

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ**



ATHENS UNIVERSITY
OF ECONOMICS
AND BUSINESS

ΣΧΟΛΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
SCHOOL OF
BUSINESS

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
MSc IN HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

ΑΡΙΣΤΕΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΥΝΤΟΜΕΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ

ΑΚΑΔ. ΕΤΟΣ 2020-2021

Περιεχόμενα

| | |
|---|----|
| Ο αντίκτυπος της επωνυμίας του εργοδότη (Employer Branding) στις αντιλήψεις και αντιδράσεις των υποψηφίων: ο διαμεσολαβητικός ρόλος της τεχνολογίας..... | 3 |
| Διαφορετικότητα και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Κοινωνικές Επιχειρήσεις: Διερεύνηση Οργανωσιακής Ελκυστικότητας των Κοινωνικών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα..... | 9 |
| Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Ψηφιακός Μετασχηματισμός: Η περίπτωση των Τεχνολογιών Τεχνητής Νοημοσύνης για τις διαδικασίες της ΔΑΔ..... | 17 |
| Μια έρευνα για την εγγύς προέλευση των συνδικάτων στην Ελλάδα και τον ποσοτικό προσδιορισμό της οργανωτικής ελκυστικότητας των επιχειρήσεων με συνδικαλισμένους εργαζόμενους | 29 |
| Έμφυλη Κουλτούρα και Ισότητα: Η περίπτωση ενός Πανεπιστημιακού Ιδρύματος..... | 36 |
| Ενδείξεις έμφυλης ανισότητας..... | 36 |
| The Characteristic of Team Innovation in Modern Working Environments: Model of Development and Implementation..... | 48 |
| Employee Benefits: Μια ολιστική προσέγγιση χρησιμότητας, σύνδεσης με την άμεση αμοιβή & επικοινωνίας αυτών (HR-Intended & HR-Perceived) | 55 |
| Εκπαίδευση & Ανάπτυξη εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο: Μελέτη του ξενοδοχειακού κλάδου στα Δωδεκάνησα..... | 66 |
| Η επίδραση της τηλεργασίας στον σχεδιασμό έργου στην εποχή του Covid-19: χαρακτηριστικά εργασίας και εργασιακά αποτελέσματα..... | 72 |
| Η εφαρμογή της παιχνιδοποίησης στις μεθόδους αξιολόγησης των ικανοτήτων και η επίδρασή της στις συναισθηματικές αντιδράσεις των υποψηφίων..... | 78 |
| Η συμπεριληπτική ηγεσία και η δέσμευση στην οργανωσιακή αλλαγή. ο ρόλος της εργασιακής αυτονομίας και της οργανωσιακής υποστήριξης. | 85 |
| Η χρήση επεξηγήσεων σχετικά με την δυσκολία παραποίησης μπορεί να βελτιώσει τις αντιλήψεις και τις αντιδράσεις των υποψηφίων σε μια παιχνιδοποιημένη μέθοδο επιλογής (Gamification);..... | 92 |
| Αποτελεσματικότητα ψηφιακών πρακτικών HR και εργασιακή Ικανοποίηση – εργασιακή Δέσμευση – ελκυστικότητα Οργανισμού (Μελέτη περίπτωσης σε Εταιρεία IT) | 99 |

Ο αντίκτυπος της επωνυμίας του εργοδότη (Employer Branding) στις αντιλήψεις και αντιδράσεις των υποψηφίων: ο διαμεσολαβητικός ρόλος της τεχνολογίας

