay, 1994). Ανάλογα με την οπτική που υιοθετείται κάθε φορά, η απασχολησιμότητα θεωρείται ότι αναφέρεται σε παράγοντες σχετικούς με την «προσφορά» ή τη «ζήτηση». Στους πρώτους, κατατάσσεται οτιδήποτε δεν επηρεάζεται από το ίδιο το άτομο, ενώ στους δεύτερους εμπεριέχονται διάφορα ατομικά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, οι Rothwell & Arnold (2007), υποστηρίζουν ότι η απασχολησιμότητα δεν σχετίζεται μόνο με ατομικά χαρακτηριστικά, αλλά επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες, όπως η ζήτηση για ένα συγκεκριμένο επάγγελμα, ενώ οι Ashford & Taylor (1990) συνδέουν την ικανότητα συνεχούς μάθησης με αυτήν, προκειμένου να ανταποκριθεί κανείς στις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος. Ένας ακόμη βασικός άξονας, είναι οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να βελτιωθεί η απασχολησιμότητα όσων αναζητούν εργασία. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Heijde & Van der Heijden (2006), η απασχολησιμότητα συνίσταται στην ικανότητα κάποιου να αποκτήσει ή να δημιουργήσει εργασία μέσα από τη βέλτιστη αξιοποίηση των προσόντων του. Τα προσόντα αυτά, αναφέρονται σε γνώσεις και δεξιότητες, που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση των βασικών καθηκόντων μιας εργασίας (Fugate et al., 2004).

Όλες οι παραπάνω προσεγγίσεις, ωστόσο, στερούνται σαφήνειας και ακρίβειας, γεγονός που έχει οδηγήσει στον χαρακτηρισμό του ερευνητικού πεδίου της απασχολησιμότητας ως συγκεχυμένου και άνευ πρακτικής σημασίας (Fugate & Kinicki, 2008). Σε απάντηση αυτών των κριτικών και ακολουθώντας τη σύγχρονη τάση της εποχής, να μελετάται η έμφυτη φύση ποικίλων ατομικών και οργανωσιακών κριτηρίων, πολλοί συγγραφείς εξετάζουν υπό αυτή την σκοπιά και την έννοια της απασχολησιμότητας. Οι Fugate et al., (2004) ορίζουν την έμφυτη απασχολησιμότητα ως ένα σύνολο ατομικών διαφορών που προδιαθέτουν το

άτομο να προσαρμόζεται προδραστικά και ενεργά στο εργασιακό περιβάλλον. Νοούμενη έτσι λοιπόν, η απασχολησιμότητα προσεγγίζεται ως προδιάθεση με ενσωματωμένα έμφυτα χαρακτηριστικά, τα οποία ενισχύουν προσαρμοστικές συμπεριφορές και επιφέρουν θετικά εργασιακά αποτελέσματα (Fugate et al., 2004). Οι λόγοι για τους οποίους θεωρείται σημαντική η μελέτη της έμφυτης φύσης της, σύμφωνα με τους Fugate & Kinicki (2008), είναι ότι με αυτό τον τρόπο γίνεται πιο κατανοητή τόσο ως έννοια αλλά και πρακτικά ως προς το πώς συντελεί στην ενεργή προσαρμοστικότητα του ατόμου σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Έτσι όσοι συγγραφείς ασχολούνται με αυτή την οπτική της απασχολησιμότητας, δίνουν ιδιαίτερη σημασία στα έμφυτα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Η απασχολησιμότητα ως έμφυτη τάση, επικεντρώνεται κατά βάση σε προσωποκεντρικά στοιχεία και όχι σε αντικειμενικά κριτήρια, όπως η εργασιακή εμπειρία και οι τεχνικές δεξιότητες, στα οποία ο υποψήφιος δεν μπορεί εξ'ορισμού να ασκήσει επιρροή. Η ικανότητα προσαρμογής καθορίζεται λοιπόν, από ατομικές διαφορές που προδιαθέτουν το άτομο να προσαρμόζεται σε κάθε κατάσταση (Crant, 2000; Seibert, Kraimer & Crant, 2001). Στην ίδια λογική κινούνται και οι Fugate et al. (2004) που τονίζουν ότι τα άτομα που μπορούν να χαρακτηριστούν ως απασχολήσιμα διαθέτουν κάποια ατομικά χαρακτηριστικά που τα προδιαθέτουν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις προκλήσεις των συχνών αλλαγών που συντελούνται γύρω τους (Fugate & Kinicki, 2008). Η αποτελεσματικότητά τους αυτή, έγκειται στο ότι επιδιώκουν να φέρουν την κάθε κατάσταση στα μέτρα τους αλλάζοντας ταυτόχρονα τη συμπεριφορά τους για να τη βελτιστοποιήσουν (Fugate et al., 2004).

Σε οργανωσιακό επίπεδο τώρα, η ικανότητα αυτή συνεισφέρει τόσο στην απόδοση του οργανισμού όσο και στην εργασιακή επιτυχία του ατόμου, δεδομένου ότι αυτό εμφανίζεται ως πιο παραγωγικό και άρα ελκυστικότερο στους εργοδότες (Chan, 2004).

Ερευνητική Μεθοδολογία

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά, μέσω των Google Forms, που δίνουν τη δυνατότητα στον χρήστη να διαμορφώσει το ερωτηματολόγιο με βάση τις ανάγκες της έρευνας του. Εδώ, επιλέχθηκαν 60 ερωτήσεις με απαντήσεις σε 5βάθμια κλίμακα Likert και κάποιες πολλαπλής επιλογής, ενώ ως μέθοδος συλλογής δεδομένων, θεωρήθηκε σκόπιμη η χρήση ερωτηματολογίων σε δείγμα ανέργων (n=132).

Για το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν επιλέχθηκαν με βάση το θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε στην βιβλιογραφική επισκόπηση. Οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν, δηλώνοντας πόσο πολύ συμφωνούν ή διαφωνούν με αυτές. Στις πιθανές απαντήσεις, η ένταση κλιμακώνονταν από αριστερά προς τα δεξιά σε μορφή 5βάθμιας κλίμακας Likert. Η ίδια σειρά διατηρήθηκε σε όλες τις

απαντήσεις του ερωτηματολογίου, ώστε να αποφευχθεί η πρόκληση σύγχυσης στους ερωτηθέντες.

Ανάλυση Έρευνας

Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή παραμετρικών στατιστικών κριτηρίων, είναι τα δεδομένα της έρευνας να σχηματίζουν κανονική κατανομή. Αφού διασφαλίστηκε λοιπόν, ότι όλες οι μεταβλητές πληρούν αυτό το κριτήριο, διερευνήθηκε ο βαθμός συσχέτισης μεταξύ τους. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r , που αποτελεί τον κατάλληλο παραμετρικό στατιστικό δείκτη, για να αξιολογηθεί το αν υπάρχει συνάφεια μεταξύ των μεταβλητών. Στον **Πίνακα 10** παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας.

Πίνακας 10: Συσχετίσεις όλων των μεταβλητών

Μεταβλητές	Έμφυτες Διαστάσεις Απασχολησιμότητας	Αυτεπάρκεια	Εργασιακή Επιτυχία	Επαγγελματική Αφοσίωση	Αυτοαντιλαμβανόμενη Απασχολησιμότητα	Φιλοδοξία	Αναζήτηση Εργασίας
Έμφυτες Διαστάσεις Απασχολησιμότητας	1	,460** ,000	,557** ,000	,327** ,000	,430** ,000	,466** ,000	,144 ,100
Αυτεπάρκεια		1	,283** ,001	-,002 ,984	,232** ,008	,342** ,000	,107 ,223
Εργασιακή Επιτυχία			1	,210* ,015	,355** ,000	,260** ,003	-,004 ,960
Επαγγελματική Αφοσίωση				1	,202* ,021	,162 ,064	,052 ,552
Αυτοαντιλαμβανόμενη Απασχολησιμότητα					1	,206* ,018	,076 ,387
Φιλοδοξία						1	,054 ,539

Συμπεράσματα

Από τα αποτελέσματα προέκυψε, ότι η απασχολησιμότητα όπως την αντιλαμβάνεται το ίδιο το άτομο συσχετίζεται με την αισιοδοξία, την αυτεπάρκεια, την ανθεκτικότητα, τα κίνητρα ανάπτυξης και την εργασιακή ταυτότητα. Βρέθηκε επίσης, ότι η εργασιακή επιτυχία και η επαγγελματική αφοσίωση συσχετίζονται με την αυτοαντιλαμβανόμενη απασχολησιμότητα. Ωστόσο, αντίθετα από το αναμενόμενο, δεν υπήρξε συσχέτιση με την αναζήτηση εργασίας, τη δεκτικότητα στις αλλαγές και την προδραστικότητα. Δεδομένου ότι το δείγμα μας απαρτιζόταν από ανέργους, διαπιστώσαμε επίσης ότι η αυτοαντιλαμβανόμενη απασχολησιμότητα είναι, όπως υποστήριζαν οι McArdle, Waters, Briscoe & Hall (2007), ανεξάρτητη από την εργασιακή κατάσταση, δηλαδή κάποιος μπορεί να θεωρείται απασχολήσιμος, χωρίς απαραίτητα να εργάζεται.

Με βάση λοιπόν τα ευρήματα μας που υποδεικνύουν ότι εσωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν την απασχολησιμότητα, όπως την αντιλαμβάνεται το άτομο, πιστεύουμε ότι θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην καλλιέργεια τους. Όπως ήδη αναφέρθηκε, παρά το ότι οι διαστάσεις της απασχολησιμότητας θεωρούνται έμφυτες, μπορούν να καλλιεργηθούν αν το άτομο αποκτήσει τον κατάλληλο τρόπο σκέψης. Η αισιοδοξία, η ανθεκτικότητα στις δυσκολίες, η διατήρηση της εργασιακής ταυτότητας, τα κίνητρα ανάπτυξης, η αυτεπάρκεια αλλά και η δεκτικότητα στις αλλαγές και η προδραστικότητα, αν και οι τελευταίες δεν βρέθηκαν να συσχετίζονται, θεωρούμε ότι αποτελούν σημαντικά εφόδια για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας και την ανασφάλειας που δημιουργεί το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Προτείνεται λοιπόν, τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης, που μέχρι τώρα στόχο έχουν την παροχή βοήθειας στους ανέργους, η οποία περιορίζεται σε σεμινάρια συμπλήρωσης των βιογραφικών και στην ενημέρωση για διαθέσιμες θέσεις εργασίας, να εμπλουτιστούν με ενότητες για την ανάπτυξη αυτών των χαρακτηριστικών. Παράλληλα, το Πανεπιστήμιο θα μπορούσε να λειτουργήσει ως αρωγός σε αυτό, με μαθήματα και ημερίδες επαγγελματική αποκατάστασης που θα τονίζουν τη σημασία της απασχολησιμότητας τόσο για το άτομο όσο και για τη θέση του στην εξωτερική αγορά εργασίας.

Τέλος, ίσως το πιο σημαντικό και ταυτόχρονα το πιο δύσκολο από όλα, καθώς απαιτεί χρόνο και προσπάθεια είναι η αλλαγή της νοοτροπίας, σχετικά με το τι καθιστά ένα άτομο απασχολήσιμο. Η παραδοσιακή προσέγγιση της απασχολησιμότητας, ως το σύνολο των προσόντων του ατόμου, πλέον θεωρείται παρωχημένη, καθώς οι γνώσεις και οι δεξιότητες είναι το ίδιο ευμετάβλητες με το εργασιακό περιβάλλον. Θα πρέπει λοιπόν να καταστεί σαφές ότι πέραν της συγκέντρωσης πτυχίων και τίτλων σπουδών, είναι σημαντικό να δοθεί

έμφαση στο ότι το άτομο μπορεί να θεωρείται απασχολήσιμο στην αγορά εργασίας αν το ίδιο αντιλαμβάνεται έτσι τον εαυτό του.

Βιβλιογραφικές Πηγές

Ashford, S. J., & Taylor, M. S. (1990). Adaptation to work transitions: An integrative approach. *Research in personnel and human resources management*, 8, 1-39.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.

Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503-527.

Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*, 45(3), 449-476.

Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: developing a framework for policy analysis*. London: DfEE.

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.

Kulik, L. (2000). Jobless men and women: A comparative analysis of job search intensity, attitudes toward unemployment, and related responses. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(4), 487-500.

Lane, D. A. (2000). *Employability: Bridging the gap between rhetoric and reality*. Professional Development Foundation.

McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of vocational behavior*, 71(2), 247-264.

Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel review*, 36(1), 23-41.

Rothwell, A., Herbert, I., & Rothwell, F. (2008). Self-perceived employability: Construction and initial validation of a scale for university students. *Journal of vocational behavior*, 73(1), 1-12.

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1999). Effects of individual differences and job search behaviors on the employment status of recent university graduates. *Journal of Vocational behavior*, 54(2), 335-349.

Wanberg, C. R., Watt, J. D., & Rumsey, D. J. (1996). Individuals without jobs: An empirical study of job-seeking behavior and reemployment. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 76.

Gamification στην Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού: Πρόβλεψη της Εργασιακής Απόδοσης

**Φοιτήτρια: Κοτσασαρλίδου Βασιλική
Επιβλέπων Καθηγητής: Νικολάου Ιωάννης**

Σκοπός και σημασία της εργασίας

Η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στην επίδραση του Gamification στην Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού. Ένας βασικός λόγος μελέτης του συγκεκριμένου φαινομένου αποτελεί η ευρεία αναγνώριση που έχει αποκτήσει τόσο στο ευρύτερο πεδίο της ΔΑΔ όσο και στη λειτουργία της Προσέλκυσης και Επιλογής Προσωπικού. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την περιορισμένη έρευνα γύρω από το Gamification (Georgiou, Nikolaou & Gouros 2017), καθιστά σημαντική την παρούσα έρευνα. Ειδικότερα, η χρήση του Gamification εξετάζεται για την αξιολόγηση ορισμένων «soft skills», δηλαδή για την αξιολόγηση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών προσωπικότητας, κινήτρων και προτιμήσεων. Με δεδομένο πως ο ρόλος της προσωπικότητας και των κινήτρων είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την πρόβλεψη της εργασιακής απόδοσης, το πλεονέκτημα της παρούσας έρευνας είναι η συμβολή στην πληρέστερη κατανόηση μιας μεθόδου που θεωρείται πως μπορεί να προβλέψει την απόδοση των υποψηφίων, μέσα από την αξιολόγηση των soft skills τους.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Το gamification ορίζεται ως η εφαρμογή στοιχείων και μηχανισμών που έχει ένα παιχνίδι μέσα σε πλαίσια που δεν σχετίζονται με ψυχαγωγικό σκοπό (Chow & Chapman, 2013). Άλλες έννοιες που χρησιμοποιούνται για το gamification είναι το game-thinking, serious games ή game-based assessments.

Όσον αφορά στη Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού, η χρήση του gamification φαίνεται να σχετίζεται με αυξημένα επίπεδα διασκέδασης και ικανοποίησης (Tippins, 2015). Η αυξημένη ικανοποίηση, με τη σειρά της, μπορεί να αυξήσει την ελκυστικότητα της εταιρείας προς τους πιθανούς υποψηφίους και να ενισχύει το employer branding της, οδηγώντας σε αυξημένο κίνητρο των υποψηφίων να κάνουν αίτηση για τη θέση και αυξάνοντας έτσι τις πιθανότητες για προσέλκυση ενός μεγαλύτερου εύρους ικανών υποψηφίων (Ferrell, και συν. 2016). Τέλος, ένα ακόμα πλεονέκτημα του Gamification είναι ότι εμφανίζει μεγάλη αποδοχή από τους υποψηφίους και αντιληπτική δικαιοσύνη, βέβαια μόνο στην περίπτωση που το περιεχόμενο του παιχνιδιού σχετίζεται με τη θέση εργασίας (Armstrong et al., 2016).

Όσον αφορά την ικανότητα του gamification να προβλέπει με επιτυχία την εργασιακή απόδοση, έχει υποστηριχθεί πως η εισαγωγή στοιχείων παιχνιδιού μπορεί να αυξήσει την προβλεπτική εγκυρότητα της διαδικασίας αξιολόγησης, πέρα από αυτό που μπορούν να προβλέψουν οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης (Fetzer, και συν., 2017). Η παραπάνω υπόθεση μπορεί να εξηγηθεί μέσα από τη θεωρία του «flow» (Csikszentmihályi, 1997). Πιο συγκεκριμένα, το flow είναι μία κατάσταση πλήρους απορρόφησης και συγκέντρωσης σε αυτό που κάνουμε, με αποτέλεσμα να ξεχνάμε το πλαίσιο στο οποίο βρισκόμαστε. Έτσι και οι υποψήφιοι, όταν παίζουν το παιχνίδι είναι απορροφημένοι και δεσμευμένοι σε αυτή τη διαδικασία, συνεπώς η αίσθηση ότι «αξιολογούνται» περιορίζεται. Με αυτόν τον τρόπο είναι πιο πιθανό να εμφανιστούν ασυνείδητα οι πραγματικές τους συμπεριφορές και όχι οι επιθυμητές ή κοινωνικά αποδεκτές.

Εργαλεία και εφαρμογές που στηρίζονται στο gamification χρησιμοποιούνται τόσο για την αξιολόγηση γνωστικών ικανοτήτων όσο και χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Όσον αφορά την πρόβλεψη των γνωστικών ικανοτήτων, τα «παιχνιδοποιημένα» εργαλεία αξιολόγησης βασίζονται στη μέθοδο των δειγμάτων έργου, τα οποία αποτελούν ισχυρούς προβλεπτικούς παράγοντες της εργασιακής απόδοσης. Σχετικά με την αξιολόγηση της Προσωπικότητας, η αποτελεσματικότητα του Gamification θα μπορούσε να εξηγηθεί από το γεγονός ότι μέσα από ένα παιχνίδι είναι λιγότερο εμφανής η σωστή απάντηση και η επιθυμητή συμπεριφορά, συνεπώς η πιθανότητα για faking από τη μεριά των υποψηφίων για το χαρακτήρα τους μειώνεται, αυξάνοντας έτσι την αποτελεσματικότητα του εργαλείου. Πράγματι, σε έρευνα του Montefiori (2016), διαπιστώθηκε πως οι υποψήφιοι μπορούσαν να τροποποιήσουν την επίδοσή τους στα παραδοσιακά ερωτηματολόγια προσωπικότητας, κάτι το οποίο ήταν αδύνατο όταν χρησιμοποιήθηκε ένα game based personality assessment.

Από την άλλη πλευρά, ορισμένες έρευνες αμφισβητούν την προβλεπτική εγκυρότητα του Gamification, υποστηρίζοντας πως η συμπεριφορά των υποψηφίων στα παιχνίδια δεν είναι αντιπροσωπευτική της συμπεριφοράς τους στην πραγματική ζωή (Wozniak ,2015), καθώς στην πραγματική ζωή το κίνητρο για επίτευξη είναι συνήθως μεγαλύτερο από ότι κατά τη διάρκεια ενός παιχνιδιού. Τέλος, όσον αφορά τις κοινωνικά αποδεκτές απαντήσεις, έχει υποστηριχθεί πως και στο Gamification οι υποψήφιοι έχουν τη δυνατότητα να «ρυθμίσουν» την απόδοσή τους, για παράδειγμα μέσα από συνεχή εξάσκηση και επανάληψη στη συμπλήρωση του παιχνιδιού (Lievens & De Soete, 2012)

Με βάση τα παραπάνω αμφιλεγόμενα ευρήματα, σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της ικανότητας του Gamification να προβλέψει την εργασιακή απόδοση των υποψηφίων είτε μεμονωμένα (predictive validity), είτε σε έναν επιπρόσθετο βαθμό από ότι

προβλέπουν ήδη τα παραδοσιακά εργαλεία αξιολόγησης (incremental validity), οδηγώντας στη διατύπωση των παρακάτω υποθέσεων:

H1: Η αξιολόγηση μέσω του Gamification σχετίζεται θετικά με την Εργασιακή Απόδοση των υποψηφίων.

H2: Η αξιολόγηση μέσω του Gamification σχετίζεται θετικά με το Βαθμό Πτυχίου των υποψηφίων.

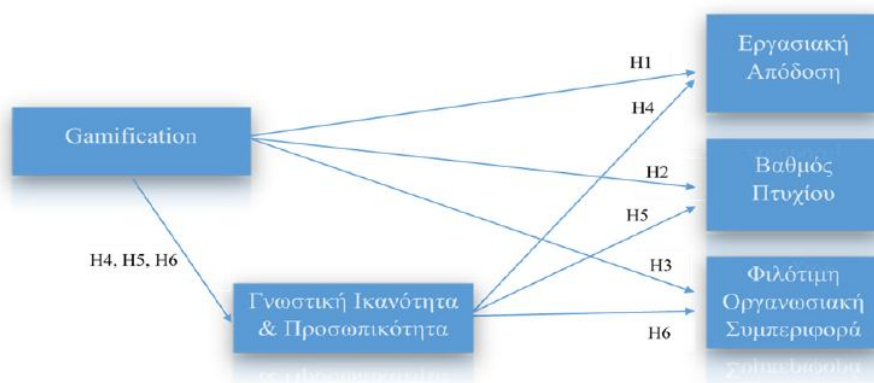
H3: Η αξιολόγηση μέσω του Gamification σχετίζεται θετικά με την Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά των Υποψηφίων.

H4: Η αξιολόγηση μέσω του Gamification αυξάνει τη θετική συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στη Γνωστική Ικανότητα και την Προσωπικότητα με την Εργασιακή Απόδοση.

H5: Η αξιολόγηση μέσω του Gamification αυξάνει τη θετική συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στη Γνωστική Ικανότητα και την Προσωπικότητα με το Βαθμό Πτυχίου.

H6: Η αξιολόγηση μέσω του Gamification αυξάνει τη θετική συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στη Γνωστική Ικανότητα και την Προσωπικότητα με τη Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά.

Στο Σχήμα 1 παρουσιάζονται οι υποθέσεις της έρευνας:



Σχήμα 1. Το θεωρητικό μοντέλο της έρευνας.

Μεθοδολογία

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά και συμμετείχαν 120 άτομα (ποσοστό απόκρισης 62%), με μοναδική προϋπόθεση για τη συμμετοχή τους να είναι φοιτητές ή απόφοιτοι Πανεπιστημίου (ΑΕΙ/ΤΕΙ). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν Προπτυχιακοί ή Μεταπτυχιακοί φοιτητές (60%), ενώ οι μισοί περίπου εργάζονταν (55%), κυρίως σε εισαγωγικές θέσεις εργασίας (entry level). Όσον αφορά στα εργαλεία αξιολόγησης, η γνωστική Ικανότητα αξιολογήθηκε με το εργαλείο 11 Matrix Reasoning items, ενώ η Προσωπικότητα με το ερωτηματολόγιο “50-items IPIP, που βασίζεται στο Μοντέλο των 5

Παραγόντων Προσωπικότητας. Όσον αφορά στην απόδοση των συμμετεχόντων, αξιολογήθηκε με την κλίμακα αυτό-αξιολόγησης «The job proficiency index», ενώ επίσης χρησιμοποιήθηκε και ο Βαθμός Πτυχίου των συμμετεχόντων. Επιπλέον, αξιολογήθηκε και η Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά (OCB), ως μέρος της απόδοσης, μέσα από την κλίμακα των Smith, Organ και Near (1983), η οποία αποτελείται από τις υποκλίμακες του Αλτρουισμού και της Γενικής Συμμόρφωσης. Τέλος, χρησιμοποιήθηκε το ψυχομετρικό εργαλείο με τη μορφή ηλεκτρονικού παιχνιδιού της εταιρείας Owivi για την αξιολόγηση 4 βασικών soft skills: Ανθεκτικότητα, Ευελιξία, Προσαρμοστικότητα και Λήψη Αποφάσεων.

Ανάλυση των Αποτελεσμάτων

Στις υποθέσεις της προβλεπτικής εγκυρότητας του Gamification (H1,H2,H3) αναμενόταν πως η αξιολόγηση δεξιοτήτων μέσω του Gamification σχετίζεται θετικά με την Εργασιακή Απόδοση των ατόμων, το Βαθμό Πτυχίου τους και τη Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως υπάρχει στατιστικώς σημαντική και θετική σχέση μόνο ανάμεσα στη διάσταση της Ευελιξίας και της Εργασιακής Απόδοσης ($\beta = .30, p < .05, t = 2.20, R^2 = .13$), ανάμεσα στη Λήψη Αποφάσεων και τον Βαθμό Πτυχίου ($\beta = .25, p < .01, t = 2.61, R^2 = .10$) και ανάμεσα στη διάσταση της Ευελιξίας και του Αλτρουισμού ($\beta = .27, p < .05, t = 2.01, R^2 = .13$).

Όσον αφορά στις υποθέσεις της αυξητικής εγκυρότητας (H4,H5,H6), αναμενόταν πως η αξιολόγηση υποψηφίων μέσω του Gamification αυξάνει τη θετική συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στα παραδοσιακά ψυχομετρικά εργαλεία (Γνωστική Ικανότητα και Προσωπικότητα) και την εργασιακή απόδοση, το Βαθμό Πτυχίου και τη Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Από τις αναλύσεις βρέθηκε πως κανένα από τα τέσσερα soft skills δεν ενισχύει στατιστικώς σημαντικά τη σχέση που υπάρχει μεταξύ Γνωστικής Ικανότητας-Προσωπικότητας και Εργασιακής Απόδοσης, ούτε και Φιλότιμης Εργασιακής Συμπεριφοράς. Όσον αφορά στο Βαθμό Πτυχίου, η Προσαρμοστικότητα αυξάνει στατιστικώς σημαντικά τη συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στη Γνωστική Ικανότητα, την Προσωπικότητα και το Βαθμό Πτυχίου ($\beta = .22, p < .05, t = 2.07, R^2 = .12$), ενώ το ίδιο ισχύει και για την δεξιότητα της Λήψης Αποφάσεων ($\beta = .26, p < .01, t = 2.73, R^2 = .12$).

Παρουσίαση των αποτελεσμάτων και της σημασίας τους

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν μερικώς τη θετική σχέση ανάμεσα στο Gamification και τα διαφορετικά κριτήρια απόδοσης, καθώς μόνο η Ευελιξία, η Προσαρμοστικότητα και η Λήψη Αποφάσεων παρουσίασαν στατιστικώς σημαντική θετική σχέση με τα διάφορα κριτήρια απόδοσης. Τα ευρήματα αυτά μπορούν να ερμηνευτούν με βάση την υπόθεση ότι άτομα με υψηλά επίπεδα αυτών των χαρακτηριστικών μπορούν να

ανταποκριθούν με περισσότερη επιτυχία στις αλλαγές και τις διαφορετικές συνθήκες που επικρατούν σήμερα στον εργασιακό χώρο και να προχωρήσουν σε πιο κατάλληλες επιλογές, και έτσι είναι πιο λογικό να επιδεικνύουν αυξημένη εργασιακή απόδοση.

Σε γενικές γραμμές, το γεγονός ότι καμία υπόθεση δεν επιβεβαιώθηκε πλήρως ίσως θα μπορούσε να εξηγηθεί από το ότι η εγκυρότητα κατασκευής του εργαλείου δεν σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τα κριτήρια απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα, το παιχνίδι της Owiwi μετράει γενικότερες δεξιότητες των ατόμων, οι οποίες μπορεί να στηρίζονται σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας και τρόπους συμπεριφοράς, δηλαδή σε soft skills. Αντίθετα, τα κριτήρια απόδοσης αφορούν καθαρά στην εργασιακή απόδοση και στα αποτελέσματα που φέρνει κάποιος. Αν τα κριτήρια απόδοσης αφορούσαν περισσότερο σε συμπεριφορές που εννοιολογικά είναι πιο κοντά με τα soft skills (π.χ. Competencies), ίσως τα αποτελέσματα να ήταν διαφορετικά. Επιπλέον, το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες γνώριζαν πως δεν αξιολογούνταν για κάποια θέση, ίσως ασυνείδητα να μείωσε την απόδοσή τους, λόγω έλλειψης κάποιου εξωτερικού οφέλους (π.χ. η διεκδίκηση κάποιας θέσης εργασίας).

Όσον αφορά στις πρακτικές εφαρμογές της έρευνας, το γεγονός ότι το Gamification μπορεί να προβλέψει ορισμένα κριτήρια εργασιακής απόδοσης, ενισχύει την εγκυρότητα του κριτηρίου και επιτρέπει στις εταιρείες να το χρησιμοποιούν με περισσότερη ευκολία. Επιπλέον, η ικανότητα συγκεκριμένων soft skills να προβλέπουν πτυχές της απόδοσης των ατόμων, αναδεικνύει τη σημασία των soft skills και αποτελεί έναυσμα για τους οργανισμούς στο να αναθεωρήσουν πολλές πτυχές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Βιβλιογραφία

- Armstrong, M. B., Landers, R. N., & Collmus, A. B. (2016). Gamifying recruitment, selection, training, and performance management: Game-thinking in human resource management. In H. Gangadharbatla & D. Z. Davis (Eds.), *Emerging research and trends in gamification* (pp. 140-165). Hershey, PA: IGI Global.
- Chow, S., & Chapman, D. (2013). *Gamifying the employee recruitment process*. Paper presented at the First International Conference on Gameful Design, Research, and Applications. Toronto, Canada, October 02 - 04, 2013
- Csikszentmihályi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. New York, NY, US: Basic Books.
- Ferrell, J. Z., Carpenter, J. E., Vaughn, E. D., Dudley, N. M., Goodman, S. A. (2016). Gamification of Human Resource Processes. In H. Gangaadharbatla, & D. Davis (Eds.), *Emerging Research Trends in Gamification* (pp 108-139), Pennsylvania, USA: IGI Global.

- Fetzer, M., McNamara, J., & Geimer, J.L. (2017). Gamification, Serious Games and Personnel Selection. In G. Hertel, D. L. Stone, R. D. Johnson, & J. Passmore (Eds), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of the Internet at Work*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Georgiou, K., Nikolaou, I. & Gouras, A. (2017). *Serious gaming in employee selection process*. In I. Nikolaou (2017): Alliance for Organizational Psychology Invited Symposium-The Impact of Technology on Recruitment and Selection: An International Perspective. 32nd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, USA.
- Montefiori, L. (2016). *Game-Based Assessment, insight from a Tech Start-up*. Presented at the Symposium/Forum on Game-based assessment-Concepts and insight from research and practice.
- Lievens, F., & De Soete, B. (2012). Simulations. In N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (pp. 383–410). New York: Oxford University Press.
- Tippins, N. T. (2015). Technology and assessment in selection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 551-582.
- Wozniak, J. (2015). The Use of Gamification at Different Levels of E-Recruitment. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 3(2), pp.257-278.

Αμφιθυμία και Εργασιακή Εξάντληση στις Οργανωσιακές Αλλαγές

Φοιτητής: Κώστας Σωκράτης
Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Βακόλα Μαρία

Εισαγωγή

Οι οργανισμοί συνεχώς αλλάζουν (Smollan, Sayers, & Matheny, 2010). Οι περισσότερες σχεδιασμένες αλλαγές, είτε αφορούν μια αναδιοργάνωση, είτε πρόκειται για αλλαγή κουλτούρας ή για μια καινούργια πολιτική επιδιώκουν να οδηγήσουν τους εργαζομένους σε νέες συμπεριφορές με στόχο την αύξηση της απόδοσης του οργανισμού (van der Ven, 2011). Είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε συνθήκες οργανωσιακών αλλαγών οι εργαζόμενοι να είναι αυτό-υποκινούμενοι, προ-ενεργητικοί και να επιδιώκουν την απόδοσή τους (Petrou, Demerouti, & Schaufeli, 2015). Οι αλλαγές συμβαίνουν στους οργανισμούς με ταχείς πια ρυθμούς και αποτελούν ένα καθημερινό φαινόμενο. Ωστόσο, το ποσοστό αποτυχίας τους ως προς την εφαρμογή τους παραμένει υψηλό έως και 70% (Burnes & By, 2012). Επίσης, οι άνθρωποι παίζουν κεντρικό ρόλο στις αλλαγές και για αυτό το λόγο ξεχωριστής σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή μιας αλλαγής είναι και τα ατομικά χαρακτηριστικά, οι προσωπικοί πόροι (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007). Πολλές είναι οι έρευνες που εστιάζουν στις αντιδράσεις των εργαζομένων ως επακόλουθα των αλλαγών και μελετούν είτε την υποστήριξη αυτών είτε την αντίσταση των εργαζομένων ως προς αυτές (Wanberg & Banas, 2000).

Οι αντιδράσεις των εργαζομένων προς μια οργανωσιακή αλλαγή μπορούν να διερευνηθούν υπό το πρίσμα των πολυδιάστατων στάσεων (Piderit, 2000). Η πιο μελετημένη στάση, λοιπόν, αναφορικά με την αλλαγή είναι η αντίσταση που ορίζεται ως η έλλειψη υποστήριξης των προγραμμάτων αλλαγής (Oreg, 2003). Ακόμα, έχει μελετηθεί ευρέως και η δεκτικότητα που ορίζεται ως η υποστήριξη και ο ενθουσιασμός σχετικά με τις αλλαγές από τους εργαζομένους (Fedor, Caldwell, & Herold, 2006). Τα τελευταία, μόλις χρόνια, γίνεται προσπάθεια μελέτης εκείνων των αντιδράσεων των εργαζομένων που περιλαμβάνουν την ταυτόχρονη υποστήριξη αλλά και αντίσταση ως προς τις αλλαγές, και χαρακτηρίζονται ως αμφιθυμία (Piderit, 2000).

Έχει επισημανθεί ο σημαντικός ρόλος της υιοθέτησης συμπεριφορών job crafting από τους εργαζομένους για μια επιτυχημένη οργανωσιακή αλλαγή (Petrou, Demerouti, & Schaufeli, 2015; Petrou, Demerouti, & Schaufeli, 2017). Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι υιοθετούν

εθελοντικές και πέρα από το βασικό τους ρόλο συμπεριφορές, ώστε να προσαρμοστούν σε μια αλλαγή (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011). Οι συμπεριφορές του job crafting, λοιπόν, μπορούν να λειτουργήσουν ως διευκολυντικοί παράγοντες και κυρίως οι εργαζόμενοι μέσω αυτών προσαρμόζουν την κατάσταση περισσότερο στις ανάγκες τους, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η προσαρμογή τους στο εργασιακό περιβάλλον που αλλάζει (Kira, Van Eijnatten, & Balkin, 2010).

Παράλληλα, παρατηρείται ότι ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον σε συνθήκες οργανωσιακών αλλαγών παρουσιάζει η θεωρία της ρυθμιστικής εστίασης (regulatory focus). Αρχικά, η προσέγγιση της εστίασης στην προαγωγή-εξέλιξη (promotion focus) καταδεικνύει την τάση αντίληψης του περιβάλλοντος με όρους ευκαιριών ανάπτυξης και εξέλιξης. Αντίθετα, στην άλλη προσέγγιση τα άτομα που είναι εστιασμένα στην πρόληψη (prevention-focused) παρακινούνται από τις ανάγκες για ασφάλεια και εστιάζουν στην αποφυγή των ρίσκων-κινδύνων και απειλών (Higgins et al., 1997). Η διαφορετική εστίαση-προσέγγιση των ατόμων επηρεάζει τον τρόπο, που τα άτομα αξιολογούν τις αλλαγές και διαμορφώνουν τελικά τις στάσεις τους ως προς αυτές (Brockner & Higgins, 2001). Επομένως, είναι σημαντικό να μελετηθεί η επίδραση της ρυθμιστικής εστίασης (regulatory focus) σε συνθήκες οργανωσιακών αλλαγών, και συγκεκριμένα αμφιθυμίας, που παρουσιάζει αυξανόμενο ερευνητικό ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια στο χώρο της Διοίκησης Αλλαγών.

Ο σκοπός της εργασίας και η σημασία της

Στην παρούσα εργασία, λοιπόν, μελετάται η στάση της αμφιθυμίας σε πλαίσιο μεγάλης κλίμακας οργανωσιακής αλλαγής, και συγκεκριμένα τα επακόλουθα αυτής ως προς την εργασιακή ευημερία των εργαζομένων, εξετάζοντας τα ημερήσια επίπεδα εξάντλησής τους. Μεγάλο ερευνητικό ενδιαφέρον παρουσιάζει και ο συνυπολογισμός προ-ενεργητικών συμπεριφορών και ατομικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων, καθώς οι άνθρωποι παίζουν καταλυτικό ρόλο στην επιτυχία μιας οργανωσιακής αλλαγής (Petrou, Demerouti, & Hafner, 2013; Petrou, Demerouti, & Schaufeli, 2017). Κατά αυτόν τον τρόπο, εξετάζεται ο ρυθμιστικός ρόλος του job crafting στη σχέση μεταξύ αμφιθυμίας και εργασιακής εξάντλησης. Τέλος, μελετάται ο ρυθμιστικός ρόλος του ατομικού χαρακτηριστικού της ρυθμιστικής εστίασης (regulatory focus) στη σχέση αμφιθυμίας ως προς την οργανωσιακή αλλαγή και εργασιακής εξάντλησης. Η παρούσα έρευνα συμβάλει στη βιβλιογραφία σχετικά με την κατανόηση της στάσης της αμφιθυμίας κατά τη διάρκεια οργανωσιακών αλλαγών μεγάλης κλίμακας.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

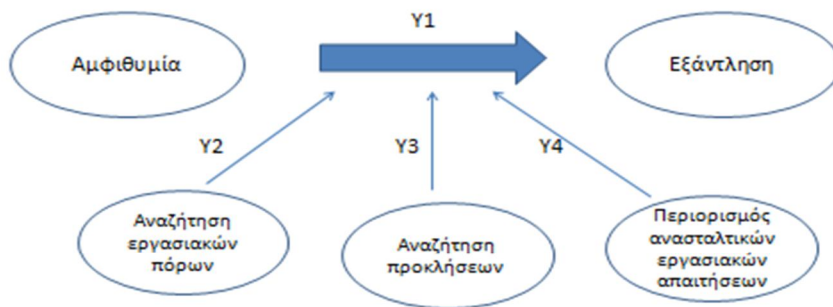
Αμφιθυμία: Η Piderit (2000) υποστηρίζει με μια σειρά παραδειγμάτων, ότι η αμφιθυμία ως στάση προκύπτει, διότι μια διάσταση (η γνωστική αντίδραση) μπορεί να είναι σε σύγκρουση με μια άλλη διάσταση (συναισθηματική αντίδραση). Ακόμα, η αμφιθυμία είναι πιθανή ακόμα και σε μια μόνη διάσταση (συναισθηματική), καθώς οι εργαζόμενοι μπορεί να βιώνουν ταυτόχρονα θετικά και αρνητικά συναισθήματα προς μια οργανωσιακή αλλαγή.

Job crafting: Σε συνθήκες αβεβαιότητας προκρίνονται οι προ-ενεργητικές συμπεριφορές. Αξίζει να σημειωθεί, ότι οι οργανωσιακές αλλαγές αποτελούν ένα ιδανικό πλαίσιο για τη μελέτη των συμπεριφορών του job crafting, διότι οι ρόλοι και τα καθήκοντα των εργαζομένων είναι υπό ρευστότητα. Η τεχνική του job crafting αποτελεί μια μορφή προ-ενεργητικής συμπεριφοράς και έναν αποτελεσματικό τρόπο για την αντιμετώπιση της αλλαγής στο εργασιακό περιβάλλον (Van den Heuvel, Demerouti, Schreurs, Bakker, & Schaufeli, 2009).

Ρυθμιστική εστίαση (regulatory focus): Ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον σε συνθήκες οργανωσιακών αλλαγών παρουσιάζει η θεωρία της ρυθμιστικής εστίασης (regulatory focus). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι άνθρωποι μπορεί να λειτουργήσουν με βάση δύο διακριτές ρυθμιστικές εστιάσεις (self-regulatory foci). Ουσιαστικά, πρόκειται για δύο διακριτές-ξεχωριστές προσεγγίσεις παρακίνησης. Οι διαφορές ως προς τη ρυθμιστική εστίαση των ανθρώπων (εστίαση στην εξέλιξη ή πρόληψη) αφορούν τρεις βασικούς παράγοντες, τις ανάγκες που οι άνθρωποι επιζητούν να ικανοποιήσουν, τη φύση των στόχων ή στάνταρντ που προσπαθούν να επιτύχουν και τις ψυχολογικές καταστάσεις που έχουν σημασία (Higgins, 1998).

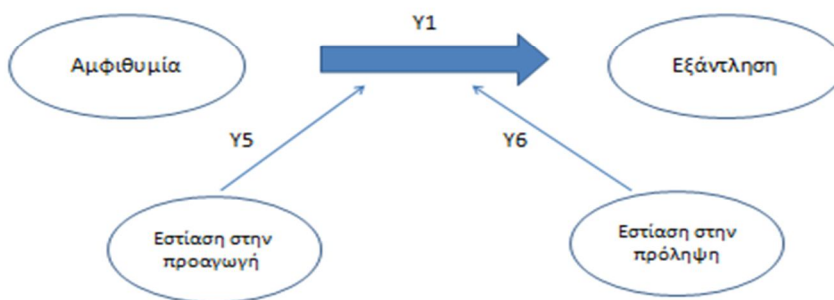
Εξάντληση: Σύμφωνα με τους Maslach, Schaufeli, και Leiter (2001), η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένα σύνδρομο πίεσης που σχετίζεται με την εργασία και προκύπτει όταν στο εργασιακό περιβάλλον υπάρχουν συναισθηματικοί και διαπροσωπικοί στρεσογόνοι παράγοντες. Σύμφωνα με αυτούς τους συγγραφείς, οι δύο κεντρικές διαστάσεις του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η εργασιακή εξάντληση και η αποπροσωποποίηση ή ο κυνισμός. Πιο συγκεκριμένα, η διάσταση της εργασιακής εξάντλησης χαρακτηρίζει μια ακραία μορφή κόπωσης ως συνέπεια έντονης σωματικής, συναισθηματικής και γνωστικής έντασης στην εργασία (Lee & Asforth, 1993).

Οι υποθέσεις της έρευνας παρουσιάζονται γραφικά στο Σχήμα 1 & 2.



Σχήμα 1. Οι υποθέσεις της έρευνας

Οι υποθέσεις της έρευνας παρουσιάζονται γραφικά στο Σχήμα 1 & 2.



Σχήμα 2. Οι υποθέσεις της έρευνας

Μεθοδολογία

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν εργαζόμενοι της εταιρείας Άλφα. Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν να μελετηθούν οι υπό εξέταση μεταβλητές σε ένα εργασιακό πλαίσιο, στο οποίο πραγματοποιήθηκε αλλαγή μεγάλης κλίμακας. Οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν, ότι θα έπρεπε να συμπληρώσουν ένα γενικό ερωτηματολόγιο και ένα ημερολόγιο για πέντε εργάσιμες ημέρες (Τρίτη έως Δευτέρα), καθημερινά μετά το τέλος της βάρδιας τους, πριν φύγουν από τη δουλειά. Για τη συμπλήρωση του γενικού ερωτηματολογίου απαιτούνταν περίπου δύο λεπτά, ενώ για τη συμπλήρωση του κάθε ερωτηματολογίου του ημερολογίου απαιτούνταν περίπου επτά λεπτά την ημέρα.

Το δείγμα της παρούσας έρευνας προέκυψε από ευκαιριακή δειγματοληψία και αποτελούνταν από τριάντα επτά ($N=37$) εργαζομένους. Ο αριθμός των εργαζομένων που προσεγγίστηκαν αρχικά ήταν πενήντα ένας, ωστόσο μόνο τα τριάντα επτά άτομα

επέστρεψαν τουλάχιστον τέσσερα από τα έξι ερωτηματολόγια που δόθηκαν ολοκληρωμένα (72,5% ποσοστό απαντητικότητας).

Αμφιθυμία. Η μέτρηση της αμφιθυμίας σε ημερήσια βάση πραγματοποιήθηκε με τέσσερις προτάσεις που προσαρμόστηκαν από την κλίμακα των Oreg και Sverdlik (2011).

Job Crafting. Για τη μέτρηση του job crafting σε ημερήσια βάση χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Petrou και συν. (2012).

Εξάντληση. Η ημερήσια εξάντληση μετρήθηκε με τρεις προτάσεις που προσαρμόστηκαν από την κλίμακα των Schaufeli, Leiter, Maslach, και Jackson (1996), έτσι ώστε να αξιολογηθεί η εξάντληση σε ημερήσιο επίπεδο.

Regulatory focus. Για τη μέτρηση της ρυθμιστικής εστίασης (regulatory focus) των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko, και Roberts (2008). Η συγκεκριμένη μεταβλητή εξετάστηκε μέσω της χορήγησης του γενικού ερωτηματολογίου, όπου συμπληρώθηκε μόνο μία φορά, καθώς αυτή αποτελεί χαρακτηριστικό προσωπικότητας και δεν παρουσιάζει διαφοροποίηση από μέρα σε μέρα.

Συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων και της σημασίας τους

Στόχος της παρούσας έρευνας ημερολογίων ήταν να εξετάσει τη στάση της αμφιθυμίας σε πλαίσιο μεγάλης κλίμακας οργανωσιακής αλλαγής, και συγκεκριμένα τα επακόλουθα αυτής ως προς την εργασιακή ευημερία των εργαζομένων, μελετώντας τα ημερήσια επίπεδα εξάντλησής τους. Θεωρήθηκε, ότι θα είχε μεγαλύτερο ερευνητικό ενδιαφέρον και ο συνυπολογισμός ατομικών χαρακτηριστικών και προ-ενεργητικών συμπεριφορών των εργαζομένων, καθώς φαίνεται ότι οι άνθρωποι παίζουν καταλυτικό ρόλο ως προς την επιτυχή εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής (Petrou, Demerouti, & Hafner, 2013; Petrou, Demerouti, & Schaufeli, 2017). Κατά αυτόν τον τρόπο, εξετάστηκε ο ρυθμιστικός ρόλος του job crafting στη θετική σχέση μεταξύ αμφιθυμίας και εξάντλησης. Συγκεκριμένα, αναμενόταν ότι οι τρεις διαστάσεις του job crafting ρυθμίζουν τη θετική σχέση αμφιθυμίας και εξάντλησης με τρόπο, ώστε η σχέση να είναι λιγότερο ισχυρή σε συνθήκες αναζήτησης πόρων, αναζήτησης προκλήσεων και περιορισμού των ανασταλτικών εργασιακών απαιτήσεων.

Επιπρόσθετα, μελετήθηκε ο ρυθμιστικός ρόλος του ατομικού χαρακτηριστικού της ρυθμιστικής εστίασης (regulatory focus) στη θετική σχέση μεταξύ αμφιθυμίας και εξάντλησης. Ειδικότερα, αναμενόταν ότι η εστίαση στην εξέλιξη (promotion focus) θα ρυθμίζει τη θετική σχέση αμφιθυμίας και εξάντλησης, με τρόπο ώστε η σχέση θα είναι λιγότερη ισχυρή για εκείνους τους εργαζόμενους που είναι σε υψηλό βαθμό εστιασμένοι στην προαγωγή-εξέλιξη (promotion focused). Παράλληλα, αναμενόταν ότι η εστίαση στην

πρόληψη (prevention focus) θα ρυθμίσει τη θετική σχέση αμφιθυμίας και εξάντλησης, με τρόπο ώστε η σχέση θα είναι περισσότερο ισχυρή για εκείνους τους εργαζόμενους που είναι σε υψηλό βαθμό εστιασμένοι στην πρόληψη (prevention focused).

Σύμφωνα με την υπόθεσή μας, η θετική σχέση μεταξύ της αμφιθυμίας ως επιπλέον απαίτησης προς διαχείριση σε πλαίσιο οργανωσιακής αλλαγής και της ημερήσιας εξάντλησης επιβεβαιώθηκε. Ένας εργαζόμενος που καλείται να προσαρμοστεί σε μια οργανωσιακή αλλαγή, χρειάζεται να επενδύσει επιπλέον ενέργεια όταν παράλληλα έχει αντικρουόμενες αξιολογήσεις ως προς την αλλαγή και βιώνει την αμφιθυμία, την οποία καλείται να επιλύσει. Όταν τα επίπεδα των εργασιακών απαιτήσεων αυξάνονται, οι εργαζόμενοι υποχρεούνται να καταβάλουν μεγάλη προσπάθεια και να επενδύσουν ενέργεια για να ανταποκριθούν σε αυτές τις απαιτήσεις με αποτέλεσμα να αυξάνονται τα επίπεδα εξάντλησής τους. Το παραπάνω επιβεβαιώνεται και από τα ευρήματα της ανασκόπησης που πραγματοποιήθηκε από τους Bakker και συνεργάτες (2014), οι οποίοι κατέδειξαν τη θετική σχέση μεταξύ αυξημένων εργασιακών απαιτήσεων και υψηλής εξάντλησης.

Συμπερασματικά, η παρούσα έρευνα συμβάλει στη βιβλιογραφία σχετικά με την κατανόηση της στάσης της αμφιθυμίας κατά τη διάρκεια οργανωσιακών αλλαγών μεγάλης κλίμακας. Για την περαιτέρω διερεύνηση της σχέσης αυτής εξετάζεται ο ρυθμιστικός ρόλος της τεχνικής του job crafting και της ρυθμιστικής εστίασης (regulatory focus) των εργαζομένων στη σχέση αυτή. Βρέθηκε, μάλιστα, ότι η σχέση αμφιθυμίας και εξάντλησης είναι περισσότερο ισχυρή, όταν οι εργαζόμενοι προσπαθούν να περιορίσουν τις εργασιακές απαιτήσεις σε ημερήσιο επίπεδο. Ακόμα, εργαζόμενοι που είναι σε υψηλό βαθμό εστιασμένοι στην πρόληψη (prevention focused), σε συνθήκες αμφιθυμίας κατά τη διάρκεια της οργανωσιακής αλλαγής βιώνουν υψηλότερα επίπεδα εξάντλησης. Επομένως, θα ήταν χρήσιμο οι εργαζόμενοι να μην επιδιώκουν να περιορίσουν τις εργασιακές τους απαιτήσεις, αλλά να προσπαθούν να τις προσεγγίσουν με τρόπο ώστε να βρουν ενδιαφέρον σε αυτές, να τις νοηματοδοτήσουν θετικά και τελικά να τις αντιμετωπίσουν εποικοδομητικά. Τέλος, σημαντικό ρόλο μπορεί να παίξει και η στάση της ηγεσίας στις συγκεκριμένες συνθήκες, καθώς με την ουσιαστική υποστήριξη προς τους εργαζομένους και την εφαρμογή τακτικών επιρροής μπορεί να συμβάλει στην επίλυση των αντικρουόμενων αξιολογήσεων της αλλαγής.

Βασική βιβλιογραφία

Ashforth, B. E., Rogers, K. M., Pratt, M. G., & Pradies, C. (2014). Ambivalence in organizations: A multilevel approach. *Organization Science*, 25(5), 1453-1478.

- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Higgins, E. T. (2002). How self-regulation creates distinct values: The case of promotion and prevention decision making. *Journal of Consumer Psychology*, 12, 177–191.
- Liberman, N., Idson, L. C., Camacho, C. J., & Higgins, E. T. (1999). Promotion and prevention choices between stability and change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1135-1145.
- Liu, H. (2011). Impact of regulatory focus on ambiguity aversion. *Journal of Behavioral Decision Making*, 24(4), 412-430.
- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research: An introduction and some practical recommendations. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 79-93.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120-1141.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783–794.
- Rothman, N. B., & Melwani, S. (2017). Feeling mixed, ambivalent, and in flux: The social functions of emotional complexity for leaders. *Academy of Management Review*, 42(2), 259-282.

Οι αντιδράσεις των υποψηφίων στις σύγχρονες μεθόδους επιλογής προσωπικού

Φοιτήτρια: Λαγού Ειρήνη-Σωσάνη
Επιβλέπων Καθηγητής: Νικολάου Ιωάννης

Εισαγωγή

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, στο σημερινό και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, βρίσκονται συνεχώς αντιμέτωπες με ένα σύνολο προκλήσεων που έχουν να κάνουν με την οικονομική αστάθεια και τις συνέπειες των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων. Η τεχνολογία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της σύγχρονης πραγματικότητας και της εργασιακής ζωής και η ραγδαία εξέλιξή της αναδιαμορφώνει το τοπίο σε κάθε λειτουργία των επιχειρήσεων.

Οι νέες συνθήκες επιβάλλουν την εγκαθίδρυση και εφαρμογή μιας στρατηγικής για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού με σκοπό την καλύτερη δυνατή στελέχωση, την ενίσχυση της εκπαίδευσης, την ανάπτυξη των ανθρώπων και την αύξηση της παραγωγικότητας. Τα τμήματα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αξιοποιούν ολοένα και περισσότερο τα τεχνολογικά εργαλεία, με πλεονεκτήματα που αφορούν τόσο στο κόστος όσο και στις λειτουργίες του τμήματος. Ιδιαίτερα στον τομέα της αναζήτησης και επιλογής των ανθρώπων και των ταλέντων, η τεχνολογία προσφέρει νέα εργαλεία που συμβάλλουν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας.

Η διαδικτυακή επιλογή έχει εδραιωθεί για τα καλά στους σύγχρονους οργανισμούς. Τα στελέχη Δ.Α.Δ. θα πρέπει να εφιστούν την προσοχή τους αφενός στην ικανότητα αυτών των καινοτόμων εργαλείων επιλογής να προβλέπουν αποτελεσματικά την μελλοντική εργασιακή απόδοση των υποψηφίων και αφετέρου στις αντιδράσεις που προκαλούν αυτά τα εργαλεία. Μολαταύτα, η μελέτη για τις αντιδράσεις των υποψηφίων, αποτελεί ζήτημα μείζονος σημασίας και θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη στη διαμόρφωση των διαδικασιών των εκάστοτε οργανισμών.

Σκοπός της εργασίας

Η έρευνα των αντιδράσεων των υποψηφίων έχει χτίσει γερά θεμέλια προκειμένου οι οργανισμοί να σχεδιάσουν επιτυχώς τη διαδικασία επιλογής. Καθώς όμως οι συνθήκες και οι πρακτικές αλλάζουν, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια λόγω της τεχνολογίας, νέες προσεγγίσεις για τις αντιδράσεις των υποψηφίων θα πρέπει να λάβουν χώρα. Η ανάγκη για περαιτέρω μελέτη αναφορικά με την τεχνολογία στη διαδικασία επιλογής, καθίσταται επιτακτική και είναι ένα θέμα το οποίο καλύπτει η παρούσα διπλωματική εργασία, η οποία

εστιάζει στην ανάλυση και διερεύνηση των αντιδράσεων των υποψηφίων στις σύγχρονες μεθόδους επιλογής προσωπικού. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να παρουσιαστούν οι σύγχρονες μέθοδοι επιλογής και να διερευνηθούν ως προς τις αντιδράσεις που έχουν οι υποψήφιοι που αναζητούν εργασία. Πρωταρχικός στόχος είναι η ταξινόμηση των σύγχρονων μεθόδων επιλογής αναφορικά με τις αντιδράσεις και ως εκ τούτου η κατανόησή και η εφαρμογή τους από τους επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Εν προκειμένω, αναδύθηκαν οι μέθοδοι επιλογής που χρησιμοποιούνται εκτενώς από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Εν συνεχεία ταξινομήθηκαν οι σύγχρονες μέθοδοι επιλογής ως προς τις αντιλήψεις των υποψηφίων από πλευράς προτιμήσεων, δικαιοσύνης, εγκυρότητας και προθέσεων για νομικές διεξόδους έναντι των οργανισμών. Συμπληρωματικά, πραγματοποιήθηκαν συγκρίσεις με τις παραδοσιακές μεθόδους επιλογής προσωπικού και διερευνήθηκε ο βαθμός κατά τον οποίο τα δημογραφικά στοιχεία όπως η εργασιακή κατάσταση, το φύλο και η ηλικία επηρεάζουν αυτές τις αντιλήψεις. Τέλος, προέκυψαν αξιοσημείωτα συμπεράσματα σχετικά με την θετική σχέση της ευνοϊκότητας με τη διαδικαστική δικαιοσύνη και αντιληπτική εγκυρότητα των υποψηφίων.

Βιβλιογραφική επισκόπηση

Ως αντιδράσεις των υποψηφίων ορίζονται οι αντιλήψεις ή οι εντυπώσεις των ατόμων που αναζητούν εργασία, σχετικά με τη διαδικασία επιλογής (Gilliland, 1993). Ο όρος «αντιδράσεις των υποψηφίων» έχει χρησιμοποιηθεί για να αναφερθεί στην ερευνητική βιβλιογραφία που εξετάζει τις «συμπεριφορές, τις επιδράσεις ή τις γνώσεις ενός ατόμου για τη διαδικασία πρόσληψης» (Ryan & Ployhart, 2000). Οι αντιδράσεις των υποψηφίων αποτελούν ένα θέμα ζωτικής σημασίας για πολλούς λόγους. Πρώτα και κύρια, σχετίζονται με το βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο κόστος που ενδέχεται να επηρεάσει τους οργανισμούς (Hülshager & Anderson, 2009). Υποψήφιοι που δεν αντιλαμβάνονται τις διαδικασίες επιλογής ενός οργανισμού ως δίκαιες και αξιόπιστες, είναι λιγότερο πιθανό να δεχτούν την προσφορά εργασίας (Macan, Avedon, Paese & Smith, 1994). Σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, ένας υποψήφιος που έχει αρνητικές αντιδράσεις ενδέχεται να επηρεαστεί από αυτές και να αποχωρήσει από την φάση της επιλογής ή να απορρίψει μια ενδεχόμενη προσφορά εργασίας, γεγονός που κοστίζει χρόνο και χρήμα στον οργανισμό. Από την άλλη, οι αρνητικές αντιδράσεις ταλαντούχων υποψηφίων μπορεί να οδηγήσουν στην αποχώρηση εργαζομένων υψηλής απόδοσης, γεγονός που σημαίνει ότι ο οργανισμός επιβαρύνεται μακροπρόθεσμα.

Οι αντιδράσεις των υποψηφίων έχουν άμεση σχέση με την πρόθεσή των υποψηφίων να συστήσουν τον οργανισμό σε άλλους. Τα άτομα πολύ συχνά μοιράζονται τις αντιλήψεις και αντιδράσεις τους για τους οργανισμούς, επηρεάζοντας τους άλλους στην εικόνα που θα διαμορφώσουν για τον εκάστοτε οργανισμό, καθώς και στην απόφαση για τον εάν είναι επιθυμητός ως πιθανός εργοδότης. Ένας ακόμη σημαντικός λόγος είναι ότι η στάση των υποψηφίων επηρεάζει την εγκυρότητα των εργαλείων και των μεθόδων επιλογής (Barbera, Ryan, Desmarais & Dyer, 1995).

Ακόμη, φαίνεται ότι οι αρνητικές αντιδράσεις πριν την επιλογή, είναι πολύ πιθανό να επηρεάζουν τις στάσεις, τις επιδόσεις και τις συμπεριφορές κατά τη διάρκεια της εργασίας (Gilliland, 1993). Αυτό έχει άμεσο αντίκτυπο στην οργανωσιακή απόδοση, την κουλτούρα, την εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση, την διατήρηση των εργαζομένων και τις συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο. Τελευταίος αλλά εξίσου σημαντικός παράγοντας, που ενισχύει τη σημασία των αντιδράσεων των υποψηφίων, είναι ότι οι ακατάλληλες διαδικασίες επιλογής ενδέχεται να προκαλέσουν τη λήψη νομικών μέτρων (Anderson, 2011). Όταν οι υποψήφιοι αξιολογούν τις μεθόδους επιλογής παρεμβατικές, ενδέχεται να καταφύγουν σε νομικές διεξόδους και καταγγελίες κατά των οργανισμών (Gilliland, 1993). Αυτό έχει αρνητικές επιπτώσεις, αφενός διότι είναι εξαιρετικά δαπανηρό και αφετέρου γιατί υπάρχει μεγάλος κίνδυνος για τη φήμη και την εικόνα του οργανισμού.

Βασικές Θεωρητικές Προσεγγίσεις για τις αντιδράσεις των υποψηφίων

- *Κοινωνική Εγκυρότητα (Schuler, 1993)*: Η έννοια της κοινωνικής εγκυρότητας εξασφαλίζεται όταν οι υποψήφιοι συμφωνούν τόσο με τη διαδικασία όσο και τα αποτελέσματά της. Η θεωρία του επικεντρώθηκε τόσο στις θετικές όσο και στις αρνητικές αντιλήψεις για δικαιοσύνη των υποψηφίων σχετικά με τον τρόπο που βιώνουν ένα σύστημα επιλογής. Ο Schuler προτείνει ένα μοντέλο τεσσάρων διαστάσεων το οποίο περιλαμβάνει

- α) τις πληροφορίες που παρέχονται στους υποψηφίους σχετικά με τη θέση και τον οργανισμό
- β) τον βαθμό συμμετοχής των υποψηφίων στην διαδικασία επιλογής
- γ) τη διαφάνεια της διαδικασίας ώστε να μπορούν να κατανοούν τον στόχο και τη συνάφειά τους με τις οργανωτικές απαιτήσεις
- δ) την παροχή ανατροφοδότησης.

-Αντιληπτική δικαιοσύνη των υποψηφίων (Gilliland, 1993): Μια από τις πιο σημαντικές προσπάθειες για την ερμηνεία των αντιδράσεων των υποψηφίων. Είναι ο πρώτος που έθεσε την έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης στην έρευνα των αντιδράσεων των υποψηφίων και ανέπτυξε ένα μοντέλο εκτίμησης της δικαιοσύνης στη διαδικασία επιλογής. Προσέγγισε τις αντιδράσεις των υποψηφίων δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο της διαδικαστικής δικαιοσύνης. Πιο συγκεκριμένα, η επιμεριστική δικαιοσύνη, που σχετίζεται με την επιλογή του προσωπικού, συνδέεται με την έκβαση της διαδικασίας επιλογής, ενώ η διαδικαστική αφορά τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για να προσδιοριστεί ο κατάλληλος υποψήφιος (Steiner & Gilliland, 2001). Ο Gilliland ανέπτυξε επίσης συνολικά δέκα κανόνες αναφορικά με την έννοια της δικαιοσύνης από την πλευρά του υποψηφίου, που παρέχουν στους οργανισμούς έναν τρόπο σκέψης για τη διαδικασία επιλογής. Αυτούς τους κανόνες τους ομαδοποιεί σε τρεις επιμέρους κατηγορίες ως ακολούθως:

- i) τα επίσημα χαρακτηριστικά που περιλαμβάνουν τη σχέση με την εργασία, την ευκαιρία εκτέλεσης, την επανεξέταση και τη συνέπεια,
- ii) την επεξήγηση που περιλαμβάνει την επίκαιρη ανατροφοδότηση, της πληροφορίες στην επιλογή και την ειλικρίνεια καθώς και
- iii) τη διαπροσωπική μεταχείριση που εμπεριέχει τη διαπροσωπική αποτελεσματικότητα, την αμφίδρομη επικοινωνία και την ορθότητα των ερωτήσεων.

-Μοντέλα εισβολής στην ιδιωτική ζωή: Ένας ακόμη τομέας θεωρητικής προσέγγισης αποτελούν οι θεωρίες εισβολής στην ιδιωτική ζωή (Bauer κ.ά., 2006). Από την έρευνα για τα τεστ ουσιών (Stone & Kotch, 1989) και τα τεστ ακεραιότητας (Moore & Stewart, 1989), τα μοντέλα εισβολής της ιδιωτικής ζωής επικεντρώνονται στην επεμβατικότητα των διαδικασιών επιλογής, οι οποίες προκαλούν αρνητικές αντιδράσεις.

Μεθοδολογία

Η παρούσα διπλωματική αποτελεί μια ποσοτική έρευνα ενώ το μεθοδολογικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των πρωτογενών δεδομένων ήταν τα ερωτηματολόγια. Η συμπλήρωσή τους πραγματοποιήθηκε το μήνα Νοέμβριο και Δεκέμβριο του 2017, ήταν ηλεκτρονική και στάλθηκε στους συμμετέχοντες με τη μορφή ηλεκτρονικής αλληλογραφίας ενώ δημοσιοποιήθηκε και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook και το LinkedIn. Επιπλέον, οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου με δυνατότητα επιλογής από τους συμμετέχοντες και για την ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτούνταν περίπου 20 λεπτά. Μετά τη συγκέντρωση των πρωτογενών στοιχείων και τον έλεγχο των

ερωτηματολογίων, για την ολοκλήρωσή τους από όλους τους συμμετέχοντες, ακολούθησε η κωδικοποίηση των απαντήσεων. Η κωδικοποίηση και η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS Statistics 21.

Συλλογή στοιχείων/εργαλεία μέτρησης

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα ήταν τυχαίο, το οποίο αποτελείται από 147 άτομα, που είτε εργάζονται είτε αναζητούν εργασία. Ειδικότερα, η συντριπτική πλειοψηφία του κατοικεί στην Ελλάδα (93,2%) ενώ το 68,7% είναι εργαζόμενοι, το 10,8% άνεργοι, το 13,6% φοιτητές, το 1,3% δεν εργάζεται ούτε αναζητά εργασία ενώ το 6,9% δήλωσε ότι είναι ελεύθεροι επαγγελματίες. Το 63% του δείγματος είναι γυναίκες, το 34% άνδρες ενώ ο μέσος όρος ηλικίας του δείγματος είναι 30,45 έτη. Αναφορικά με την εκπαιδευτική τους κατάρτιση, το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος (56,5%) ενώ το 35,4% ήταν πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Για να διερευνηθούν οι αντιδράσεις των υποψηφίων ως εργαλείο μέτρησης, χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο για την κατασκευή του στηρίχθηκε στους Steiner και Gilliland (1996), που ανέπτυξαν ένα μοντέλο οκτώ διαστάσεων και αποτελεί τη βάση για σημαντική έρευνα αναφορικά με τις αντιδράσεις των υποψηφίων. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από τους συμμετέχοντες ηλεκτρονικά και διατηρήθηκε η ανωνυμία. Η έκτασή του ήταν πέντε σελίδες και ο προβλεπόμενος χρόνος συμπλήρωσής του, από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, ήταν περίπου 20 λεπτά. Για όλες τις ερωτήσεις υπολογίστηκε ο συντελεστής α του Cronbach προκειμένου να ελεγχθούν ως προς την αξιοπιστία τους. Παρατηρήθηκε ότι η έρευνά και τα αποτελέσματά της στηρίζονται σε κλίμακες μέτρησης που διαθέτουν πολύ ικανοποιητικό συντελεστή αξιοπιστίας σύμφωνα με τους κανόνες και τις αποδεκτές τιμές που έχουν θεσπιστεί στη διεθνή αρθρογραφία (Kinnear & Taylor, 1996). Οι ερωτήσεις ήταν 26, με δύο εισαγωγικές ερωτήσεις, 8 δημογραφικές και 16 ερωτήσεις που κατανέμονται σε τέσσερις διαφορετικές κλίμακες.