Φοιτήτρια: Γερούκη Άντζελα

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικολάου Ιωάννης

Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή, οι οργανισμοί προκειμένου να κατορθώσουν να ανταπεξέλθουν επιτυχώς στην παγκοσμιοποιημένη και ραγδαία μεταβαλλόμενη αγορά εργασίας, καθώς και στον διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό, οφείλουν να εστιάσουν τις προσπάθειές τους στην ανάπτυξη της στρατηγικής employer branding, τοποθετώντας την στο επίκεντρο της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, καθιστώντας την παράλληλα αναπόσπαστο κομμάτι της γενικής εταιρικής στρατηγικής τους (Figurska & Matuska, 2013). Η επιτυχής αντιμετώπιση της κορυφαίας πρόκλησης του υψηλού ανταγωνιστικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και η ανάδειξη ενός οργανισμού ως «νικητή» στον πόλεμο για ταλέντα, γνωστός ως “War for Talent”, προϋποθέτει την συστηματική οικοδόμηση, ενίσχυση και διαφοροποίηση της επωνυμίας του ως εργοδότης (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001; Figurska & Matuska, 2013), καθώς επίσης και την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής και αξιόπιστης στρατηγικής προσέλκυσης ταλαντούχων υποψηφίων, δημιουργώντας και επικοινωνώντας σωστά την Μοναδική Πρόταση Αξίας (Employee Value Proposition) (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001), επισημαίνοντας τα επιθυμητά χαρακτηριστικά και αξίες, όπως είναι το σύστημα αμοιβών και παροχών (reward system), τα συστήματα προαγωγών και ανέλιξης (fast-track promotion systems), προγράμματα ευημερίας (well-being) και εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (work-life balance), εταιρική κοινωνική ευθύνη, κ.ά. (Bangerter, Roulin, & König, 2012). Η διαδικασία employer branding ασκεί ισχυρή επιρροή στην εταιρική φήμη και συνεπώς θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως στρατηγική διαχείρισης της φήμης (Potgieter & Doubell, 2018). Ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης και οικονομικής ύφεσης, τόσο η προσέλκυση και η επιλογή του πιο καταρτισμένου εργατικού δυναμικού, όσο και η διακράτηση των πιο ταλαντούχων εργαζομένων αντίστοιχα, είναι κρίσιμης σημασίας για τους οργανισμούς (Della Corte et al., 2011). Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι ασκούν επιρροή στη φήμη του οργανισμού (Gotsl & Wilson, 2001), οι οργανισμοί αναγνωρίζουν τις σημαντικές επιπτώσεις που μπορεί να επιφέρει το γεγονός αυτό στη διαμόρφωση των αντιλήψεων για τον ίδιο και την επωνυμία του και γι’ αυτό το λόγο παρατηρείται ολοένα και περισσότερο να μετατρέπουν τους εργαζομένους τους σε “brand ambassadors” (Elving et al., 2013), με στόχο την προώθηση μίας θετικής εικόνας στα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη τους. Οι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης, όπως είναι το Glassdoor, Vault και LinkedIn, όπου λαμβάνουν χώρα συζητήσεις σχετικές με τις επιχειρήσεις, όπως αντίστοιχα συμβαίνει και με την παραδοσιακή από στόμα σε στόμα πληροφόρηση (word of mouth - WOM) ασκούν υψηλή επιρροή στην εικόνα του εργοδότη (Lievens & Slaughter, 2016). Ιδιαίτερα οι εξειδικευμένες πλατφόρμες αξιολόγησης εργοδοτών (π.χ. Glassdoor), αποτελούν πρόκληση για τους σύγχρονους οργανισμούς ως προς την διαχείριση της φήμης και επωνυμίας τους ως εργοδότες (Könsigen et al., 2018), καθιστώντας αναγκαία την ύπαρξη αποτελεσματικών στρατηγικών ανταπόκρισης σε αρνητικές αξιολογήσεις (Carpentier & Van Hove, 2020), καθώς φάνηκε να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή ελκυστικότητα, στις αντιλήψεις και προθέσεις των υποψηφίων να υποβάλλουν αίτηση εργασίας σε έναν οργανισμό, αλλά και να τον συστήσουν ως μέρος εργασίας αντίστοιχα σε άλλους (Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2016).

Σκοπός της Μελέτης

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση της επίδρασης των αντιφατικών αξιολογήσεων υφιστάμενων και πρώην εργαζομένων που βρίσκονται αναρτημένες στις εξειδικευμένες πλατφόρμες αξιολόγησης εργοδοτών και πιο συγκεκριμένα στο Glassdoor, στις αντιλήψεις, αντιδράσεις και συμπεριφορικές προθέσεις δυνητικών υποψηφίων απέναντι σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό ως εργοδότη και ως επιθυμητό μέρος εργασίας, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη διάδοση αρνητικών πληροφοριών, οι οποίες αναφέρονται σε δυσμενείς συνθήκες εργασίας και περιγράφουν έναν κακό εργοδότη στο ευρύτερο πλαίσιο της επαγγελματικής απασχόλησης (Nikolaou et al., 2015; Evertz, Kollitz & Süß, 2019; Nikolaou et al., 2019), λαμβάνοντας υπόψη τα αποδεικτικά στοιχεία αναφορικά με την επίδραση των αρνητικών διαδικτυακών αξιολογήσεων στο πεδίο του Μάρκετινγκ (π.χ. Huang & Korfiatis, 2015).

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Η στρατηγική employer branding αποσκοπεί στην προώθηση της εικόνας της επιχείρησης ως επιθυμητού εργοδότη, τόσο εσωτερικά, όσο και εξωτερικά (Aldousari et al., 2017), δεδομένου ότι το κοινό-στόχος της αποτελείται από δύο κατηγορίες, τους υφιστάμενους και τους δυνητικούς εργαζομένους της αντίστοιχα (Chharma & Sharma, 2014). Όπως έχει διαπιστωθεί από τους ερευνητές με την πάροδο των ετών, μία επιτυχημένη στρατηγική employer branding συνοδεύεται με βαρυσήμαντα για τις επιχειρήσεις πλεονεκτήματα. Τα πλεονεκτήματα αυτά αφορούν την κατάκτηση μιας ισχυρής θέσης των επιχειρήσεων στην αγορά εργασίας, η οποία διακρίνεται από υψηλή ανταγωνιστικότητα, γεγονός το οποίο συνεπάγεται την προσέλκυση και απόκτηση ταλαντούχων και καταρτισμένων υποψηφίων, καθώς επίσης και τη διακράτηση, δέσμευση και αφοσίωση των υφιστάμενων εργαζομένων τους, αυξάνοντας τον βαθμό παραγωγικότητάς τους, μειώνοντας τον δείκτη αποχώρησής τους και συνεπώς επιφέροντας θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα συνολικά (Backhaus & Tikoo, 2004; Sullivan, 2004; Collins & Han, 2004; Berthon et al., 2005; Knox and Freeman, 2006, Kucherov & Zavyalova, 2012; Figurska, & Matuska, 2013; Chhabra & Sharma, 2014; Saini et al., 2014; Biswas & Suar, 2016; Tanwar & Prasad, 2016; Tumasjan, Kunze & Bruch, 2016; Mihalcea, 2017; Itam, Misra, & Anjum, 2020, Tumasjan et al., 2020). Το Employee Value Proposition βρίσκεται στο επίκεντρο της επωνυμίας του εργοδότη, της διαδικασίας δηλαδή τοποθέτησης της εικόνας του οργανισμού ως «ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον» στα μάτια και στη συνείδηση των υφιστάμενων και μελλοντικών εργαζομένων του (Pawar, 2016) και δύναται να χρησιμοποιηθεί ως ένα πολύτιμο και αποτελεσματικό εργαλείο επίτευξης της διαδικασίας αυτής (Goswami, 2015), ιδιαίτερα όταν επιτυγχάνεται αποτελεσματικά η επικοινωνία του (Pawar & Charak, 2014). Ποικίλες, μάλιστα, μελέτες έχουν εξετάσει την επίδραση της επωνυμίας των οργανισμών ως εργοδότες (employer branding) στις αντιλήψεις και αντιδράσεις των υποψηφίων, ιδιαίτερα στις συμπεριφορικές προθέσεις τους ως προς την υποβολή αίτησης εργασίας (π.χ. Gomes & Neves 2010; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013). Σύμφωνα με τον Barber (1998), οι υποψήφιοι στα πρώτα στάδια αναζήτησης εργασίας συλλέγουν πληροφορίες για τους πιθανούς εργοδότες τους από διαφορετικές πηγές, γεγονός το οποίο καθιστά την αντιλαμβανόμενη εικόνα και την επωνυμία αντίστοιχα του εργοδότη καθοριστικής σημασίας για τους οργανισμούς (Franca & Pahor, 2012). Αξίζει να σημειωθεί, ότι αρκετές προηγούμενες έρευνες έδειξαν ότι οι αποφάσεις των υποψηφίων ως προς την επιλογή μιας θέσης εργασίας δύναται να επηρεαστούν από διάφορους παράγοντες, όπως δηλαδή από τα χαρακτηριστικά της εργασίας, τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά (π.χ. Robertson, Collins & Oreg, 2005; Van Hooft et al., 2006), τις αντιλήψεις των υποψηφίων σχετικά με την φήμη και την εικόνα του οργανισμού (π.χ. Gatewood et al., 1993), καθώς επίσης και το αντιλαμβανόμενο ταίριασμα μεταξύ ατόμου και οργανισμού (P-O fit) (π.χ. Cable & Judge, 1996). Οι υποψήφιοι μπορούν να εντοπίσουν με ευκολία σχόλια από υφιστάμενους εργαζομένους, αποκτώντας έτσι και «άτυπες» πληροφορίες σχετικά με έναν οργανισμό, πέρα από τις «τυπικές» που