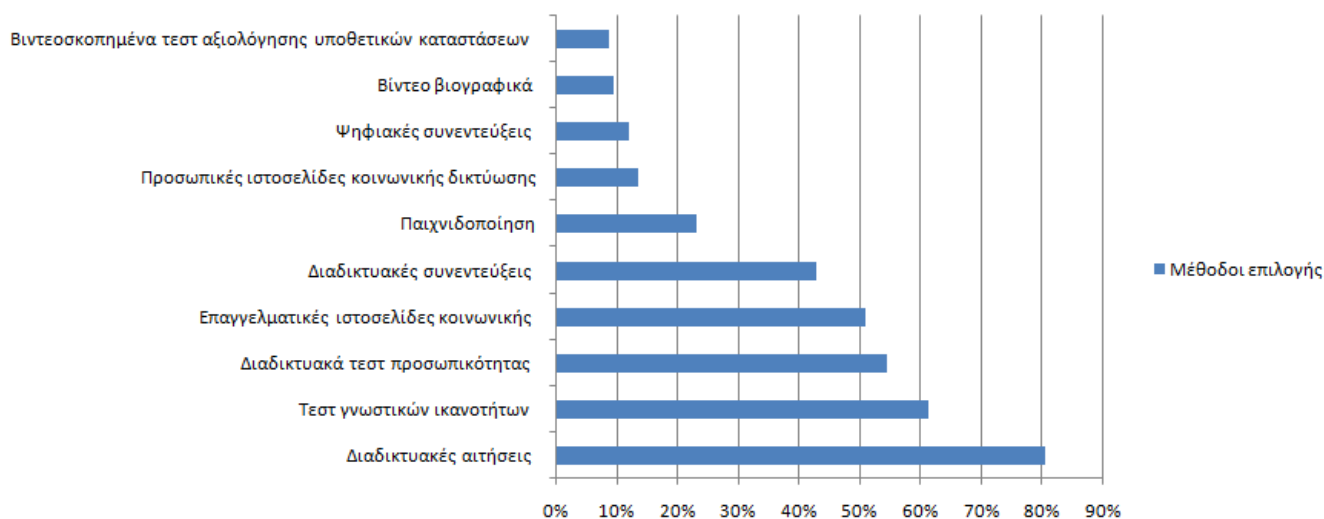
Η πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου περιλάμβανε και τις 10 μεθόδους επιλογής συνδυαστικά με τους ορισμούς τους, όπως προέκυψαν από τη βιβλιογραφία, προκειμένου να δύνανται όλοι οι υποψήφιοι να κατανοήσουν το περιεχόμενο και τις διαδικασίες που αφορούν όλες τις μεθόδους. Στη συνέχεια, ακολούθησαν οι ερωτήσεις οι οποίες διατυπώθηκαν για να εξετάσουν τις τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις: i) την ευνοϊκότητα, ii) τη διαδικαστική δικαιοσύνη, iii) την αντιληπτική εγκυρότητα και τις iv) οι προθέσεις για νομικές διεξόδους, από την πλευρά των υποψηφίων συγκριτικά με όλες τις μεθόδους

επιλογής. Στην τελευταία σελίδα του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες στην έρευνα καλούνταν να συμπληρώσουν τα δημογραφικά τους στοιχεία.

Συνοπτική ανάλυση των αποτελεσμάτων

Πρώτα αναδεικνύονται οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται ευρέως από τις ελληνικές επιχειρήσεις και στη συνέχεια κατατάσσονται κατά αύξουσα σειρά για κάθε μία από τις

Διάδοση σύγχρονων μεθόδων επιλογής



Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι μέθοδοι επιλογής κατά αύξουσα σειρά και για τις 4 διαστάσεις:

ι) Ευνοϊκότητα των σύγχρονων μεθόδων επιλογής

Μέθοδοι	Μ.Ο	Τυπικές αποκλίσεις
1. Διαδικτυακές Συνεντεύξεις	5,265	1,302
2. Διαδικτυακά Τεστ Προσωπικότητας	4,823	1,391
3. Διαδικτυακά Τεστ Γνωστικών Ικανοτήτων	4,806	1,372
4. Διαδικτυακές Αιτήσεις	4,684	1,357
5. Βιντεοσκοπημένα Τεστ Αξιολόγησης Υποθετικών Καταστάσεων	4,622	1,382
6. Επαγγελματικές Ιστοσελίδες	4,588	1,333

Κοινωνικής Δικτύωσης		
7. Παιχνιδοποίηση	4,551	1,513
8. Βίντεο Βιογραφικά	4,282	1,555
9. Ψηφιακές Συνεντεύξεις	4,160	1,400
10. Προσωπικές Ιστοσελίδες Κοινωνικής Δικτύωσης	2,861	1,410

ii) Διαδικαστική δικαιοσύνη

Μέθοδοι	Μ.Ο	Τυπικές αποκλίσεις
1. Διαδικτυακές Συνεντεύξεις	5,214	1,000
2. Διαδικτυακά Τεστ Γνωστικών Ικανοτήτων	4,962	0,895
3. Διαδικτυακά Τεστ Προσωπικότητας	4,899	0,948
4. Βιντεοσκοπημένα Τεστ Αξιολόγησης Υποθετικών Καταστάσεων	4,770	0,936
5. Παιχνιδοποίηση	4,679	1,129
6. Διαδικτυακές Αιτήσεις	4,608	0,915
7. Επαγγελματικές Ιστοσελίδες Κοινωνικής Δικτύωσης	4,504	1,062
8. Ψηφιακές Συνεντεύξεις	4,299	1,017
9. Βίντεο Βιογραφικά	4,283	1,021
10. Προσωπικές Ιστοσελίδες Κοινωνικής Δικτύωσης	2,571	1,156

iii) Αντιληπτική εγκυρότητα

Μέθοδοι	Μ.Ο	Τυπικές αποκλίσεις
1. Διαδικτυακά Τεστ Γνωστικών	3,469	0,792

Ικανοτήτων		
2. Διαδικτυακά Τεστ Προσωπικότητας	3,401	0,794
3. Βιντεοσκοπημένα Τεστ Αξιολόγησης Υποθετικών Καταστάσεων	3,379	0,844
4. Διαδικτυακές Συνεντεύξεις	3,322	0,842
5. Παιχνιδοποίηση	3,263	0,812
6. Επαγγελματικές Ιστοσελίδες Κοινωνικής Δικτύωσης	2,703	0,804
7. Διαδικτυακές Αιτήσεις	2,680	0,775
8. Ψηφιακές Συνεντεύξεις	2,678	0,842
9. Βίντεο Βιογραφικά	2,576	0,806
10. Προσωπικές Ιστοσελίδες Κοινωνικής Δικτύωσης	1,837	0,787

iv) Προθέσεις για νομικές διεξόδους

Μέθοδοι	Μ.Ο	Τυπικές αποκλίσεις
1. Προσωπικές Ιστοσελίδες Κοινωνικής Δικτύωσης	3,350	1,164
2. Παιχνιδοποίηση	2,068	0,821
3. Βίντεο Βιογραφικά	2,037	0,851
4. Διαδικτυακά Τεστ Προσωπικότητας	2,037	0,788
5. Βιντεοσκοπημένα Τεστ Αξιολόγησης Υποθετικών Καταστάσεων	1,988	0,729
6. Επαγγελματικές Ιστοσελίδες Κοινωνικής Δικτύωσης	1,966	0,782

7. Ψηφιακές Συνεντεύξεις	1,949	0,808
8. Διαδικτυακά Τεστ Γνωστικών Ικανοτήτων	1,934	0,704
9. Διαδικτυακές Συνεντεύξεις	1,757	0,646
10. Διαδικτυακές Αιτήσεις	1,740	0,595

Συζήτηση των αποτελεσμάτων

Πρωτίστως, τα ευρήματα της έρευνας ανέδειξαν ότι η πιο διαδεδομένη σε χρήση μέθοδος ήταν οι διαδικτυακές αιτήσεις. Τα αποτελέσματα της έρευνας ισχυροποιήθηκαν και από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση καθώς οι διαδικτυακές αιτήσεις αποτελούν τη συνηθέστερη μέθοδο στην πρώτη φάση της διαδικασίας της επιλογής, η οποία πάντοτε συνδυάζεται με άλλες μεθόδους. Τα διαδικτυακά τεστ ακολουθούν αμέσως μετά, αφού οι οργανισμοί τα χρησιμοποιούν διότι παρέχουν τη δυνατότητα να αξιολογηθεί ένας μεγάλος αριθμός υποψηφίων σε σύντομο χρονικό διάστημα και με λιγότερους πόρους. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν ενταχθεί σε μεγάλο βαθμό στη διαδικασία επιλογής προσωπικού των εταιρειών, κάτι που μας το επιβεβαίωσε και η βιβλιογραφία (McFarland & Ployhart, 2015). Ταυτόχρονα, από την παρούσα έρευνα προέκυψε ότι οι διαδικτυακές συνεντεύξεις είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό από τα στελέχη της Δ.Α.Δ. Προσφέρουν το ίδιο επίπεδο αυθεντικότητας με τις προσωπικές συνεντεύξεις, μειώνουν το χρόνο και το κόστος, προσελκύοντας παράλληλα απομακρυσμένους υποψήφιους (Hookey, Wellens, & Marriott, 2012). Η παιχνιδοποίηση ταξινομείται στις λιγότερο διαδεδομένες μεθόδους καθώς, όπως είναι γνωστό, αποτελεί τάση για τους οργανισμούς που ακόμη αναπτύσσεται (Munson, 2013). Στις λιγότερο διαδεδομένες μεθόδους κατατάσσονται οι ψηφιακές συνεντεύξεις, τα βίντεο βιογραφικά και τα βιντεοσκοπημένα τεστ υποθετικών καταστάσεων. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι πολλοί ερευνητές και επαγγελματίες ΔΑΔ, θεωρούν ότι η έλλειψη αλληλεπίδρασης αυτών των μεθόδων, αποτελεί σημαντικό μειονέκτημα επειδή δεν πραγματοποιείται μια πρώτη κατά-πρόσωπο επαφή με τους υποψηφίους.

Ως προς τις αντιλήψεις τις ευνοϊκότητας, της δικαιοσύνης και της εγκυρότητας των υποψηφίων οι ψηφιακές συνεντεύξεις προκαλούν τις θετικότερες αντιδράσεις. Τα ευρήματα για τις διαδικτυακές συνεντεύξεις ήταν αναμενόμενα καθώς, όπως και οι κατά πρόσωπο συνεντεύξεις, επιτρέπουν την αμφίδρομη επικοινωνία και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των υπεύθυνων επιλογής και των υποψηφίων. Σημαντικό ρόλο για τις αντιδράσεις

έχουν οι παρεχόμενες πληροφορίες από τους υπευθύνους επιλογής (Truxillo κ.ά, 2009), γεγονός που επιτρέπεται εύκολα σε αυτού του τύπου τις συνεντεύξεις. Τα διαδικτυακά τεστ έχουν εξίσου υψηλά ποσοστά στις αντιδράσεις των υποψηφίων. Οι υποψήφιοι που αξιολογούνται με αυτού του τύπου των τεστ εξ αποστάσεως, επιλέγουν εκείνοι τον χρόνο και την τοποθεσία που θα τα διεξάγουν, με μόνο περιορισμό την απαραίτητη πρόσβαση στο διαδίκτυο. Οι υποψήφιοι αντιλαμβάνονται τα διαδικτυακά τεστ ως απόρροια αξιόπιστης και συνεχούς έρευνας που έχουν την ικανότητα να διακρίνουν τους υποψήφιους με τα καλύτερα προσόντα και ταυτόχρονα σέβονται την ιδιωτικότητα.

Οι επαγγελματικές ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. LinkedIn) σημείωσαν μέτριες αντιδράσεις. Μέσω αυτών των ιστοσελίδων οι υποψήφιοι έρχονται σε επαφή με μια πληθώρα πληροφοριών σχετικά με τους οργανισμούς, τις συνθήκες εργασίες και τις κενές θέσεις. Στον αντίποδα, όλη η αναζήτηση πληροφοριών στα επαγγελματικά προφίλ και ενδιαφέροντα των υποψηφίων δεν φαίνεται να διεξάγονται με μεθοδικό τρόπο (Νικολαου, 2014) και ως εκ τούτου ελλοχεύουν ανησυχίες για την εισβολή στην ιδιωτική ζωή των υποψηφίων. Σε αντίθεση με τις επαγγελματικές ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης, οι προσωπικές (π.χ. Facebook), είναι η λιγότερο προτιμητέα μέθοδος με μεγάλη διαφορά από τις υπόλοιπες μεθόδους. Αυτή η διαφορά μεταξύ των δύο μεθόδων ήταν αναμενόμενη καθώς η κάθε μέθοδος έχει διαφορετικό σκοπό και χαρακτηριστικά και επομένως αναμένονταν διαφορετικές αντιδράσεις. Οι προσωπικές ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης παρέχουν προσωπικές και όχι επαγγελματικές πληροφορίες των υποψηφίων και αναδύθηκαν ως ακατάλληλες μέθοδοι για την διαδικασία επιλογής προσωπικού.

Η παιχνιδιοποίηση κρίθηκε στην παρούσα έρευνα ως μέτρια μέθοδος αναφορικά με τις αντιδράσεις που προκαλεί καθώς, ενώ η χρήση παιχνιδιού μπορεί να αυξήσει την ευχαρίστηση και κατ' επέκταση τη δέσμευση και τα κίνητρα, ενδεχομένως είναι μια νέα τάση που οι υποψήφιοι δεν είναι εξοικειωμένοι. Οι διαδικτυακές αιτήσεις αποτελούν ακόμη μία μέθοδο επιλογής που διεγείρει μέτριες αντιδράσεις στους υποψήφιους. Αυτό στοιχειοθετείται από το γεγονός ότι παρέχεται στους υποψήφιους η δυνατότητα να εκδηλώσουν άμεσα και με ευκολία, ενδιαφέρον για πολλές θέσεις και οργανισμούς. Σε πολλές μελέτες όμως, έχει επιβεβαιωθεί ότι οι προτιμήσεις για τις διαδικασίες ηλεκτρονικής υποβολής αιτήσεων εργασίας εξαρτώνται από διάφορα κριτήρια όπως η αισθητική των ιστοσελίδων, η χρηστικότητα και η εύκολη πρόσβαση.

Από την άλλη, οι ψηφιακές συνεντεύξεις και τα βίντεο βιογραφικά, αντιμετωπίζονται ως λιγότερο ευνοϊκά, δίκαια και έγκυρα από τους υποψήφιους. Ο περιορισμός της οπτικής ανατροφοδότησης και η αβεβαιότητα της επίδοσης συνυφασμένη με την έλλειψη

αμφίδρομης επικοινωνίας κάνουν αυτές τις μεθόδους να προκαλούν αρνητικές διαθέσεις. Εντούτοις, οι οργανισμοί που επιθυμούν να κάνουν χρήση τέτοιων μεθόδων, μπορούν να αυξήσουν τις θετικές αντιδράσεις, με ένα σύντομο βίντεο για τον οργανισμό, πριν ή μετά την αξιολόγηση των υποψηφίων. Με αυτό τον τρόπο η πληροφορία δεν παρέχεται μονομερώς από τους υποψήφιους, καθώς δίνεται η δυνατότητα πληροφόρησης και από την πλευρά του εργοδότη.

Συμπερασματικά, τα στελέχη Δ.Α.Δ. θα πρέπει να εφιστούν την προσοχή τους αφενός στην ικανότητα των εργαλείων επιλογής να προβλέπουν αποτελεσματικά την μελλοντική εργασιακή απόδοση των υποψηφίων και αφετέρου στις αντιδράσεις που προκαλούν αυτά τα εργαλεία. Η σημασία των αντιδράσεων των υποψηφίων είναι καθοριστική καθώς αποκλειστικά με αυτό τον τρόπο εξακριβώνεται ότι οι μέθοδοι επιλογής που χρησιμοποιούν συμβάλλουν στην επιλογή των καλύτερων υποψηφίων. Εν κατακλείδι, οι οργανισμοί είναι ορθό να αντισταθμίζουν την αποτελεσματικότητα των μεθόδων και τις αντιδράσεις των υποψηφίων, ούτως ώστε να καταλήξουν σε έναν συνδυασμό παραδοσιακών και τεχνολογικών εργαλείων που ταιριάζουν καλύτερα στην κουλτούρα και τις αξίες τους.

Βασική Βιβλιογραφία

Bauer, T. N., Mccarthy, J., Anderson, N., Truxillo, D. M., & Salgado, J. F. (2012). What we know about applicant reactions to selection: Research summary and best practices. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology. Žiūrēta lapkričio, 20*.

Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Paronto, M. E. (2004). The measurement of applicant reactions to selection. *Comprehensive handbook of psychological assessment, 4*, 482-506.

Cappelli, P. (2001). On-line recruiting. *Harvard business review, 79*(3), 139-146.

Galanaki, E. (2002). The decision to recruit online: A descriptive study. *Career development international, 7*(4), 243-251.

Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of management review, 18*(4), 694-734.

Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of applied psychology, 79*(5), 691.

Gilliland, S. W., & Steiner, D. D. (2001). Causes and consequences of applicant perceptions of unfairness. *Justice in the workplace: From theory to practice, 2*, 175-195.

- Gilliland, S. W., & Steiner, D. D. (2012). Applicant reactions to testing and selection. In *The Oxford handbook of personnel assessment and selection*. Oxford University Press.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel psychology*, 57(3), 639-683.
- Herriot, P. (2004). Social identities and applicant reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1-2), 75-83.
- Lievens, F., De Corte, W., & Brysse, K. (2003). Applicant perceptions of selection procedures: The role of selection information, belief in tests, and comparative anxiety. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 67-77.
- Madera, J. M. (2012). Using social networking websites as a selection tool: The role of selection process fairness and job pursuit intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1276-1282.
- Moscoco, S., & Salgado, J. F. (2004). Fairness reactions to personnel selection techniques in Spain and Portugal. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1-2), 187-196.
- Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179-189.
- 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), 206-219.
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2000). Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management*, 26(3), 565-606.
- Schuler, H. (1993). Social validity of selection situations: A concept and some empirical results. In H. Schuler, J. L. Farr, & M. Smith (Eds.), *Personnel selection and assessment: Individual and Organizational Perspectives* (pp. 11–26). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Truxillo, D. M., Bodner, T. E., Bertolino, M., Bauer, T. N., & Yonce, C. A. (2009). Effects of Explanations on Applicant Reactions: A meta-analytic review. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(4), 346-361.

Οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία: Η συσχέτιση οργανωσιακής κουλτούρας και ηγεσίας και τα αποτελέσματά της στην ασάφεια ρόλου, την εργασιακή ικανοποίηση και την τάση για αποχώρηση από τον οργανισμό

Φοιτήτρια: Περούλια Χρυσανγή
Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Παναγιωτοπούλου Λήδα

Εισαγωγή: Σκοπός και σημασία της έρευνας

Εντός του οργανισμού υπάρχουν θεμελιώδεις οργανωσιακοί παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η λειτουργία και η επιτυχία του. Οι παράγοντες αυτοί είναι η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία του οργανισμού. Ο Schein (2004) υποστηρίζει ότι παρόλο που και τα δύο αυτά στοιχεία είναι εξίσου σημαντικά για τον οργανισμό και συνδέονται άμεσα, η ηγεσία έχει μελετηθεί ξεχωριστά και μάλιστα σε δυσανάλογα μεγαλύτερο βαθμό από ότι η κουλτούρα. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με το ότι υπάρχουν δεκάδες έρευνες που δείχνουν ευεργετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό όταν αυτοί οι δύο παράγοντες συσχετίζονται δηλώνει ότι πλέον θα πρέπει να μελετιούνται παράλληλα και σε συνδυασμό καθώς και να επιδιώκεται σε κάθε οργανισμό η αρμονία και η συμφωνία ανάμεσα σε αυτά που ορίζει η οργανωσιακή κουλτούρα και σε αυτά που πρεσβεύει ο ηγέτης σε κάθε οργανισμό.

Στη σύγχρονη εποχή, η ανάγκη προσαρμογής του οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον προϋποθέτει και την προσαρμογή των εργαζομένων σε νέα δεδομένα και απαιτήσεις. Επομένως, μέσα σε αυτό το μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, εύλογα τίθεται το επόμενο ερώτημα. Ποιες είναι οι προσδοκίες που έχει τελικά ο οργανισμός από τους εργαζόμενους και πως αυτές επικοινωνούνται στο ανθρώπινο δυναμικό;

Σύμφωνα με τους Βακόλα και Νικολάου (2012) οι εργαζόμενοι βιώνουν μεγάλο εργασιακό στρες όταν δεν γνωρίζουν τι προσδοκίες και τι απαιτήσεις έχει οι διοίκηση του οργανισμού από αυτούς αλλά και ποια είναι η δική τους δικαιοδοσία πάνω στο ρόλο τους. Με άλλα λόγια βιώνουν αυτό που στην οργανωσιακή ψυχολογία ονομάζεται ασάφεια ρόλου. Η ασάφεια ρόλου έχει άμεση σχέση με τον προϊστάμενο και τον τρόπο ηγεσίας του οργανισμού (Baird, 1972; Caplan et al., 1975; Valenzi & Dessler 1978; Peterson et al., 1995) καθώς και με την οργανωσιακή κουλτούρα. Η σχέση λοιπόν, ανάμεσα στις τρεις αυτές μεταβλητές αποτελεί ένα πρώτο κομμάτι μελέτης στην παρούσα εργασία. Η ιδιαιτερότητα που παρουσιάζει η μελέτη αυτή, και το κενό που έρχεται να καλύψει στην βιβλιογραφία είναι πως δεν θα ερευνηθεί η συσχέτιση της ασάφειας ρόλου με την κουλτούρα και την ηγεσία ξεχωριστά, αλλά κατά πόσο η ασάφεια ρόλου σχετίζεται με την σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και την ηγεσία.

Εν συνεχεία, ένα από τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι οργανισμοί είναι η δυνατότητα διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Οι

οικονομικές και πολιτικές συμφωνίες, η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η διάχυση της πληροφορίας και η βελτίωση του μορφωτικού επιπέδου, είναι παράγοντες που έχουν καταστήσει την κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού αρκετά ευκολότερη από ότι στο παρελθόν και τους εργαζόμενους πιο απαιτητικούς ως προς της απολαβές τους, υλικές και μη, από τους οργανισμούς. Σαν συνέπεια, εάν η αποχώρηση από τον οργανισμό είναι μεγάλη αυτό σημαίνει μεγάλο κόστος στον οργανισμό τόσο υλικό (πχ. κόστη προσέλευσης και επιλογής προσωπικού) όσο και μη υλικό (πχ. γνώση που «χάνεται» όταν αποχωρεί ο εργαζόμενος).

Στο πρόβλημα αυτό συμβάλει η εργασιακή ικανοποίηση, ώστε οι εργαζόμενοι να μην έχουν την τάση να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Όσο πιο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος από την εργασία του τόσο μειώνεται η τάση του να αποχωρήσει από τον οργανισμό (Lambert et al., 2001; Porter et al., 1974; Tett & Meyer, 1993). Παρόλο που είναι ποικίλοι οι παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση, την παρούσα έρευνα θα απασχολήσει η συσχέτιση της με την ασάφεια ρόλου.

Στόχοι της έρευνας

Η έρευνα και η μελέτη που εκπονείται έχει τους εξής στόχους:

- Να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ηγεσίας στον οργανισμό.
- Να εξεταστεί εάν το χάσμα ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και την ηγεσία συσχετίζεται με την ασάφεια ρόλου.
- Να εξεταστεί εάν η ασάφεια ρόλου συσχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.
- Να εξεταστεί η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την τάση των εργαζομένων για αποχώρηση από τον οργανισμό.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Η διαμόρφωση της κουλτούρας και της ηγεσίας στον οργανισμό μοιάζει να είναι μία αμφίδρομη σχέση κατά την οποία η κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας αλλά και η ηγεσία καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τις αξίες, τους στόχους, το όραμα, τις νόρμες, τη συμπεριφορά και γενικότερα τα στοιχεία που συνθέτουν την οργανωσιακή κουλτούρα (Bass & Avolio, 1993). Σύμφωνα με τους Bass και Avolio (1993) υπάρχει μία ισχυρή επίδραση της ηγεσίας και κυρίως των ιδρυτών της επιχείρησης στην κουλτούρα του οργανισμού. Οι ηγέτες ορίζουν το όραμα και την αποστολή του οργανισμού, καθορίζουν τους στόχους και την στρατηγική του, εκφράζουν αξίες τις οποίες επικοινωνούν στους

εργαζόμενους. Μέσα από αυτή την διαδικασία, διαμορφώνεται η οργανωσιακή κουλτούρα ενώ πολλές φορές οι ηγέτες γίνονται σύμβολα αυτής της κουλτούρας και πρότυπα συμπεριφοράς για τους εργαζόμενους.

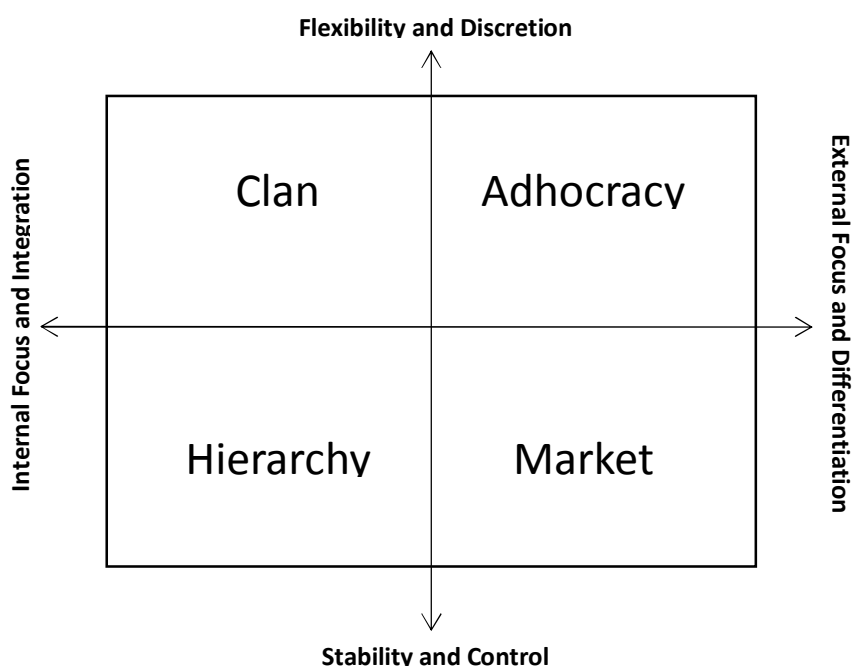
Ο Schein (2004) υποστηρίζει ότι ο ηγέτης είναι αυτός που «πλάθει» από την αρχή την κουλτούρα ενός οργανισμού, καθώς ο ίδιος έχει την ιδέα για την δημιουργία του. Δημιουργεί κουλτούρα μέσα από τις διαδικασίες και τις πολιτικές, από τον τρόπο που επιλύει προβλήματα, μέσα από αυτά που επιβραβεύει και αυτά που τιμωρεί. Καθώς όμως ο οργανισμός εξελίσσεται, αυξάνονται οι εργαζόμενοί του, εισάγονται νέες ιδέες, βιώνονται από κοινού εμπειρίες και προκλήσεις με αποτέλεσμα η κουλτούρα του οργανισμού να ξεφεύγει πλέον από την ευχέρεια και τον έλεγχο του. Αυτό σταδιακά έχει ως αποτέλεσμα ο ηγέτης να διαμορφώνεται και να προσαρμόζεται και ο ίδιος στη οργανωσιακή κουλτούρα όπως αυτή εξελίσσεται και μεταβάλλεται μέσα στον οργανισμό (Schein, 1992).

Εν συνεχεία, μέσα από έρευνες, οι δύο αυτοί οργανωσιακοί παράγοντες σχετίζονται συχνά με την ασάφεια ρόλου στον εργαζόμενο. Πιο συγκεκριμένα, η δικαιοδοσία του ηγέτη πάνω στην εργασία του υφισταμένου συνδέεται θετικά με την ασάφεια ρόλου (Baird, 1969), ενώ η υποστηρικτική συμπεριφορά μειώνει την ασάφεια ρόλου (Baird, 1972; Carlan et al., 1975). Όσον αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα και την σχέση της με την ασάφεια ρόλου μέσα από την έρευνα του Peterson και των συνεργατών του (1995) αποδεικνύεται ότι ορισμένα είδη κουλτούρας όπως αυτά με υψηλή γραφειοκρατία και αυστηρές ιεραρχικές δομές, σχετίζονται αρνητικά με την ασάφεια ρόλου που βιώνει ο εργαζόμενος. Ακόμα, μέσα από τη βιβλιογραφία αποδεικνύεται ότι η ασάφεια ρόλου έχει άμεση σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση αφού όσο περισσότερη ασάφεια ρόλου βιώνει ο εργαζόμενος τόσο πιο ανικανοποίητος είναι από την εργασία του (Valenzi & Dessler, 1978) ενώ, με τη σειρά της, η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται αρνητικά με την αποχώρηση εργαζομένων (Geurts et al., 1999; Porter et al., 1974).

Ερευνητικό πλαίσιο

Για την ανάδειξη της οργανωσιακής κουλτούρας χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο και το εργαλείο μέτρησης της κουλτούρας, The Competing Values Framework, και το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο των Cameron και Quinn (2005). Το μοντέλο αυτό κατηγοριοποιεί την οργανωσιακή κουλτούρα βάσει δύο διαστάσεων. Η πρώτη διάσταση αφορά το κατά πόσο ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ευελιξία ή στην σταθερότητα και η δεύτερη διάσταση αφορά στο κατά πόσο η επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στην εσωτερική ολοκλήρωση και συνοχή ή έχει εξωτερικό προσανατολισμό και είναι ανταγωνιστική. Με βάση αυτές τις

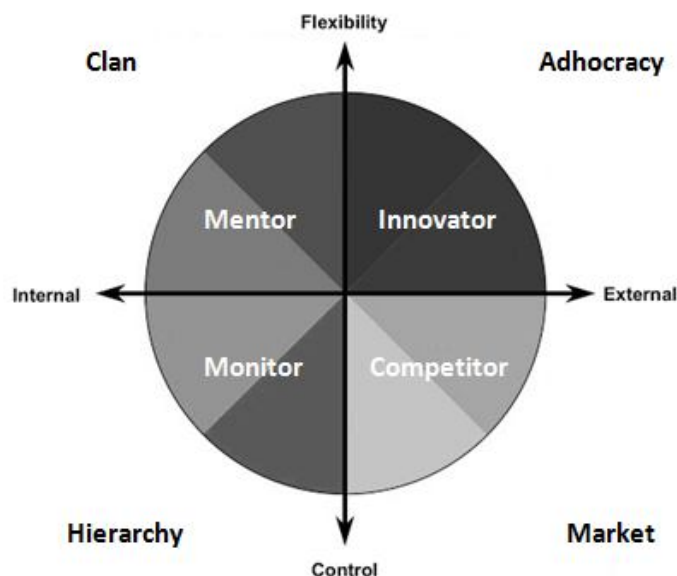
διαστάσεις δημιουργούνται τέσσερις διαφορετικοί τύποι κουλτούρας όπως δείχνει το παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 1 Οι 4 τύποι κουλτούρας των Cameron και Quinn (2005). Πηγή: Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.

Οι Quinn (1988) και Cameron και Quinn (1999) βάσει του Competency Values Framework, κατέληξαν σε ένα ακόμα μοντέλο το οποίο αναδεικνύει το ρόλο του ηγέτη για κάθε ένα τύπο κουλτούρας του μοντέλου. Έτσι, στην κουλτούρα της οικογένειας (clan culture), χρειάζεται ένας ηγέτης μέντορα ή ένας ηγέτης διευκολυντής. Στην κουλτούρα καινοτομίας (adhocracy culture), ο ηγέτης παίρνει το ρόλο του καινοτόμου και του οραματιστή. Όσον αφορά τους οργανισμούς με κουλτούρα αγοράς (market culture), αυτοί χρειάζονται ηγέτες παραγωγούς και ανταγωνιστές ενώ η κουλτούρα της ιεραρχίας (hierarchy culture) χρειάζεται ελεγκτικούς και οργανωτικούς ηγέτες. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε επίσης το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο για την ανάδειξη των τύπων ηγέτη που «ταιριάζουν» σε κάθε ένα είδος κουλτούρας του μοντέλου. Το ερωτηματολόγιο αυτό ονομάζεται «Competing Values Leadership Instrument» (Quinn,1988). Για τον σκοπό της έρευνας και για λόγους απλοποίησης, έγινε συγχώνευση των κλιμάκων αυτών ανά δύο ηγετικά στυλ, δημιουργώντας έτσι ένα ηγετικό στυλ για κάθε κουλτούρα. Παρακάτω απεικονίζεται το τελικό μοντέλο.

Organizational Culture and Leadership Roles (Quinn, 1988)



Σχήμα 2 Απεικόνιση διαμόρφωσης του ερευνητικού μοντέλου. Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*: Jossey-Bass. Ανακτήθηκε από: <http://www.comindwork.com/weekly/2017-03-20/productivity/managerial-leadership-roles-quinn>

Μεθοδολογία της έρευνας

Στη έρευνα χρησιμοποιήθηκαν ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια και τα δεδομένα αναλύθηκαν με το IBM Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικά στατιστικά στοιχεία (descriptive statistics) και ο συντελεστής συσχέτισης Pearson. Επιπρόσθετα, δημιουργήθηκε ένα προβλεπτικό μοντέλο για την πρόβλεψη της τάσης για αποχώρηση από τον οργανισμό, με την βοήθεια των μεταβλητών, «ασάφεια ρόλου» και «εργασιακή ικανοποίηση» και με την χρήση πολλαπλής παλινδρόμησης. Όσον αφορά την κατασκευή του ερωτηματολογίου, όλες οι μεταβλητές μετρήθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert από 1 = διαφωνώ απόλυτα έως 5 = συμφωνώ απόλυτα.

Συλλογή στοιχείων και τα εργαλεία μέτρησης των μεταβλητών

Από τους εργαζόμενους που απάντησαν την έρευνα (N=81) το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής είναι αυτό των γυναικών με 59.3%, ενώ το ποσοστό των αντρών είναι 40.7%. Από το σύνολο των συμμετεχόντων η ηλικιακή ομάδα με την μεγαλύτερη ανταπόκριση είναι αυτή μεταξύ 31 έως 40 ετών (44.4%) και μεταξύ 18 έως 30 ετών (39.5%), Όσον αφορά την προϋπηρεσία των εργαζομένων στην εταιρία που εργάζονται σήμερα, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων εργάζεται εκεί από 3 έως 10 έτη (39.5%) ή για διάστημα

λιγότερο των 3 ετών (38.3%), ενώ αυτοί που εργάζονται στην εταιρία περισσότερα από 10 έτη αποτελούν το 22.2% του δείγματος. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων βρίσκονται στο μεσαίο (51.9%) και στο κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο (45.7%) του οργανισμού που απασχολούνται.

Για την οργανωσιακή κουλτούρα χρησιμοποιήθηκε το όργανο μέτρησης, 24 ερωτήσεων, της οργανωσιακής κουλτούρας – “The Organizational Culture Assessment Instrument” – των Cameron και Quinn (2005), ενώ ο τύπος ηγέτη αναδείχθηκε μέσα από το ερωτηματολόγιο του Quinn (1988) – “Competing Values Leadership Instrument” – που αποτελείται από 16 ερωτήσεις. Όσον αφορά την ασάφεια ρόλου αυτή μετρήθηκε μέσα από μία κλίμακα 6 ερωτήσεων, η τάση των εργαζομένων για αποχώρηση από τον οργανισμό μετρήθηκε με 2 ερωτήσεις και τέλος η εργασιακή ικανοποίηση μετρήθηκε με μία ερώτηση.

Ανάλυση αποτελεσμάτων και η σημασία τους

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα παρουσιάζει θετική σχέση με τον αντίστοιχο τύπο ηγέτη για τους περισσότερους τύπους κουλτούρας του ερευνητικού μοντέλου. Πιο συγκεκριμένα, η κουλτούρα οικογένειας, καινοτομίας και ιεραρχίας σχετίζεται θετικά με τους ηγέτες μέντορα, καινοτόμο και ελεγκτή αντίστοιχα. Ωστόσο δεν αποδεικνύεται καμία σχέση ανάμεσα στην κουλτούρα αγοράς και τον ηγέτη ανταγωνιστή. Ακόμα, μέσα από την έρευνα δεν αποδεικνύεται καμία στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην συσχέτιση κουλτούρας - ηγεσίας και της ασάφειας ρόλου.

Παρ’ όλα αυτά, τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν πως η ασάφεια ρόλου συσχετίζεται με την κουλτούρα οικογένειας και η κουλτούρα ιεραρχίας. Αυτό φανερώνει πως όσο πιο φιλικό και υποστηρικτικό είναι το περιβάλλον εργασίας τόσο πιο ξεκάθαρος τείνει να γίνεται ο ρόλος στον κάθε εργαζόμενο καθώς επίσης όταν ο οργανισμός χαρακτηρίζεται από αυστηρές διαδικασίες και κανόνες τόσο πιο εύκολα κατανοεί το ρόλο του.

Ακόμα, ένα από τα πιο σημαντικά αποτελέσματα σχετικά με την ασάφεια ρόλου είναι ότι συνδέεται με την ηγεσία στον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, αποδείχθηκε ότι η ασάφεια ρόλου παρουσιάζει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση και με τους τέσσερις τύπους ηγέτη του μοντέλου. Αυτό φανερώνει ότι η ηγεσία συμβάλει στη μείωση της ασάφειας ρόλου που βιώνει ο εργαζόμενος. Με βάση το αποτέλεσμα αυτό, όσο περισσότερο τείνει η συμπεριφορά του μάνατζερ σε μία συγκεκριμένη κατεύθυνση και είναι σταθερή τόσο μειώνεται η ασάφεια ρόλου στον εργαζόμενο, πιθανώς διότι δεν παίρνει αντικρουόμενα μηνύματα.

Επίσης, από τα πιο ενδιαφέροντα συμπεράσματα της έρευνας και από τις πιο ισχυρές συσχετίσεις που αναδείχθηκε είναι η σχέση ανάμεσα στις μεταβλητές ασάφεια ρόλου, εργασιακή ικανοποίηση και τάση για αποχώρηση από τον οργανισμό. Αρχικά, αποδεικνύεται ότι η ασάφεια ρόλου έχει σημαντική αρνητική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, και ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει εξαιρετικά ισχυρή αρνητική σχέση με την τάση των εργαζομένων για αποχώρηση από τον οργανισμό. Τέλος, προχωρώντας σε ένα επόμενο στάδιο την μελέτη, αποδεικνύεται αιτιατή σχέση ανάμεσα στις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, εργασιακή ικανοποίηση και ασάφεια ρόλου και την εξαρτημένη μεταβλητή, τάση για αποχώρηση από τον οργανισμό.

Το παραπάνω αποτέλεσμα είναι εξαιρετικά σημαντικό και χρήσιμο για τους μάνατζερ και τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού. Αποδεικνύεται ότι η τάση του εργαζόμενου για αποχώρηση από τον οργανισμό υπάρχει όταν δεν νιώθει σίγουρος για τις υποχρεώσεις που έχει, για τα αναμενόμενα αποτελέσματα που πρέπει να φέρει, και αν δεν παίρνει ικανοποίηση από στοιχεία που συνθέτουν την εργασιακή ικανοποίηση όπως η συνεργασία με τον προϊστάμενο, η αναγνώριση της προσφοράς και η εξέλιξη του (Vroom, 1962). Ακόμα πιο σημαντικό φαντάζει το αποτέλεσμα αυτό στις μέρες μας, καθώς ο εργαζόμενος έχει πλέον όλη την απαραίτητη πληροφόρηση, και υπάρχει αρκετή ευκολία στην κινητικότητα εργαζομένων τόσο εντός Ελλάδος όσο και προς το εξωτερικό.

Βασική Βιβλιογραφία

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

Αθήνα: Rosili.

Baird, L. L. (1969). A study of the role relations of graduate students. *Journal of Educational Psychology*, 60(1), 15.

Baird, L. L. (1972). The relation of graduate students' role relations to their stage of academic career, employment, and academic success. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(3), 428-441.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organisational culture. *Reading: Addison-Wesley*.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*: John Wiley & Sons.

Caplan, R. D., Cobb, S., French, J., Harrison, R., & Pinneau, S. (1975). Job demands and worker

- health: Main effects and occupational differences. Washington. DC: US Department of Health, Education, and Welfare, 29.
- Geurts, S. A., Schaufeli, W. B., & Rutte, C. G. (1999). Absenteeism, turnover intention and inequity in the employment relationship. *Work & Stress, 13*(3), 253-267.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal, 38*(2), 233-250.
- Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V., Francois, P.-H. (1995). Role conflict, ambiguity, and overload: A 21-nation study. *Academy of Management journal, 38*(2), 429-452.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology, 59*(5), 603.
- Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology, 46*(2), 259-293.
- Valenzi, E., & Dessler, G. (1978). Relationships of leader behavior, subordinate role ambiguity and subordinate job satisfaction. *Academy of Management journal, 21*(4), 671-678.
- Vroom, V. H. (1962). *Ego – involvement, job satisfaction and job performance*. *Personnel psychology, 15*(2), 159-177.

The effects of 'Managerial Coaching' on the employees' perception of role ambiguity, job satisfaction, career commitment and organizational commitment.

An empirical study in an IT organization in Greece

Φοιτήτρια: Πουπάκη Μαργαρίτα

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Παναγιωτοπούλου Λήδα

Introduction

Most of the papers of the last decade in organizational theory, begin with the statement that the fast paced changes in global, economic and technological spheres, have created a dynamic environment, to which organizations have to learn how to adapt. These changes bring the need to replace the traditional hierarchical chain of command management and place managers to assume a greater role as a coach. Managers need to expand their responsibilities to include facilitating of learning in their role. The research in the field of coaching has been increasing in a variety of fields. Such a fact, could mean that the value of coaching has started to be recognized as a useful approach towards whole system change (Bond & Seneque, 2012). The responsibility of people development descends from the human resources department to managers, who will need to identify developmental needs and disseminate the learning opportunities across their employees (Ladyshewsky, 2010).

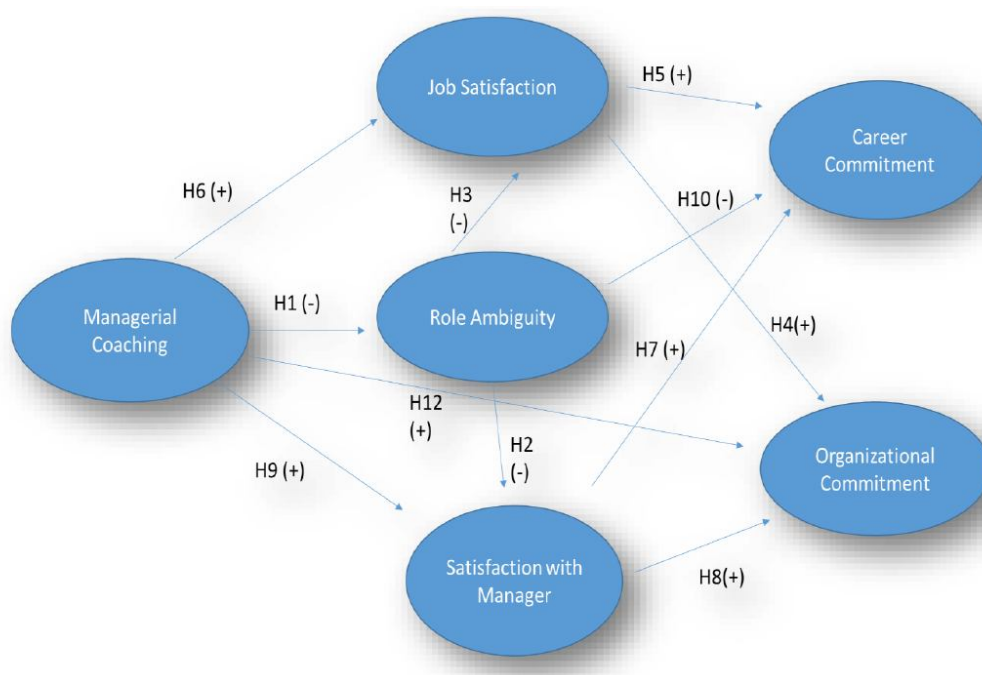
If one could ask organizations about managerial coaching, they would probably answer that their managers are coaching and their organizations support it. This study, by drawing from the literature aims to explore the impact of managerial coaching to employees and attempted to verify the model that was developed. Part of this process was the validation of the Ellinger et al (2003) instrument that measured the factor of managerial coaching.