παρέχονται από τον ίδιο τον οργανισμό (Ladkin & Buhalis, 2016). Η διαθεσιμότητα τέτοιου είδους πληροφοριών είναι ιδιαίτερα σημαντική και ιδιαίτερα ωφέλιμη για τους αιτούντες εργασία που επιθυμούν να ενημερωθούν για δυνητικούς εργοδότες τους (Dabirian, Kietzmann & Diba, 2017; Jeske & Holland, 2019), δεδομένης της υψηλής δυναμικής της από στόμα σε στόμα πληροφόρησης (word of mouth – WOM), η οποία έχει αποδειχθεί μέσω ποικίλων ερευνών (π.χ. Van Hove & Lievens, 2007). Στο σημείο αυτό, αξίζει να τονιστεί ο σημαντικός ρόλος της δημιουργίας των εξειδικευμένων πλατφορμών αξιολόγησης των εργοδοτών – Employer Review Sites (π.χ. www.glassdoor.com , www.vault.com), οι οποίες επιτρέπουν τόσο στους υφιστάμενους όσο και στους πρώην εργαζομένους ενός οργανισμού να μοιραστούν τις εργασιακές τους εμπειρίες, διατηρώντας μάλιστα την ανωνυμία τους, δίνοντας ταυτόχρονα την δυνατότητα στους δυνητικούς υποψηφίους να έχουν πρόσβαση σε αυτές ανά πάσα στιγμή και από οποιαδήποτε τοποθεσία (Dabirian, Kietzmann & Diba, 2017). Τα αποτελέσματα ερευνών έχουν υποδείξει ότι η θετική εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων συνεπάγεται την υποστήριξη του οργανισμού ως εργοδότη επιλογής (Saini & Jawahar, 2019), καθώς επίσης ότι οι αποτελεσματικές πρωτοβουλίες employer branding μπορούν να οδηγήσουν σε θετική διάδοση πληροφοριών (Van Hove & Lievens, 2009) στις ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης και στις εξειδικευμένες πλατφόρμες αξιολόγησης εργοδοτών, όπως στο Glassdoor, το οποίο κατατάσσει τους καλύτερους και χειρότερους εργοδότες στις κατατάξεις των εργοδοτών (employer rankings), βάσει των αξιολογήσεων των εργαζομένων τους (Dabirian, Kietzmann & Diba, 2017; Saini & Jawahar, 2019). Σύμφωνα με προγενέστερα ευρήματα, η θετική διάδοση ηλεκτρονικών μηνυμάτων (eWOM) στις εξειδικευμένες ιστοσελίδες αξιολόγησης εργοδοτών επιδρά θετικά στην οργανωσιακή ελκυστικότητα (Evertz, Kollitz & Süß, 2019) και προκαλεί τις θετικές προθέσεις των υποψηφίων να συστήσουν τον συγκεκριμένο οργανισμό ως επιθυμητό μέρος εργασίας (Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2016). Από την άλλη μεριά, η αρνητική διάδοση μηνυμάτων επιφέρει αντίθετα αποτελέσματα, επιδρώντας αρνητικά στην οργανωσιακή ελκυστικότητα (Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2016; Stockman et al., 2017).

Μεθοδολογία Έρευνας

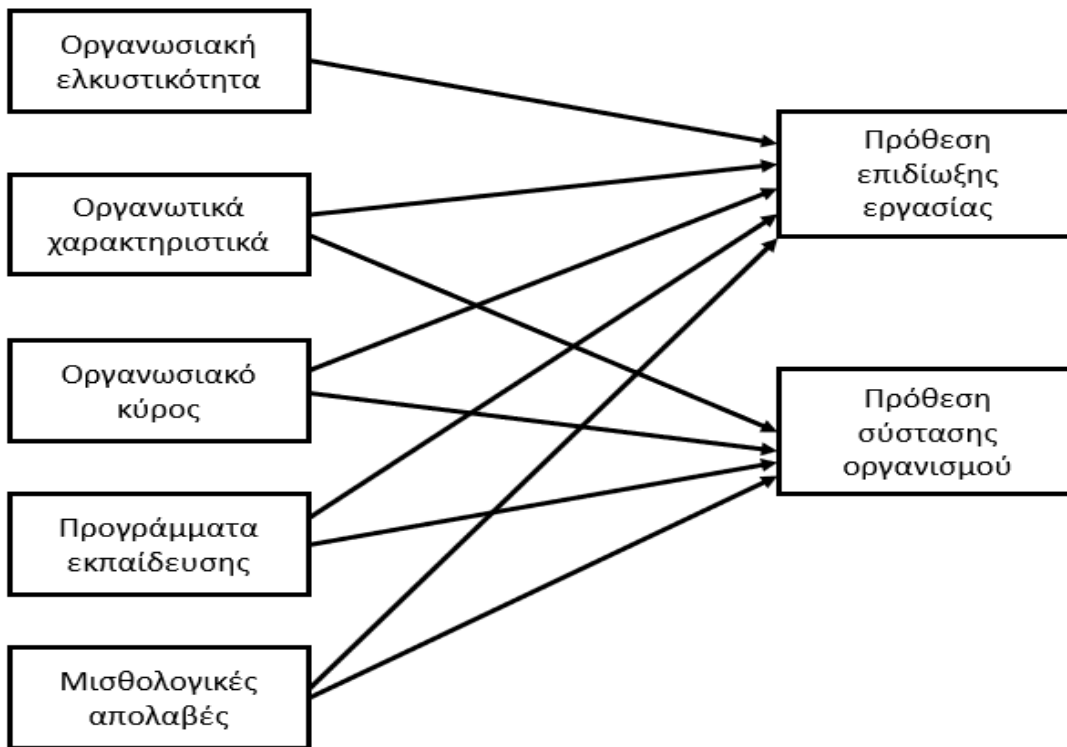
Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, διεξήχθη ποσοτική έρευνα και χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Η έρευνα απευθυνόταν σε άτομα, τα οποία την συγκεκριμένη χρονική περίοδο αναζητούσαν ενεργά εργασία (actual job seekers). Η επιλογή του συγκεκριμένου υπό μελέτη πληθυσμού από την ερευνήτρια, οφείλεται στο γεγονός ότι οι αναζητούντες εργασία ενδιαφέρονται να ενημερωθούν και τείνουν να αναζητούν πληροφορίες τόσο σχετικά με τις θέσεις εργασίας (Šverko et al., 2008), όσο και με τα ευρύτερα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά ενός οργανισμού ως εργοδότη (Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2016) και συνήθως κατά την αναζήτησή τους αυτή συναντούν μεγάλο όγκο αντιφατικών πληροφοριών (Könsgen et al., 2018). Κρίθηκε, λοιπόν, αναγκαία η δημιουργία δύο πρωτότυπων αντιφατικών υποθετικών σεναρίων, αντλώντας από προηγούμενες έρευνες και πιο συγκεκριμένα ακολουθώντας παρόμοια τακτική με εκείνη που είχαν εφαρμόσει κι άλλοι ερευνητές στο παρελθόν, έχοντας ως απώτερο στόχο την περιγραφή και παρουσίαση πραγματικών αξιολογήσεων ενός οργανισμού ως εργοδότη στο Glassdoor, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την εξωτερική εγκυρότητα (Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2016; Van Hove et al., 2016; Evertz et al., 2019). Το χρονικό διάστημα που διήρκησε η διεξαγωγή της έρευνας ήταν δύο εβδομάδες, από 6.11.2020 έως 20.11.2020, κατά τη διάρκεια του οποίου συγκεντρώθηκαν συνολικά **329** απαντήσεις.

Συνοπτική Παρουσίαση & Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Όλες οι υποθέσεις που αναπτύχθηκαν, οι οποίες βασίστηκαν στην ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία επαληθεύτηκαν. Πιο συγκεκριμένα, η ελκυστικότητα ενός οργανισμού ως εργοδότη βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά με τις προθέσεις των υποψηφίων να επιδιώξουν εργασία στον ίδιο, τόσο σε περίπτωση θετικής, όσο και αρνητικής πληροφόρησης αντίστοιχα. Η επιβεβαίωση της συγκεκριμένης υπόθεσης (**H1**) ευθυγραμμίζεται με τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών και πιο συγκεκριμένα με εκείνα των Gomes & Neves (2011), όπου οι αντιλήψεις και πεποιθήσεις γύρω από την ελκυστικότητα ενός οργανισμού ως εργοδότη βρέθηκαν να συσχετίζονται θετικά με τις προθέσεις των υποψηφίων να υποβάλλουν αίτηση εργασίας ($r=0,71$ στην έρευνά τους και $r=0,81$, $r=0,90$ στην παρούσα έρευνα). Αναφορικά με τη δεύτερη υπόθεση (**H2**), προκύπτει ότι υφίσταται θετική σχέση μεταξύ των αντιλαμβανόμενων οργανωσιακών χαρακτηριστικών και των προθέσεων επιδίωξης εργασίας σε έναν οργανισμό σε περίπτωση θετικής και αρνητικής ηλεκτρονικής πληροφόρησης και συνεπώς, συμπεραίνεται ότι τα συγκεκριμένα αποτελέσματα εναρμονίζονται με την υπάρχουσα βιβλιογραφία (π.χ. Agrawal & Swaroop, 2009; Gomes & Neves, 2011; Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2016), ($r=0,52$ στην έρευνα των Gomes & Neves (2011) και $r=0,58$, $r=0,79$ στην παρούσα έρευνα). Επιπλέον, βρέθηκε ότι τα αντιλαμβανόμενα οργανωσιακά χαρακτηριστικά συσχετίζονται θετικά με τις προθέσεις των υποψηφίων να συστήσουν έναν οργανισμό σε άλλους αναζητούντες εργασία (**H3**). Η επαλήθευση της υπόθεσης (**H4**) που αφορούσε την ύπαρξη σχέσης μεταξύ του κύρους ενός οργανισμού και των προθέσεων των υποψηφίων να επιδιώξουν εργασία, βρέθηκε να συμφωνεί με προγενέστερα ευρήματα (π.χ. Van Hove, 2006) και να συμβαδίζει με παρόμοιες διαπιστώσεις άλλων ερευνητών που αφορούν την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών (π.χ. Gatewood et al., 1993; Cable & Turban, 2003; Turban & Cable, 2003; Collins & Han, 2004; Collins, 2007; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013).

Κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων, επιβεβαιώθηκε επίσης η ύπαρξη του προβλεπτικού μοντέλου που δημιουργήθηκε και απεικονίζεται στο ακόλουθο σχήμα (Σχήμα 1). Ειδικότερα, η επιβεβαίωση των υποθέσεων (**H5**) και (**H6a**) υπέδειξε ότι τόσο οι θετικές αντιλήψεις γύρω από την ελκυστικότητα ενός οργανισμού ως εργοδότη, όσο και οι αντίστοιχες αντιλήψεις γύρω από το κύρος και τα οργανωτικά χαρακτηριστικά που διαμορφώνονται μέσω της ηλεκτρονικής πληροφόρησης, είναι ικανές να προβλέψουν τις προθέσεις των υποψηφίων να επιδιώξουν εργασία σε έναν οργανισμό. Τα ευρήματα αυτά συνάδουν με εκείνα συναφών ερευνών στο παρελθόν (π.χ. Collins & Stevens, 2002; Robertson et al., 2005; Gomes & Neves, 2010; Gomes & Neves, 2011). Ακόμη, σύμφωνα με την επαλήθευση της (**H6b**), οι προθέσεις των υποψηφίων να συστήσουν έναν οργανισμό ως εργοδότη δύναται να προβλεφθούν τόσο μέσω των θετικών πεποιθήσεων και στάσεων που διαμορφώνονται αναφορικά με το κύρος, όσο και με τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού ως εργοδότη. Τέλος, μέσω της επαλήθευσης των υποθέσεων (**H7a**) και (**H7b**) προκύπτει ότι οι ευνοϊκές αντιλήψεις που δημιουργούνται μέσω της ηλεκτρονικής πληροφόρησης αναφορικά με την παροχή πρόσβασης σε προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, καθώς και την προσφορά ικανοποιητικών μισθολογικών απολαβών μπορούν να προβλέψουν τις προαναφερθείσες συμπεριφορικές προθέσεις των υποψηφίων απέναντι σε έναν οργανισμό ως εργοδότη.

Σχήμα 1. Απεικόνιση προβλεπτικού μοντέλου



Ενδεικτική Βιβλιογραφία

- Agrawal, R. K. & Swaroop, P. (2009). Effect of Employer Brand Image on Application Intentions of B-School Undergraduates. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 13, 41-49. <https://doi.org/10.1177/097226290901300304>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L.L. (2005). "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding". *International Journal of Advertising*, 24, 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Carpentier, M. & Van Hoye, G. (2020). Managing organizational attractiveness after a negative employer review: company response strategies and review consensus. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1718748>
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1121–1133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1121>
- Evertz, L., Kollitz, R. & Süß, S. (2019). Electronic word-of-mouth via employer review sites – the effects on organizational attraction. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-30. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1640268>

- Gomes, D. & Neves, J. (2011). Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review*, 40, 684-699. <https://doi.org/10.1108/00483481111169634>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Melián-González, S. & Bulchand-Gidumal, J. (2016). Worker word of mouth on the internet: Influence on human resource image, job seekers and employees. *International Journal of Manpower*, 37, 709-723. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2014-0188>
- Nikolaou, I., Georgiou, K., Bauer, T., & Truxillo, D. (2019). Applicant Reactions in Employee Recruitment and Selection: The Role of Technology. In R. Landers (Ed.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (Cambridge Handbooks in Psychology, 100-130). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.006>
- Van Hove, G., Weijters, B., Lievens, F., & Stockman, S. (2016). Social influences in recruitment: When is word-of-mouth most effective? *International Journal of Selection and Assessment*, 24, 42-53. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12128>