The model includes five outcomes Role Ambiguity, Job satisfaction, Satisfaction with Manager, Career Commitment, and Organizational Commitment. All these possible job – related attitudes are critical for the formation of a good working climate and a learning culture, which are important in today's workplace.

Literature Review

Despite the fact that managerial coaching has become a popular theme among books (Ellinger et al, 2003) and teaching programs by consulting firms (McLean et al, 2005) there is a scarcity in theoretical and empirical literature that proposes a framework for the concept (Ellinger, et al, 2003). In this study, trying to identify the impact of managerial coaching to

positive employee outcomes, there has been an attempt to frame the concept of 'managerial coaching' with core the theories of Path-goal theory, the Career motivation theory, the Organizational Support Theory in order to have a spherical view of the proposed outcomes of the model. Kim (2014) has already combined the path-goal Theory and the Organization Support Theory with the concept of managerial concept. After that, a more focused literature on the definitions, processes, characteristics and outcomes of managerial coaching is presented. Finally, the variables that emerged as interesting to investigate in connection with Managerial Coaching were defined and a short literature review is presented. The variables are Role Ambiguity, Job Satisfaction, and Satisfaction with Manager, Career Commitment and Organizational Commitment.



H1: There will be a significant negative relationship between managerial coaching and role ambiguity.

H2: There will be a significant negative relationship between satisfaction with manager and role ambiguity.

H3: There will be a significant negative correlation between job satisfaction and role ambiguity.

H4: There will be a significant positive correlation between job satisfaction and organizational commitment.

H5: There will be a significant positive correlation between job satisfaction and career commitment

H6: There will be a significant positive correlation between job satisfaction and managerial coaching

H7: There will be a significant positive relationship between the variable satisfaction with manager and career commitment.

H8: There will be a significant positive relationship between the variable satisfaction with manager and organizational commitment.

H9: There will be a significant positive relationship between the variable satisfaction with manager and managerial coaching.

H10: There will be a negative correlation between Role Ambiguity and Career Commitment

H11: Managerial coaching will have a positive correlation with organizational commitment

Methodology

Based on the nature of the research question and the hypotheses, the most convenient approach was regarded to be the quantitative. The tool used in order to collect the data was an online questionnaire. Further information on the instrumentation you can find in the section instrumentation. The data were analyzed with SPSS, in such a way to ensure reliability and validity.

According to the model investigated, there are seven factors that need to be measured. Therefore seven existing instruments were used to measure the variables. Each item was measured with a seven-point Likert-type scale with 1, matching to strongly disagree to 7, matching to strongly agree. Plus, this was the scale from the original instruments.

The target population of this study was an Information Technology company which has its headquarters in Luxemburg. This organization is one of the top organizations in its field. It has about 2.500 employees world-wide.

The population of this current study, were considered to be only the employees in Greece. Among the 900 employees in Greece, two sample departments were selected by the HR using systematic sampling. The HR department, devised the sample frame, by choosing two representative departments that had all the roles than can be found in the organization, placed in premises both in Thessaloniki and Athens. According to Newby (2010) systematic sample can generate savings in time and cost in comparison with the equivalent random sample. The level of Senior Management was excluded from the study. The first department

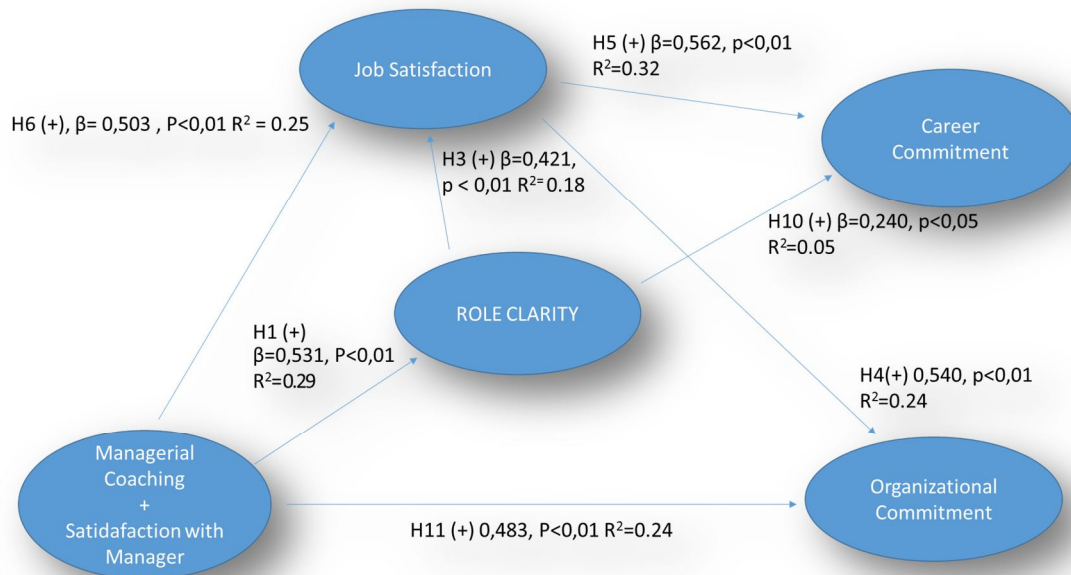
consisted of 140 employees, and the second 60. The total sample consisted of 200 employees.

Data Presentation and Analysis

Principal Component Analysis was used to simplify the correlational relationships between the continuous variables. With the factor analysis techniques, the researcher was able to identify the patterns that underlie the correlations between the variables (Acton, Miller and Maltby, 2009). The model was simplified and regression analysis was conducted. The aim of the study is to determine whether a particular independent variable really affects the dependent variable, and to estimate the magnitude of that effect, as long as there is one.

In order to examine the paths between the factors of the model and the predictability of the independent factors, regression analysis was conducted.

Managerial coaching was the only factor was examined only as independent factor, while all the other factors, and were examined as both dependent and independent factors. The significance was measured with p-value less than 0, 05. Most of the estimates were significant on a less than 0.01 level.



Discussion – Implications – Limitations –Recommendations

The study demonstrated that managerial coaching had significant positive impact on employees’ role clarity job satisfaction, career commitment organizational commitment. The added value is that it reinforced empirically that managers play a very crucial role in the

development of employees and have impact on the organizational commitment. Thus, the results provide rationale and motivation to use managerial coaching as an effective leadership practice for managers.

1.1 Practical Implications

The results of this study could have several practical implications. Firstly, the current research tried to investigate the behaviors of managerial coaching as an effective leadership and management practice. The primary empirical evidence that were gathered, provided a strong rationale for the positive effects of managerial coaching within the organizational context of an IT company in Greece. Managerial Coaching was found to be the predictor of positive job-related attitudes such are job satisfaction, organizational commitment, career commitment and positive outcomes such are role clarity.

Thus, organizations, and the human resource department, need to emphasize the key role of managerial coaching and encourage managers to practice managerial coaching behavior. For this to be possible, a learning culture within the organization and an organizational support system with an appreciation for managers' coaching practice are essential, due to the fact that it requires effort and commitment from managers.

In addition, the role of the human resource department should change from the top-down, design, creation and measuring of the learning activities to enhancing and supporting the independent professional learning development. In other words, the human resource department should be responsible for the support of individuals and teams to learn from their daily work as well as to empower individuals to take responsibility for their continuous self-development in the workplace.

This study also suggests that managerial coaching should be included within the role of managers' work. Managerial coaching should be seen as an effective managerial and leadership practice. Thus, it is important to provide opportunities to managers to practice coaching skills. For example, human resources departments may design and develop trainings sessions or offer personal or group coaching sessions to train managers in order to become effective coaches. Plus, leadership programs can go beyond from focusing on

specific skills and behaviors and be enhanced by training and coaching skills within the organizational context.

This has also implications to the recruiting criteria of an organizations, it is important to recruit managers and leaders who have coaching skills, especially in complex working environments.

1.2 Theoretical Implications

In a theoretical basis, this study contributes to the cross-cultural generalizability of the coaching literature by sampling data from an IT organization in Greece.

In general, coaching research is more popular among Western cultures and there has not been published studies within Greece that investigates similar concepts. This study could contribute to a better understanding of the fit of managerial coaching, taking into account that Greek society has been considered to have high power distance between managers and subordinates (Hagan, 2013). That is, since Greek society believes that hierarchy should be respected and inequalities amongst people are acceptable, the effectiveness of managerial coaching as a practice based on a different paradigm that needs open communication could be seen as irrelevant. However, the results of this study offered primary evidence which rejected this theorization.

Thus, this study provided motivation to use managerial coaching as a leadership practice for managers in organizations in Greece. The emphasis on managerial coaching has been based on the theorization that coaching contributes to both the development and the commitment of employees.

1.3 Study Limitations

The findings of the research were found to be consistent with the findings of previous research in the field of managerial coaching behavior. However, when evaluating the results, it is very important to outline the limitations of the study.

Firstly, the sample of the research. The population of this study was employees in one organization. Even though the sample consisted of employees from different areas in the organization, the extension of the population to different types of organizations will expand the generalizability of the study results.

In addition, the participation was voluntary, thus the self-selection bias is something that might have occurred. That means that employees who chose to answer the questionnaire, may differ from those who chose not to respond. The self-selection bias may weaken the conclusions of the empirical research (Lavrakas, 2008).

The conceptual framework of the current study may not reflect the holistic and dynamic impacts of managerial coaching to employee job-related attitudes and outcomes. There is always the potential to investigate different variables and correlations.

This study utilized quantitative methods to examine the impact of managerial coaching behavior. Due to time and technical constraints, the analysis of the data did not include further statistical analysis such as Structural Equation Analysis and use of AMOS. Mediators have not also been detected. In addition, this study could be enriched with qualitative data from managers or/and employees in order to get a more detailed view of the practices of managerial coaching and its outcomes.

5.4 Future Research Recommendations

In general, this research concluded to the positive effects that managerial coaching has on employee outcomes in an IT organization in Greece.

This is why, it would be very interesting to conduct cross-cultural research among cultures with different value dimensions and proceed to an international comparative analysis. Accordingly, examining the managerial coaching behavior in different organizational cultures would also contribute to a better understanding, since every organization has its own culture and by investigating culture and the impacts of managerial coaching could be

beneficial for organizations. Additionally, similar research projects could be conducting in different types of organizations such are public and non-profit organization.

Plus, in order to explore employees' experiences of receiving coaching at a deeper level, in-depth interviews with the employees can be conducted in a follow-up study. The follow-up studies can add richness to the current study through providing qualitative information on how employees learn within the coaching managerial process.

Although this research contributed to the literature of the contribution of managerial coaching to the benefits of employees, future research could also examine the benefits that managers receive from practicing managerial coaching relative to their own development. Possible barriers in the practice of managerial coaching would provide a better understanding of limitations within organizational contexts (Ellinger et al., 2014).

References

- Acton, C., Miller R., Maltby, J. (2009). *SPSS for Social Scientists*, London: Macmillan Education
- Bond, C., & Seneque, M. (2012). Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development*, 32(1), 57-72.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.
- Ellinger, A. D., & Kim, S. (2014). Coaching and human resource development: Examining relevant theories, coaching genres, and scales to advance research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 127-138.
- Kim, S. (2014). Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59-85
- Ladyszewsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 292-306.
- Lavrakas, P., J. (2008), *Encyclopedia of Survey Research Methods*, Thousand Oaks : SAGE Publications

McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. H. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157-178

Newby, P. (2010). *Research methods for education*. Pearson Education

Έρευνα με αντικείμενο την εμφάνιση φαινομένων εκφοβισμού στο χώρο εργασίας
Φοιτήτρια: Σωτηροπούλου Άννα
Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Γαλανάκη Ελεάννα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο εργασιακός εκφοβισμός αποτελεί μία ακραία αρνητική συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας. Εκδηλώνεται συνήθως από τον προϊστάμενο προς τους υφισταμένους και μπορεί να εκδηλωθεί με πληθώρα συμπεριφορών, από πιο ήπιες μορφές, όπως το κουτσομπολιό, αλλά μπορεί να λάβει και ακραίες μορφές όπως η σωματική βία. Οι συνέπειες του συγκεκριμένου φαινομένου επηρεάζουν τόσο το άτομο, όσο και τον οργανισμό. Σε ατομικό επίπεδο, το άτομο επηρεάζεται τόσο σωματικά όσο και ψυχικά. Από την άλλη ο οργανισμός αντιμετωπίζει άμεσα και έμμεσα κόστη που συνδέονται με απουσίες, μειωμένη παραγωγικότητα και άλλα.

Ο εργασιακός εκφοβισμός αποτελεί ένα σύγχρονο φαινόμενο που ακόμη ερευνάται. Στη συγκεκριμένη μελέτη επιδιώξαμε να διερευνήσουμε τη σχέση του με την οργανωσιακή κουλτούρα καθώς και με διαστάσεις της οργανωσιακής αφοσίωσης και την εργασιακή ικανοποίηση. Καθώς στόχος μας ήταν η έρευνα της εξέλιξης του εργασιακού εκφοβισμού τα τελευταία χρόνια, τα οποία έχουν στιγματιστεί έντονα από το στοιχείο της οικονομικής κρίσης, εξετάσαμε την επίδραση της κρίσης στο υπό μελέτη φαινόμενο.

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στόχος της παρούσας διπλωματικής είναι η συγκέντρωση, επεξεργασία και παρουσίαση ευρημάτων αναφορικά με την εμφάνιση φαινομένων εργασιακού εκφοβισμού σε οργανισμούς, κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης και υπό το πρίσμα της κουλτούρας του οργανισμού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Τα τελευταία χρόνια φαίνεται πως το ενδιαφέρον της βιβλιογραφίας στις κοινωνικές επιστήμες έχει στραφεί στην μελέτη των σχέσεων που εμφανίζονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Μέσα σε έναν εργασιακό χώρο μπορούν να δημιουργηθούν πληθώρα σχέσεων ανάμεσα στα άτομα, οι οποίες μπορεί να έχουν τόσο θετικό, όσο και αρνητικό χαρακτήρα. Στην παρούσα μελέτη εστιάσαμε στις αρνητικές εργασιακές στάσεις και συγκεκριμένα θα μελετήσουμε το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού (workplace bullying).

Η επιστημονική έρευνα έχει ασχοληθεί σε μεγάλο βαθμό με τον ορισμό της συγκεκριμένης έννοιας. Ως εργασιακός εκφοβισμός (ή ψυχολογική παρενόχληση) ορίζεται η κατάσταση στο εργασιακό περιβάλλον, όπου ένα άτομο γίνεται αποδέκτης αρνητικών συμπεριφορών, οι οποίες είναι επίμονες και διαρκούν για κάποιο χρονικό διάστημα. Οι αρνητικές αυτές ενέργειες πηγάζουν από ένα άλλο ή περισσότερα από ένα άλλα άτομα μέσα στον οργανισμό, και ο θύτης των συμπεριφορών αυτής της φύσης εμφανίζει δυσκολία στο να τις αντιμετωπίσει (Einarsen & Skogstad, 1996).

Ο εργασιακός εκφοβισμός αποτελεί ένα φαινόμενο, το οποίο μπορεί να λάβει χώρα με ποικίλους τρόπους. Αρχικά μπορεί να εκφραστεί από τον ισχυρότερο σε αυτόν που βρίσκεται σε μειονεκτική θέση, όπως η εκδήλωση τέτοιων συμπεριφορών από έναν προϊστάμενο προς τους υφιστάμενους του. Επιπρόσθετα, ο εργασιακός εκφοβισμός μπορεί να λάβει τη μορφή μιας διαπροσωπικής διαμάχης, η οποία μπορεί να εξελιχθεί σε συμπεριφορές εκφοβισμού. Η εν λόγω αρνητική εργασιακή στάση μπορεί να λάβει, σε ακραίες περιπτώσεις, την μορφή «καταδίωξης», ενώ μπορεί ακόμη να αποτελεί κομμάτι της ένταξης ενός νέου επαγγελματία σε ένα νέο εργασιακό περιβάλλον, όπως παραδείγματος χάρη, τα καψώνια στον στρατό (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Το εν λόγω φαινόμενο οφείλεται σε πληθώρα αιτιών, οι οποίες σχετίζονται τόσο με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, όσο και με χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος του οργανισμού και τις συνθήκες της εργασίας, όπως παραδείγματος χάριν, το κλίμα στον οργανισμό, το συλλ ηγεσίας κ.α.. Το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού λαμβάνει χώρα σε διαφορετικό βαθμό και οι μορφές εκδήλωσης του ποικίλουν ανά τον κόσμο.

Η ψυχολογική παρενόχληση ενός εργαζομένου μπορεί να οδηγήσει σε πληθώρα αρνητικών συνεπειών τόσο για το άτομο -ψυχική και σωματική υγεία του ατόμου-, όσο και σε σοβαρές συνέπειες για τον οργανισμό -αρνητικές εργασιακές στάσεις, κόστος, turnover κ.α. (Einarsen & Nielsen, 2015)-. Καθώς οι συνέπειες αυτές μπορούν να αποβούν μοιραίες για έναν οργανισμό, αλλά και για το ίδιο το άτομο που τις υφίσταται, γίνεται προσπάθεια, ειδικά τις τελευταίες δεκαετίες, να αντιμετωπιστεί μέσω νομοθεσίας. Δυστυχώς όμως ο δρόμος ακόμη είναι μακρύς για την επίτευξη των ιδανικών αποτελεσμάτων.

Μία ακόμη σημαντική διάσταση που συνδέεται με τον εργασιακό εκφοβισμό είναι αυτή της κουλτούρας. Η κουλτούρα αφορά τόσο τη χώρα και τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά που επικρατούν στον τόπο λειτουργίας του οργανισμού, όσο και την

οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, η οποία διαμορφώνεται από την ιστορία της και τη φύση του οργανισμού. Η κουλτούρα, καθώς αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι ενός οργανισμού, διαδραματίζει ρόλο στην εξέλιξη του φαινομένου.

Πέρα από τα ανωτέρω, οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε μια χώρα επηρεάζουν τις συνθήκες τις εργασίας και αυτές με τη σειρά τους επηρεάζουν την εκδήλωση φαινομένων εκφοβισμού. Καθώς η έρευνά μας προσπαθεί να μελετήσει την εξέλιξη του φαινομένου στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, είναι πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό της ελληνικής πραγματικότητας την τελευταία δεκαετία αποτελεί η δυσμενής οικονομική κατάσταση. Λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες οικονομικής κρίσης που επικρατούν τα τελευταία χρόνια στην χώρα, η έρευνα μας προσπαθεί να εντοπίσει αν το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού έχει επηρεαστεί από τις νέες αυτές συνθήκες

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μέθοδος που ακολουθήσαμε ήταν μια διαδικτυακή έρευνα σε μορφή ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου (google forms). Η οργανωσιακή κουλτούρα μετρήθηκε με τη μεθοδολογία GLOBE. Ο εργασιακός εκφοβισμός υπολογίστηκε με τη χρήση του Negative Acts Questionnaire (NAQ). Επιπρόσθετα, λάβαμε υπόψη μας τις διαστάσεις της οργανωσιακής αφοσίωσης και της εργασιακής ικανοποίησης, οι οποίες μελετήθηκαν με το ερωτηματολόγιο των Meyer & Allen και το ερωτηματολόγιο Γενικής Εργασιακής Ικανοποίησης αντίστοιχα. Τέλος φυσικά χρησιμοποιήσαμε κάποιες μεταβλητές ελέγχου (φύλο, ηλικία κ.α.).

Αρχικά, χρησιμοποιήσαμε το εργαλείο του SPSS και την εντολή analyze, και έπειτα την εντολή descriptive statistics, για να δημιουργήσουμε μια εικόνα σε σχέση με τα χαρακτηριστικά των ατόμων που έλαβαν χώρα στην έρευνά μας. Στη συνέχεια, προχωρήσαμε σε έναν αντίστοιχο έλεγχο για να λάβουμε τα περιγραφικά χαρακτηριστικά όλων των άλλων μεταβλητών που εξετάζει η έρευνά μας.

Στην προσπάθεια μας να εντοπίσουμε τις σχέσεις ανάμεσα στις μεταβλητές μας τρέξαμε μια σειρά από υπολογισμούς συσχέτισης (correlations), με την χρήση της εντολής Correlate, Bivariate. Στην συγκεκριμένη περίπτωση όμως, καθώς η μεταβλητή Θύμα εργασιακού εκφοβισμού (bullying victim) αποτελεί μια διχοτομημένη μεταβλητή, η οποία δηλαδή επιδέχεται απάντηση ναι/όχι, τρέξαμε συσχετίσεις με τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης Spearman's.

Με σκοπό να εξετάσουμε πώς επηρεάζεται η σχέση ανάμεσα στον εργασιακό εκφοβισμό και τις τρεις διαστάσεις της αφοσίωσης, καθώς και την εργασιακή

ικανοποίηση, πραγματοποιήσαμε παλινδρόμηση. Καθώς ο εργασιακός εκφοβισμός αποτελεί διχοτομημένη κατηγορική μεταβλητή, η εντολή που χρησιμοποιήθηκε ήταν η Binary Logistic Regression. Να σημειώσουμε επίσης ότι, στον ανωτέρω έλεγχο συμπεριλάβαμε κάποιες μεταβλητές ελέγχου (controls), και συγκεκριμένα αυτές ήταν το φύλλο, η ηλικία και το ιεραρχικό επίπεδο.

Τέλος, πραγματοποιήσαμε μια γραμμική παλινδρόμηση (Regression Linear), στην οποία η μεταβλητή του εργασιακού εκφοβισμού χρησιμοποιήθηκε ως ανεξάρτητη. Ο παραπάνω έλεγχος πραγματοποιήθηκε για να εξετάσουμε εάν η εργασιακή ικανοποίηση, η οποία στον συγκεκριμένο έλεγχο αποτελεί την εξαρτημένη μεταβλητή, θα μπορούσε να θεωρηθεί αποτέλεσμα του εργασιακού εκφοβισμού

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Από τα ευρήματα της έρευνας αποδεικνύεται πως ο εργασιακός εκφοβισμός συσχετίζεται με τις δύο από τις τρεις διαστάσεις της αφοσίωσης (affective & normative commitment), καθώς επίσης και με την εργασιακή ικανοποίηση. Ακόμη, από τις τρεις διαστάσεις που εξετάσαμε στο μοντέλο μας φαίνεται πως αυτή που συνδέεται θετικά με τον εργασιακό εκφοβισμό είναι η διάσταση, που αφορά τον προσανατολισμό στον άνθρωπο (humane orientation). Το συγκεκριμένο εύρημα αν και φαίνεται να μην ακολουθεί τα ευρήματα της έως τώρα βιβλιογραφίας, τα οποία υποστήριζαν ότι οργανισμοί με προσανατολισμό στον άνθρωπο είναι λιγότερο ανεκτικοί στα φαινόμενα εκφοβισμού (Kabasakal & Bodur, 2004), θα μπορούσε να λάβει πολλές εξηγήσεις. Καθώς η κουλτούρα, είναι κομμάτι της παιδείας ενός οργανισμού, είναι πολύ πιθανό σε έναν οργανισμό, ο οποίος εστιάζει στο άτομο να δίνεται και μεγαλύτερη προσοχή στην εμφάνιση τέτοιας φύσης φαινομένων.