Διαφορετικότητα και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Κοινωνικές Επιχειρήσεις: Διερεύνηση Οργανωσιακής Ελκυστικότητας των Κοινωνικών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα

Φοιτήτρια: Καμπούρη Στυλιανή

Επιβλέποντες Καθηγητές: Ρούμπη Δωροθέα

Εισαγωγή

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι μια νέα δυναμική κατηγορία της κοινωνικής οικονομίας, η οποία άπτεται ταυτόχρονα στον κοινωνικό και οικονομικό τομέα (Battiliana, Lee, Walker, & Dorsey, 2012). Οι κοινωνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ποικίλες προκλήσεις, οι οποίες επηρεάζουν την οργανωσιακή τους λειτουργία (Battiliana, Sengul, Pache, & Model, 2015). Μια από τις προκλήσεις είναι η διοίκηση του ποικιλόμορφου ανθρώπινου δυναμικού. Στην Ελλάδα η κοινωνική επιχειρηματικότητα βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο και δεν παρουσιάζει ιδιαίτερη ανάπτυξη (Αποστολόπουλος & Λιαργκόβας, 2020). Πρωταρχικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί η σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στις κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Χρησιμοποιώντας δείγμα 72 εργαζομένων, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως οι κοινωνικές επιχειρήσεις στη χώρα μας στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στη συμβολή των εθελοντών και δεν αξιοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό των πρόσφατων αποφοίτων. Τα αποτελέσματα της πρώτης έρευνας οδήγησαν στη δεύτερη έρευνα, η οποία εστιάζει στη σχέση ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού (Kristof, 1996) με την επιδίωξη μιας θέσης εργασίας (Rynes, 1991). Βάσει των παραπάνω, η δεύτερη έρευνα μελετά αν, εκτός από την κοινωνική αποστολή, οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης θα αυξήσουν την ελκυστικότητα των κοινωνικών επιχειρήσεων ως εργοδότη στους νέους αναζητούντες εργασία. Επιπρόσθετα, λαμβάνονται υπόψη τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας των υποψηφίων, όπως η ψυχοπάθεια και ο αλτρουισμός.

Σκοπός της εργασίας και ερευνητικά ερωτήματα

Αποτελεί καίριο ερευνητικό ερώτημα ποιες είναι οι κατηγορίες του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούνται στις κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, Επίσης, αποτελεί προτεραιότητα η εύρεση της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού στους κοινωνικούς οργανισμούς και στη συνέχεια η επιλογή και εφαρμογή των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς το προσωπικό χαρακτηρίζεται από ποικιλομορφία. Σύμφωνα με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι κοινωνικές επιχειρήσεις α) στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στους εθελοντές και β) δεν αξιοποιούν τους πρόσφατους αποφοίτους. Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτή η σπουδαιότητα του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος αναφορικά με το πως θα μπορούσαν οι κοινωνικές επιχειρήσεις της Ελλάδας να αποτελέσουν ελκυστικοί εργοδότες για τους πρόσφατους αποφοίτους.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα αποτελεί κράμα διαφορετικών και αντικρουόμενων λογικών, καθώς ενσωματώνει τη λογική της κοινωνικής πρόνοιας και την εμπορική ή τραπεζική λογική (Pache & Santos, 2013). Ως εκ τούτου, η κοινωνική επιχειρηματικότητα συνδυάζει στοιχεία από το χώρο της επιχειρηματικότητας, των κερδοσκοπικών οργανισμών, των κοινωνικών κινημάτων και των μη κερδοσκοπικών οργανισμών (Dacin, Dacin, & Matear, 2010).