Σε ότι αφορά τη σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, όπως αποδείχθηκε και αποτελεί λογικό συμπέρασμα, το να είναι ένα άτομο θύμα εργασιακού εκφοβισμού επηρεάζει την εργασιακή του ικανοποίηση. Όπως υποστηρίζει και η βιβλιογραφία το bullying αποτελεί πρόγονο της εργασιακής δυσαρέσκειας (dissatisfaction) (Frank, 2000).

Τέλος, για να μελετήσουμε την εξέλιξη του φαινομένου του εργασιακού εκφοβισμού στα χρόνια της οικονομικής κρίσης, προχωρήσαμε στην σύγκριση των στοιχείων που είχαν προκύψει από την αντίστοιχη έρευνα που είχε πραγματοποιηθεί το 2011 (Galanaki & Papalexandri, 2011). Σύμφωνα με τα στοιχεία της παρούσας έρευνας το ποσοστό των θυμάτων εργασιακού εκφοβισμού είναι υψηλότερο από 13,3% σε 20% (Galanaki & Papalexandri, 2011). Αυτό το ποσοστό αποδεικνύει ότι κατά τη διάρκεια

αυτών των τελευταίων 6 χρόνων, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από βαθιά οικονομική ύφεση, το ποσοστό που εκφράζει τα άτομα που αποτελούν θύματα συμπεριφορών εκφοβισμού στον χώρο εργασίας έχουν αυξηθεί. Αυτή η αύξηση συμφωνεί με όσα υποστηρίζει η βιβλιογραφία για τις περιόδους οικονομικής κρίσης. Παρά τη λογική του ανωτέρω αποτελέσματος αξίζει να σημειώσουμε ότι η έρευνα δεν μπορεί να εκφράσει με ακρίβεια το ποσοστό αυτής της αύξησης, καθώς το δείγμα διαφέρει και η μεθοδολογία ενδέχεται να παρουσιάζει περιορισμούς

Το ανωτέρω γεγονός αποκαλύπτει την ανάγκη για πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την αντιμετώπιση του φαινομένου. Η δημιουργία ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος και μία κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας θα μπορούσαν να αποτελέσουν σημαντικά βήματα για την πρόληψη και την αντιμετώπιση τέτοιων συμπεριφορών. Τέλος, υπάρχουν πολλές διαφορετικές σκοπιές από τις οποίες θα μπορούσαμε να προσεγγίσουμε το συγκεκριμένο φαινόμενο και οι δρόμοι είναι ανοιχτοί για περαιτέρω έρευνα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Einarsen, S., & Nielsen, M. B. (2015). Workplace bullying as an antecedent of mental health problems: a five-year prospective and representative study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88(2), 131-142.

Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 185-201.

Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, Å. B., & Nielsen, M. B. (2016). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22.

Galanaki, E., & Papalexandri, N. (2011). Exploring Workplace Bullying in Greece: Frequency of occurrence and handling of measurement issues, under the light of previous research findings at the international level.

Galanaki, E., & Papalexandri, N. (2013). Measuring workplace bullying in organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(11), 2107-2130.

Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2002). Workplace bullying and stress. In *Historical and current perspectives on stress and health* (pp. 293-333). Emerald Group Publishing Limited.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.

Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309-332.

Nielsen, M. B., & Knardahl, S. (2015). Is workplace bullying related to the personality traits of victims? A two-year prospective study. *Work & Stress*, 29(2), 128-149.

Nielsen, M. B., Magerøy, N., Gjerstad, J., & Einarsen, S. (2014). Workplace bullying and subsequent health problems. *Tidsskrift for den Norske laegeforening: tidsskrift for praktisk medicin, ny raeke*, 134(12-13), 1233-1238.

Nielsen, M. B., Nielsen, G. H., Notelaers, G., & Einarsen, S. (2015). Workplace bullying and suicidal ideation: a 3-wave longitudinal Norwegian study. *Journal Information*, 105(11).

Vartia, M., & Hyyti, J. (2002). Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 113-126.

Zapf, D., & Einarsen, S. (2005). *Mobbing at Work: Escalated Conflicts in Organizations*.

Βακόλα, Μ., Νικολάου, Ι., (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα:Rosili

**High performance work systems και συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων
μελετώντας τον ρυθμιστικό ρόλο συντελεστών συνάφειας
Φοιτήτρια: Τσιπλάκη Καρρά Μαρία- Νεφέλη
Επιβλέπων Καθηγητής: Παπαλεξανδρής Αλέξανδρος**

Εισαγωγή

Το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα έρευνα, αφορά την επίδραση των High Performance Work Systems (ή αλλιώς Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης) σε συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων, όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση (Job Satisfaction), η εργασιακή απόδοση (Task Performance), η φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά (Organizational Citizenship Behavior) αλλά και η αρνητική εργασιακή συμπεριφορά (Counterproductive Work Behavior).

Εκτενείς και ποίκιλες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν έχουν μελετήσει την σχέση των HPWS με τις συγκεκριμένες συμπεριφορές και στάσεις και κυρίως με την απόδοση (Van De Voorde and Beijer, 2015; Shih, Chiang and Hsu, 2006; Huselid and Becker, 1998), αλλά και συγκεκριμένα με τα οικονομικά αποτελέσματα, την διατήρηση των εργαζομένων, την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα, την ευελιξία και την δέσμευση (Fu, Flood, Bosak, Rousseau, Morris and O' Reagan, 2015), και συχνά η επίδρασή τους είναι θετική. Αξίζει να σημειωθεί πως τα HPWS είχαν συνδεθεί εξαρχής με την θετική απόδοση, όπως είναι φανερό και από το όνομά τους.

Ωστόσο, φαίνεται να δημιουργείται το ερώτημα, εάν η ύπαρξη των συγκεκριμένων πρακτικών επαρκεί για να οδηγήσει στα επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως η υψηλή εργασιακή απόδοση ή η εργασιακή ικανοποίηση (Shih et al, 2006; Godard, 2004). Το παρόν ζήτημα αποτελεί το "μαύρο κουτί" της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς δεν έχουν δοθεί σαφείς και αδιαμφισβήτητες απαντήσεις αναφορικά με τους παράγοντες που μπορεί να παρεμβάλλονται της σχέσης μεταξύ πρακτικών της ΔΑΔ και αυξημένης οργανωσιακής απόδοσης (Peccei, Van De Voorde and Van Veldhoven, 2013; Messersmith et al, 2011; Ramsay, Scholarios and Harley, 2000), αλλά και ατομικών συμπεριφορών και στάσεων (Takeuchi et al 2009).

Σκοπός έρευνας

Το επιστημονικό ενδιαφέρον για την εκπόνηση της παρούσας έρευνας προκύπτει από την διαρκή ανάγκη των εταιριών να αναπροσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες της

αγοράς, του κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος και στις όποιες αλλαγές, προκειμένου να καταφέρουν να διατηρούν παραγωγική και κερδοφόρα την ύπαρξή τους. Η σημασία σε αυτό το πλαίσιο των HPWS έγκειται στο ότι αποτελούν στοιχείο της ΔΑΔ που θα μπορούσε εν δυνάμει να αποδώσει σε μια εταιρία ακόμα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ειδικά εάν έχει σχεδιαστεί και υιοθετηθεί σε ευθυγράμμιση με την ανταγωνιστική στρατηγική της κάθε εταιρίας (Wang and Verma, 2012; Huselid, 1995).

Με τις παρούσες οικονομικές συνθήκες των τελευταίων ετών, οι εταιρίες αντιμετωπίζουν μια διαρκή πρόκληση απέναντι σε ένα περιβάλλον αστάθειας, που επηρεάζει τους εργαζομένους και τις συμπεριφορές και στάσεις αυτών, δημιουργώντας την ανάγκη της βαθύτερης κατανόησης του εργασιακού περιβάλλοντος και της μεταβολής του, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών των εργαζομένων, και κατ' επέκταση της εταιρίας. Σε αυτή την ανάγκη η παρούσα έρευνα επιχείρησε να ανταποκριθεί και να συμβάλει.

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Με την αναφορά σε High Performance Work Systems εννοούμε συστήματα εργασίας, τα οποία προωθούν την συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις, και πρακτικές ΔΑΔ οι οποίες ενισχύουν την γνώση, τις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων (Appelbaum et al, 2001; Huselid, 1995) και τους δίνουν παράλληλα κίνητρα για συμμετοχή (Appelbaum et al, 2001).

Πιο συγκεκριμένα, τα HPWS περιλαμβάνουν στοιχεία όπως η στοχευμένη διοίκηση της απόδοσης, η εντατική εκπαίδευση βάση αναγκών των εργαζομένων, οι αμοιβές βάσει θεσπισμένων πολιτικών, η συμμετοχή των εργαζομένων σε διαδικασίες και αποφάσεις, η εργασία σε ομάδες, οι προσλήψεις που χαρακτηρίζονται από διαδικασίες αμερόληπτες και ακέραιες, οι αποζημιώσεις βάσει θεσπισμένων πολιτικών, η ύπαρξη δυνατοτήτων για επαγγελματική ανέλιξη, η αίσθηση ασφάλειας που αφορά την σταθερότητα που νιώθει ο εργαζόμενος στον οργανισμό κ.α (Ang et al, 2013).

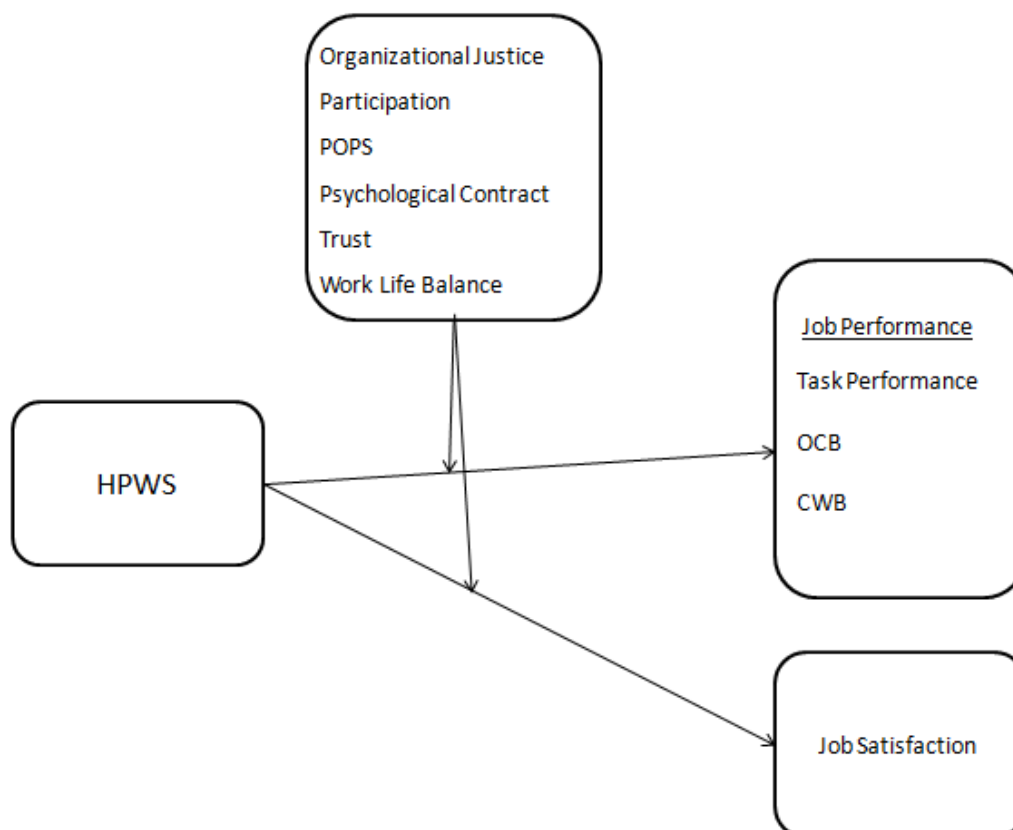
Στα πλαίσια αυτής της έρευνας έχει μελετηθεί το ενδεχόμενο η σχέση των HPWS και συμπεριφορών και στάσεων των εργαζομένων, να επηρεάζεται από παράγοντες που παρεμβάλλονται αυτής και την ρυθμίζουν. Η υπόθεση αυτή έγκειται σε μια προσπάθεια καλύτερης κατανόησης της λειτουργίας των HPWS, της επίδρασής τους στους εργαζόμενους και του εργασιακού περιβάλλοντος γενικότερα, ενώ στηρίζεται στην πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος αυτού όσον αφορά τις δομές τις οποίες περιέχει, τις σχέσεις οι οποίες διαμορφώνονται εντός αυτού καθώς και σε επιμέρους καταστάσεις που μπορεί να δημιουργούνται στο εσωτερικό του, παράγοντες των οποίων η μελέτη θα

μπορούσε να ξεκαθαρίσει σε μεγάλο βαθμό τις θεωρίες που ασχολούνται με τις επιρροές στον εργαζόμενο και στην εργασία του.

Οι παράγοντες που επιλέχθηκαν να μελετηθούν ως ρυθμιστικοί, αφορούν την εικόνα του εργαζομένου για τις πολιτικές της εταιρίας, την εμπιστοσύνη που τρέφει απέναντι στον προϊστάμενό του, την ύπαρξη ή μη του ψυχολογικού συμβολαίου, την ισορροπία μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής του ατόμου, την συμμετοχή του στις διάφορες διαδικασίες, και την αντίληψή του για την ύπαρξη της οργανωσιακής δικαιοσύνης στην εταιρία.

Στην παρούσα έρευνα λοιπόν, επιχειρείται η περαιτέρω επεξήγηση του τρόπου που τα οργανωσιακά αποτελέσματα τα οποία προέρχονται από τους εργαζόμενους, συνδέονται με τα HPWS, μέσω παραγόντων που ενδέχεται να παρεμβάλλονται αυτής της σχέσης και παρά την ύπαρξη των HPWS, να μετριάζουν ή να αυξάνουν την επίδραση αυτών.

Το υπό διερεύνηση μοντέλο που προκύπτει είναι το εξής:



Μεθοδολογία

Η έρευνα αυτή που αφορά την επίδραση των HPWS στις συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων με παράλληλη μελέτη έξι παραγόντων που ενδέχεται να επηρεάζουν αυτή την σχέση, χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη, ένα που αφορά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκειμένου να μελετηθεί η υφιστάμενη έρευνα για τα High Performance Work Systems και τις λοιπές μεταβλητές και το δεύτερο μέρος που αφορά την εκπόνηση της έρευνας με την συλλογή και ανάλυση των δεδομένων. Αναφορικά με την ποσοτική έρευνα, πραγματοποιήθηκε με μεγάλη προσοχή, και για την ολοκλήρωσή της απαιτήθηκε σημαντικό χρονικό διάστημα. Το αρχικό στάδιο της ποσοτικής έρευνας αφορά την εύρεση και ανάγνωση βιβλιογραφίας προκειμένου να επιλεγθούν οι κατάλληλες κλίμακες για την διερεύνηση των μεταβλητών.

Στην συνέχεια δημιουργήθηκαν δύο ερωτηματολόγια, το πρώτο απευθύνεται σε εργαζομένους των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, και ένα ακόμα που απευθύνεται σε εργαζομένους άλλων τμημάτων. Στόχος αυτού, ήταν ο εντοπισμός της ύπαρξης HPWS στις υπό διερεύνηση εταιρίες με το πρώτο ερωτηματολόγιο, και με εντοπισμό παράλληλα συμπεριφορών και στάσεων των εργαζομένων των εταιριών με το δεύτερο ερωτηματολόγιο, αλλά και των παραγόντων που ενδεχομένως να επηρεάζουν αυτές τις συμπεριφορές και στάσεις. Πριν την διάθεση των ερωτηματολογίων στους συμμετέχοντες, πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα προκειμένου να εντοπιστούν πιθανές δυσκολίες στην κατανόηση των ερωτήσεων.

Το ερευνητικό δείγμα το οποίο συμμετείχε στην έρευνα, αποτελείται από 186 άτομα τα οποία επιλέχθηκαν τυχαία. Συγκεκριμένα, πρόκειται για 49 άτομα που εργάζονται σε διαφορετικά τμήματα ΔΑΔ, και 137 εργαζόμενους άλλων τμημάτων των εταιριών. Οι εταιρίες υπό μελέτη δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, και πρόκειται και για ελληνικές και για πολυεθνικές εταιρίες που προέρχονται μεταξύ άλλων, από τους κλάδους των συμβουλευτικών υπηρεσιών, των ταχυκίνητων καταναλωτικών αγαθών αλλά και της εγχώριας παραγωγής τροφίμων, των τηλεπικοινωνιών, του φαρμάκου, του λιανεμπορίου και της τεχνολογίας.

Η προετοιμασία των βάσεων δεδομένων που συλλέχθηκαν έγινε μέσω του προγράμματος SPSS για την εκτίμηση των μέσων της κάθε κλίμακας και τον έλεγχο αξιοπιστίας της, προκειμένου στην συνέχεια να γίνουν οι αναλύσεις των μοντέλων και κατ' επέκταση ο έλεγχος των υποθέσεων με την χρήση του προγράμματος HLM.

Αποτελέσματα

Από την ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων, προέκυψε πως πράγματι ορισμένοι από τους ρυθμιστικούς παράγοντες έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην σχέση των HPWS και των οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Συγκεκριμένα, η ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής φαίνεται πως ενισχύει την επίδραση των HPWS στην εργασιακή απόδοση, και συνδυαστικά, λειτουργούν αποτρεπτικά στην εμφάνιση αρνητικής εργασιακής συμπεριφοράς, ενώ η εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο επιδρά εξίσου, ενισχύοντας την επίδραση των HPWS στην μείωση της εμφάνισης αρνητικών εργασιακών συμπεριφορών. Ακόμη, το ψυχολογικό συμβόλαιο ως ρυθμιστική μεταβλητή επιδρά στην σχέση HPWS και εργασιακής ικανοποίησης ενισχύοντας την επίδραση των συστημάτων υψηλής απόδοσης, αλλά και στην σχέση HPWS και αρνητικής εργασιακής συμπεριφοράς, συμβάλλοντας σημαντικά στην αποτροπή εμφάνισης αυτού του είδους των αντιπαραγωγικών συμπεριφορών, ενώ παρόμοια επίδραση στην αρνητική εργασιακή συμπεριφορά παρουσιάζει και ο παράγοντας της οργανωσιακής δικαιοσύνης.

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζουν ενδιαφέρον, καθώς αποτελούν μια προσπάθεια επεξήγησης της λειτουργίας των High Performance Work Systems, και συμβάλουν σημαντικά σε αυτή δείχνοντας πως η υιοθέτηση και εφαρμογή των συγκεκριμένων πρακτικών σε ένα εργασιακό περιβάλλον ενώ ενδέχεται να επιδρά στις συμπεριφορές, τις στάσεις και κατ' επέκταση τα εργασιακά αποτελέσματα που θα επιθυμούσε ένας οργανισμός, δεν είναι πανάκεια και φαίνεται πως υπάρχουν παράγοντες που παρεμβάλλονται της σχέσης μεταξύ HPWS και συμπεριφορών και στάσεων των εργαζομένων, που με την ύπαρξή τους να μειώνουν ή να αυξάνουν την επίδραση των πρακτικών αυτών. Αυτή είναι και η ουσιαστική πληροφορία την οποία η παρούσα έρευνα μπορεί να προσφέρει και έτσι να συμβάλει στον τρόπο που γίνονται κατανοητά τα High Performance Work Systems και ο τρόπος που λειτουργούν.

Ουσιαστικά, υποδεικνύεται στις εταιρίες πως θα πρέπει να επενδύσουν σε πρακτικές οι οποίες να χτίζουν οργανωσιακούς πόρους, ικανότητες, συμπεριφορές και στάσεις, και να έχουν παράλληλα υπό έλεγχο –είτε προς θετική είτε προς αρνητική κατεύθυνση- τους συγκεκριμένους προαναφερθέντες παράγοντες. Ο θετικός αντίκτυπος μιας τέτοιας επένδυσης μπορεί να φανεί ακόμα και σε δύσκολες περιόδους οικονομικής αστάθειας, ενώ η αποτυχία της επαρκούς επένδυσης σε αυτά τα κομμάτια και στους ανθρώπους σε ευρύτερο πλαίσιο, μπορεί να διαβρώσει τις στρατηγικές ικανότητες του οργανισμού (Fu et al, 2015).

Κρίνεται επομένως επιτακτική η ανάγκη, βάση της έρευνας αυτής, αλλά και των θετικών επιδράσεων που αποδίδει και η υφιστάμενη βιβλιογραφία, οι εταιρίες να

επενδύσουν περισσότερο στο ανθρώπινο δυναμικό, τόσο από πλευράς υιοθέτησης πρακτικών ΔΑΔ -που αποτελούν μια καλή αρχή για θετική εξελικτική αλλαγή του εργασιακού περιβάλλοντος- όσο και από πλευράς αλλαγής και ευρύτερης μετάλλαξης προς έναν πιο ανθρωποκεντρικό τύπο οργανισμού με έμφαση στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των ανθρωπίνων σχέσεων, στον σεβασμό της προσωπικής ζωής των εργαζομένων αλλά και στην δημιουργία ψυχολογικού συμβολαίου μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού και όχι στον αντιπαραγωγικό ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων για την επίτευξη κάποιου στόχου ή για το δικαίωμα πρόσβασης στις ευκαιρίες που υπάρχουν στον οργανισμό.

Ενδεικτική βιβλιογραφία

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. L. (2001). Do High Performance Work Systems Pay Off? *Research in the Sociology of Work*, 10. pp 85-10. doi:10.1016/S0277-2833(01)80022-4

Becker, B. and Huselid, M.A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?. *Journal of Management*. 32(6), pp 898-925. doi:10.1177/0149206306293668

Becker, B.E. Huselid, M.A. and Ulrich D.O. (2001). *The HR Scorecard Linking People, Strategy and Performance*. Boston : Harvard Business School Press

Becker, B.E. and Huselid, M.A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A synthesis research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, pp 53-101

Carvalho, A. and Areal, N. (2016). Great Places to Work®: Resilience in Times of Crisis. *Human Resource Management*, 55(3), pp 479–498. doi:10.1002/hrm.21676

Delery, J.E., Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), pp 1–21. doi:10.1111/1748-8583.12137

Dyer, L. (1993). *Human Resources as a source of competitive advantage*. (CAHRS Working Paper #93-18). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

Fu, N., Flood, P.C., Bosak, J., Rousseau, D.M., Morris, T. and O' Reagan, P. (2015). High Performance Work Systems in Professional Service Firms: Examining the Practices. - Resources-Uses-Performance Linkage. *Human Resource Management*, 56, pp 329–352, doi:10.1002/hrm 21767

Godard, G. (2004). A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm. *British Journal of Industrial Relations*. 42(2), pp 349–378. doi:10.1111/j.1467-8543.2004.00318.x

Gollan, J.P. (2006). High Involvement Management and Human Resource Line Sustainability. *Handbook of Business Strategy*. 7(1), pp 279-286. doi:10.1108/10775730610618945

Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*., 38(3) pp 635-672. doi:10.2307/256741

Messersmith, J. G., Lepak, D. P., Pankaj, C. P. and Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*. 96(6), pp 1105–1118. doi:10.1037/a0024710

Sung, J. and Ashton, D.N. (2005). *High Performance Work Practices: linking strategy and skills to performance outcomes*. Department of Trade and Industry, UK.

Takeuchi R., Chen G. and Lepak D.P. (2009). Through the Looking Glass of a Social System: Cross-Level Effects of High-Performance Work Systems on Employees' Attitudes. *Personnel Psychology*. 62, pp 1-29. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.01127.x

**Οι λειτουργίες της Συμβουλευτικής Καθοδήγησης (mentoring) και η επίδραση τους στη
προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των νέων
Φοιτήτρια: Χρηστογιάννη Ιωάννα
Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Παναγιωτοπούλου Λήδα**

Εισαγωγή

Οι σχέσεις καθοδήγησης έχουν γίνει ένα αντικείμενο έντονης μελέτης, αρχής γενομένης από το έργο της Kathy E. Gram της δεκαετίας του '80, όπου η ίδια ξεκίνησε την έρευνα των επιχειρηματικών δεικτών. Η καθοδήγηση αναγνωρίστηκε ως μια κρίσιμη αναπτυξιακή σχέση, η οποία έχει σημαντική επίδραση στη προσωπική ανάπτυξη, την επαγγελματική καθοδήγηση και την επιλογή σταδιοδρομίας.

Παρόλο που η περιγραφή και η αναφορά του mentoring, μπορεί να ανακαλυφθεί στην αρχαία ελληνική ιστορία, όπου θεωρείτο ένα αναπτυξιακό εργαλείο το 800 π.Χ., παρατηρείται ότι τις τελευταίες δεκαετίες, η καθοδήγηση γίνεται μια φιλική έννοια για τον ανθρώπινο τομέα και μια αποδεκτή διαδικασία για το ανθρώπινο δυναμικό εντός των οργανισμών, έχοντας έτσι τη δυνατότητα να αποτελέσει έναν αποτελεσματικό τρόπο για τη διευκόλυνση της δημιουργίας νέων δεξιοτήτων και της ανταλλαγής γνώσεων (Bryant, 2005). Χωρίς αμφιβολία, το mentoring μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια συμπεριφορά όπου επιτρέπει την επικοινωνία σε διαφορετικά πεδία. Έχει να κάνει με το δίκτυο γνωριμιών που αποκτά ένα άτομο, εντός και εκτός οργανισμού, καθώς και με τη προβολή του εαυτού του ως ένα ικανό άτομο μέσα στον Οργανισμό, όπου ενδεχομένως να κατέχει διοικητική θέση και να είναι ένα υψηλόβαθμο στέλεχος, με πολλά επιτεύγματα στο εργασιακό χώρο. Για το λόγο αυτό λοιπόν, το ενδιαφέρον για το mentoring παραμένει σε υψηλό επίπεδο τα τελευταία χρόνια, με τα προγράμματα καθοδήγησης να βρίσκονται στο επίκεντρο μελετών, καθώς έχει γίνει αντιληπτή η βοήθεια που προσφέρουν τόσο σε παιδιά που φαίνεται να διατρέχουν κίνδυνο να παρεκκλίνουν από το "σωστό δρόμο" όσο και σε ενήλικες που τους βοηθάνε στην εξέλιξη τους (στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία και στη προσωπική τους ανάπτυξη).

Μελετώντας τη τρέχουσα βιβλιογραφία, παρατηρείται η εξερεύνηση της συμβουλευτικής καθοδήγησης μέσω διαφόρων κατευθύνσεων, όπως μέσω των φάσεων εκ των οποίων περνάει η σχέση καθοδήγησης, το ρόλο που διαδραματίζει ένας μέντορας, τα χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να διαθέτει για να είναι αποδοτικός καθώς και το ρόλο και τα χαρακτηριστικά του καθοδηγούμενου, ώστε τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτή τη σχέση να είναι ωφέλιμα και για τα δύο μέλη.

Για να χαρακτηριστεί μια σχέση ως ωφέλιμη και επιτυχημένη θα πρέπει να μελετηθούν διάφοροι παράμετροι, καθώς η επιτυχία της εξαρτάται τόσο από τη δύναμη των διαπροσωπικών σχέσεων, όσο και από το περιβάλλον που έχει αναπτυχθεί, από το τρόπο που έχει δημιουργηθεί και από λοιπούς παράγοντες. Μπορεί να γίνει αντιληπτό, ότι η καθοδήγηση και η μάθηση μέσω αυτής, θα είναι πιο αποτελεσματικές όταν βρίσκονται σε ένα περιβάλλον όπου χρησιμοποιούνται νέες γνώσεις και δεξιότητες και τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία, βρίσκουν νόημα και λαμβάνουν ικανοποίηση από την αλληλεπίδραση τους με τους άλλους.

Σκοπός της Εργασίας

Ο στόχος της παρούσας εργασίας είναι να αποτυπωθεί η έννοια της Συμβουλευτικής Καθοδήγησης (mentoring) και να ερευνηθεί η προσφορά της στους νέους. Γίνεται δηλαδή προσπάθεια να μελετηθεί η επιρροή του mentoring σε νέους με ελάχιστη ή καθόλου εργασιακή εμπειρία και να μετρηθεί κατά πόσο η συμμετοχή τους σε μια σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης, επηρεάζει την επαγγελματική και προσωπική τους ανάπτυξη. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα εργασία μελετά την επίδραση της συμβουλευτικής καθοδήγησης (mentoring) στους νέους, όπου συμμετείχαν ως καθοδηγούμενοι είτε σε επίσημα προγράμματα καθοδήγησης ή έλαβαν καθοδήγηση ανεπίσημα, μέσω κάποιας προσωπικής γνωριμίας ή στα πλαίσια του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Η Kram το 1983, έπειτα από μια συστηματική και λεπτομερή εργασία σχετικά με τη διαδικασία καθοδήγησης και με τη βοήθεια διεξαγωγής βιογραφικών συνεντεύξεων σε διευθυντές ενός οργανισμού δημόσιου τομέα, κατέληξε σε δύο κύριες λειτουργίες της συμβουλευτικής καθοδήγησης, την επαγγελματική σταδιοδρομία (career support) και τις ψυχοκοινωνικές λειτουργίες (psychosocial support). Στη συνέχεια, ο Burke το 1984, ανέπτυξε μια κλίμακα καθοδήγησης, η οποία απαρτίζεται από 15 στοιχεία και βοηθά στην αξιολόγηση των λειτουργιών του mentoring. Η ανάλυση των παραπάνω στοιχείων, οδήγησε και σε μια τρίτη λειτουργία, τη μοντελοποίηση του ρόλου (role modeling function), όπου είναι μία ξεχωριστή και μοναδική καθοδηγητική λειτουργία, καθώς ο μέντορας προσφέρει "ενεργή" κοινωνική υποστήριξη (πχ γεύμα και ανταλλαγή εμπιστευτικών πληροφοριών) (Burke, 1984; Scandura, 1992). Η μοντελοποίηση του ρόλου προσδιορίστηκε επίσης και από

τους Dirsmith & Covalleski το 1985, ως μια ξεχωριστή συνιστώσα καθοδήγησης που έχει ιδιαίτερη σημασία για την ανάπτυξη των μάντζερ που επιθυμούν να γίνουν εταίροι (Scandura & Viator,1994).

Η επαγγελματική σταδιοδρομία (ή λειτουργίες καριέρας) περιλαμβάνουν εκείνες τις πτυχές της σχέσης καθοδήγησης, όπου εστιάζουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων σχετιζόμενων με μία εργασία, προετοιμάζοντας το προστατευόμενο για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας του στον επαγγελματικό χώρο. Οι λειτουργίες της επαγγελματικής σταδιοδρομίας βοηθούν το προστατευόμενο να προσαρμοστεί σε έναν οργανισμό και να εξελιχθεί πάνω σε έναν επαγγελματικό τομέα (Schockett & Haring-Hidore, 1985) .Ωστόσο, η Eby το 1997, τις λειτουργίες καριέρας τις διαχωρίζει σε δύο είδη δεξιοτήτων, στις δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία (job-related skill) και στις επαγγελματικές δεξιότητες (career-related skill). Η πρώτη κατηγορία δεξιοτήτων είναι βασισμένη στη βιβλιογραφία του mentoring και επικεντρώνεται σε εμπειρίες και βιώματα, που θα βοηθήσουν το καθοδηγούμενο να εγκλιματιστεί και να πλοηγηθεί στον οργανισμό, ουσιαστικά αναφέρεται σε ανάπτυξη δεξιοτήτων που είναι σχετιζόμενες με το συγκεκριμένο οργανισμό. Αντίθετα, η δεύτερη κατηγορία δεξιοτήτων επικεντρώνεται στις ικανότητες που είναι απαραίτητες και σημαντικές στη σημερινή αγορά, είναι βασικές ικανότητες που θα βοηθήσουν κάποιο να προχωρήσει στη καριέρα του, καθώς και στις επαφές που έχει το άτομο εντός και εκτός οργανισμού, οι οποίες προσφέρουν πληροφορίες και ενημέρωση για τις αλλαγές στον επαγγελματικό τομέα (Eby,1997).

Μπορεί επίσης,η συμβουλευτική καθοδήγηση να έχει ψυχοκοινωνικό χαρακτήρα, όπου εδώ ο μέντορας αναλαμβάνει έναν ενεργό ρόλο, όπου είναι φίλος, κοινωνικός υποστηρικτής και γονέας και ως παθητικός ρόλος να δρα ως πρότυπο κατάλληλης οργανωτικής συμπεριφοράς για τον καθοδηγούμενο (Scandura & Viator,1994).

Οι λειτουργίες της ψυχοκοινωνικής υποστήριξης επιτρέπουν στο προστατευόμενο να διασαφηνίσει την αίσθηση της ταυτότητας του και να αναπτύξει μια μεγαλύτερη αίσθηση ικανότητας και αυτοπεποίθησης (Schockett & Haring- Hidore, 1985).Η ψυχοκοινωνική υποστήριξη έχει θετικό αντίκτυπο στην επαγγελματική σταδιοδρομία, καθώς ορισμένες μαρτυρίες, μελέτες περίπτωσης και περιγραφικές έρευνες, υποδεικνύουν ότι οι μέντορες μπορούν να διευκολύνουν τη προσωπική ανάπτυξη και τη πρόοδο των καθοδηγούμενων ατόμων εντός μιας οργάνωσης, παρέχοντάς τους προκλήσεις στα καθήκοντα που τους έχουν δοθεί, καθοδήγηση και συμβουλευτική, καθώς και ανατροφοδότηση σχετικά με τα πλάνα σταδιοδρομίας τους (Burke, 1984; RA Noe,1988).

Και τα δύο είδη συμβουλευτικής καθοδήγησης είναι εξίσου χρήσιμα για το καθοδηγούμενο, καθώς εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς. Η λειτουργία επαγγελματικής σταδιοδρομίας επικεντρώνεται στη προετοιμασία της εξέλιξης της σταδιοδρομίας, ενώ η ψυχοκοινωνική λειτουργία χρησιμεύει για να αποσαφηνίσει την αίσθηση της ταυτότητας του καθοδηγούμενου και να αναπτύξει μια μεγαλύτερη αίσθηση ικανότητας και αξίας (Scandura & Viator, 1994).

Τέλος, αναφορικά με το Role Modeling, στη βιβλιογραφική επισκόπηση συχνά το μετρούν ως μια ξεχωριστή μεταβλητή, όπου σαν έννοια σχετίζεται με έκφραση σεβασμού και θαυμασμού προς το μέντορα. Περιλαμβάνει διαστάσεις αναφορικά με τη συνεισφορά και την αφοσίωση που δείχνει ο μέντορας για το επάγγελμα (Raabe & Beehr, 2003).

Οι σχέσεις καθοδήγησης διαχωρίζονται σε δύο ειδών. Υπάρχουν οι άτυπες σχέσεις καθοδήγησης που αναπτύσσονται αυθόρμητα και οι επίσημες σχέσεις καθοδήγησης, όπου αναπτύσσονται με οργανωτική βοήθεια ή παρέμβαση, συνήθως με τη μορφή εκούσιας ανάθεσης ή αντιστοίχιση των μεντόρων στους καθοδηγούμενους. Είθισται οι επίσημες σχέσεις να έχουν μικρότερη διάρκεια από τις άτυπες (Ragins & Cotton, 1999). Οι διαφορές που προκύπτουν μεταξύ των δύο ειδών, μπορούν να επηρεάσουν τις λειτουργίες του μέντορα και τα αποτελέσματα της επαγγελματικής σταδιοδρομίας.

Μεθοδολογία

Στη παρούσα εργασία έχει επιλεγθεί η ποσοτική έρευνα. Σκοπός της ποσοτικής έρευνας είναι η εύρεση σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων. Η ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους, μαθηματικά μοντέλα και αριθμητικά δεδομένα. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο στάλθηκε ηλεκτρονικά και ήταν ανώνυμο.

Ωστόσο, πριν το τελικό στάδιο για τη κύρια έρευνα, πραγματοποιήθηκε η δοκιμή του ερωτηματολογίου σε ένα μικρό δείγμα ατόμων, ώστε να επιβεβαιωθεί ότι πρόκειται για ένα κατανοητό ερωτηματολόγιο το οποίο δε προκαλεί σύγχυση στον ανάγνωση και δεν απαιτεί κάποια περαιτέρω επεξήγηση. Το συγκεκριμένο δείγμα στο οποίο εστάλει το ερωτηματολόγιο έπρεπε να συνάδει με τα άτομα, στα οποία απευθύνεται η έρευνα.

Συλλογή Στοιχείων/Δείγματος/Εργαλείων Μέτρησης

Απο το συνολικό δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα, το 63,6% του δείγματος ήταν γυναίκες και το 36,4% άνδρες. Ο σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να μετρήσει την επίδραση του mentoring στην επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη των νέων ατόμων, κυρίως χωρίς μεγάλη εργασιακή εμπειρία. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος είχαν μηδενική έως ελάχιστη εργασιακή εμπειρία. Πιο συγκεκριμένα, το 59,1% (n=52) διέθεταν εργασιακή εμπειρία 0-2 χρόνια, το 31,8% (n= 28) διέθεταν 2-5 χρόνια εργασιακή εμπειρία και τέλος μόνο ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 9,1% (n=8) διέθετε εργασιακή εμπειρία πάνω απο 5 χρόνια.

Όπως προανέφερα, Ο σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να μελετήσει την επίδραση και τη συμβολή του mentoring στη ζωή των νέων. Σε ένα μεγάλο βαθμό, η έρευνα πέτυχε αυτό το σκοπό της, καθώς η πλειοψηφία του δείγματος ήταν μεταξύ 18-27 ετών. Πιο συγκεκριμένα, το 23,9% (n=21) ήταν ηλικίας 18-22, το 53,4% (n=47) ήταν ηλικίας 23-27 ετών, το 15,9% (n=14) ήταν μεταξύ 28-32 ετών και ένα μικρό ποσοστό που ανέρχεται στο 6,8% (n=6) ήταν άνω των 33 ετών.

Το 72,6% του δείγματος αφορούσε επίσημη μορφή καθοδήγησης (formal mentoring) και το 27,4% αναφέρεται σε ανεπίσημη μορφή καθοδήγησης (informal mentoring).

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή την έρευνα, προέκυψε ύστερα από την συνένωση τριών διαφορετικών ερωτηματολογίων. Για κάθε κλίμακα, πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας.

Ανάλυση και Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, προκύπτουν κάποια ενδιαφέροντα ευρήματα. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η έρευνα επιβεβαιώνει τη πλειοψηφία των υποθέσεων και συνεπώς επιβεβαιώνει τα συμπεράσματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης. Ουσιαστικά, αποδείχθηκε ότι οι λειτουργίες της συμβουλευτικής καθοδήγησης επηρεάζουν την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη των καθοδηγούμενων και οδηγούν τους καθοδηγούμενους σε αίσθημα ικανοποίησης από τους μέντορες τους και από το πρόγραμμα καθοδήγησης.

Πιο συγκεκριμένα, η ικανοποίηση που βιώνουν οι καθοδηγούμενοι στην άτυπη μορφή καθοδήγησης είναι μεγαλύτερη από την αντίστοιχη ικανοποίηση της επίσημης μορφής καθοδήγησης. Στη συγκεκριμένη υπόθεση συγκλίνουν και τα συμπεράσματα αντίστοιχων

ερευνών, όπου υποστήριξαν ότι οι καθοδηγούμενοι οι οποίοι βρίσκονται σε μια ανεπίσημη σχέση καθοδήγησης, τείνουν να πιστεύουν ότι οι μέντορες τους είναι πιο αποτελεσματικοί από τους μέντορες στα επίσημα προγράμματα καθοδήγησης και ότι αντλούν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τους μέντορες τους συγκριτικά με τους καθοδηγούμενους στις επίσημες σχέσεις καθοδήγησης (Ragins & Cotton, 1999).

Η βιβλιογραφική επισκόπηση υποστηρίζει ότι οι λειτουργίες της συμβουλευτικής καθοδήγησης, που εστιάζουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων σχετιζόμενων με την εργασία και προετοιμάζουν τον υποψήφιο για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας του (δηλαδή το career support), βοηθάνε το καθοδηγούμενο να εξελιχθεί επαγγελματικά (δηλαδή τον βοηθάνε στο professional development) (Schockett & Haring-Hidore, 1985). Συνεπώς με το εύρημα των Schockett & Haring-Hidore, επιβεβαιώνεται και η δική μου υπόθεση, όπου υποστηρίζει ότι το career support έχει θετική συσχέτιση με το professional development, ωστόσο, μέσω του μοντέλου που χρησιμοποιήθηκε στην ανάλυση των αποτελεσμάτων, φαίνεται ότι πιο σημαντική μεταβλητή για το professional development είναι η mentoring functions (coaching, acceptance & confirmation, counseling, exposure & visibility, sponsorship, protection και challenging assignments) και μετά ακολουθεί το career support.

Ομοίως, η βιβλιογραφική επικόπηση αναφέρει ότι οι λειτουργίες της ψυχοκοινωνικής υποστήριξης (psychosocial support) επιτρέπουν στο προστατευόμενο να διασαφηνίσει την αίσθηση της ταυτότητας του και να αναπτύξει μια μεγαλύτερη αίσθηση ικανότητας και αυτοπεποίθησης (Schockett & Haring-Hidore, 1985). Η ψυχοκοινωνική υποστήριξη έχει θετικό αντίκτυπο στη προσωπική ανάπτυξη των καθοδηγούμενων ατόμων (Burke, 1984; RA Noe, 1988). Ομοίως με τη παραπάνω υπόθεση, μέσω της δημιουργίας μοντέλου, παρουσιάζεται η mentoring functions (coaching, acceptance & confirmation, counseling, exposure & visibility, sponsorship, protection και challenging assignments) ως πιο σημαντική μεταβλητή για τη προσωπική ανάπτυξη, ενώ η συσχέτιση ψυχοκοινωνικής υποστήριξης (psychosocial support) και της προσωπικής ανάπτυξης (personal development) είναι χαμηλή (pearson= ,019).

Τέλος, διαπιστώθηκε ότι τα άτομα που έχουν βρει εργασία έχουν υψηλότερο career support από τα άτομα που δεν έχουν βρει. Η λειτουργία της ψυχοκοινωνικής υποστήριξης, όπως άλλωστε αναμέναμε, δεν επηρεάζει την εύρεση εργασίας, καθώς η διαφορά που έχουν οι δύο ομάδες ως προς τη μεταβλητή αυτή δεν είναι στατιστικά σημαντική (mean=3,5142 και mean=3,4143).

Βασική Βιβλιογραφία

- Apospori, E., Nikandrou, I., & Panayotopoulou, L. (2006). Mentoring and women's career advancement in Greece. *Human Resource Development International*, 9(4), 509-527.
- Allen, T. D., Lentz, E., & Day, R. (2006). Career success outcomes associated with mentoring others: A comparison of mentors and nonmentors. *Journal of Career Development*, 32(3), 272-285
- Burke, R. J. (1984). Mentors in organizations. *Group & Organization Studies*, 9(3), 353-372.
- Eby, L. T. (1997). Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: A conceptual extension of the mentoring literature. *Journal of vocational behavior*, 51(1), 125-144.
- Kram, K. E. (1980). Mentoring processes at work: Developmental relationships in managerial careers (Doctoral dissertation, ProQuest Information & Learning)
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management journal*, 26(4), 608-625.
- Kram, K. E. (1988). Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life. University Press of America.
- Kram, Kathy E. "Improving the mentoring process." *Training & Development Journal* (1985).
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel psychology*, 41(3), 457-479
- Ragins, 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.
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of organizational behavior*, 13(2), 169-174.
- Scandura, T. A., & Viator, R. E. (1994). Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentor-protégé relationships, mentorship functions, and protégé turnover intentions. *Accounting, Organizations and Society*, 19(8), 717-734.
- Schockett, M. R., & Haring-Hidore, M. (1985). Factor analytic support for psychosocial and vocational mentoring functions. *Psychological Reports*, 57(2), 627-630.
- Tolentino, B. W. (1999). Factors in Successful Mentoring Relationships.