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις καλούνται υβριδικοί οργανισμοί και χαρακτηρίζονται από θεσμικό πλουραλισμό, καθώς συνδυάζουν δύο διαφορετικές λογικές (Mair et al., 2015). Οι υβριδικοί οργανισμοί, λόγω της ιδιαίτερης δομής τους, αντιμετωπίζουν ποικίλες προκλήσεις με στόχο να διατηρήσουν μια

ισορροπημένη οργανωσιακή κουλτούρα (Battiliana et al, 2012). Ελλοχεύει ο κίνδυνος η κοινωνική φύση να υπονομεύσει την οικονομική, εξαιτίας του παράδοξου των υβριδίων (Battiliana et al, 2015). Στην Ελλάδα η κοινωνική επιχειρηματικότητα βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο και δεν παρουσιάζει ιδιαίτερη ανάπτυξη. Ο αριθμός των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι σχετικά μικρός, συγκριτικά με χώρες της Ευρώπης (European Commission, 2020). Το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο καθώς δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό (Delery & Roumpri, 2017). Στις κοινωνικές επιχειρήσεις εντοπίζονται πέντε κατηγορίες εργαζομένων (Roumpri et al., 2020): οι τυπικοί εργαζόμενοι, έμπειροι επαγγελματίες, πρόσφατοι απόφοιτοι, εργαζόμενοι με ευαλωτότητα (αναπηρία, ψυχικές νόσοι, άστεγοι κλπ.) και εθελοντές.

Σύμφωνα με τους Lepak και Snell (1999; 2002), οι διαφορετικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτουν διαφορετικές καταστάσεις απασχόλησης βάσει των χαρακτηριστικών που διαθέτει και προσφέρει σε έναν κερδοσκοπικό οργανισμό η εκάστοτε ομάδα εργαζομένων-συνεργατών. Συγκεκριμένα, οι Lepak και Snell (1999; 2002), έκαναν λόγο για τέσσερις τρόπους εργασίας: α) εργασία που βασίζεται στη μοναδική γνώση που προσφέρει μια ομάδα εργαζομένων β) εργασία που βασίζεται στην διεκπεραίωση καθηκόντων, χωρίς μοναδικές δεξιότητες, γ) εργασία βάσει συμβολαίου και δ) δημιουργία συνεργασιών. Ο κάθε τρόπος εργασίας εξυπηρετεί διαφορετικούς σκοπούς στα πλαίσια της κοινής στρατηγικής του οργανισμού. Δημιούργησαν, το συγκριτικό μοντέλο «Αρχέτυπο του Ανθρώπινου Δυναμικού» (HR Architecture) (Lepak & Snell, 1999). Στις κοινωνικές επιχειρήσεις η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ακόμη περισσότερο πολύπλοκη λόγω της διαφορετικότητας του. Σύμφωνα με τους Roumpri et al. (2020), προτείνονται πέντε διαφορετικά συστήματα, όπως ευελιξία, ενδυνάμωση, παροχή σκοπού, ανέλιξη και έμπνευση, στα πλαίσια των οποίων πραγματοποιείται η διαφοροποίηση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, το ταίριασμα ατόμου – οργανισμού κατέχει σημαντικό ρόλο στην ελκυστικότητα των οργανισμών (Kristof, 1996). Συγκεκριμένα, με βάση τη θεωρία ο υποψήφιος έχει τη δυνατότητα να κατανοήσει, αν οι αξίες του ταιριάζουν με τις αξίες του εκάστοτε οργανισμού (Kristof, 1996). Σύμφωνα με τον Schneider (2001) οι υποψήφιοι ελκύνονται περισσότερο από οργανισμούς με παρόμοιες αξίες. Απόρροια της συνάφειας αξιών είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, η οργανωσιακή δέσμευση, ο μικρότερος κύκλος εργασιών και τέλος, η επιθυμία τους να παραμείνουν στον εν λόγω χώρο εργασίας (Kristof, 1996; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; O'Reilly III, Chatman & Caldwell, 1991; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003).

Το μοντέλο ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού περιλαμβάνει το στοιχείο Ελκυστικότητας-Επιλογής-Αποχώρησης (Cable & Judge, 1996). Η συνάφεια αξιών επηρεάζει τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής των νέων εργαζομένων. Το Μοντέλο Ελκυστικότητας-Επιλογής-Αποχώρησης που πρότεινε ο Schneider (1987) υποστηρίζει, πως τα άτομα που αναζητούν εργασία προσελκύονται από οργανισμούς, με τους οποίους έχουν κοινές αξίες και μάλιστα υπάρχει περίπτωση να αποσυρθούν από τη διαδικασία επιλογής, αν συνειδητοποιήσουν ασυμφωνία αξιών (Ryan, Sakko, McFarland & Kriska, 2000). Σύμφωνα με τη θεωρία της σηματοδότησης, κατά τη διαδικασία της προσέλκυσης υποψηφίων, οι οργανισμοί στέλνουν «σήματα», δηλαδή πληροφορίες στους υποψήφιους αναφορικά με την κουλτούρα, την πολιτική και τις αξίες τους, τα οποία οι υποψήφιοι εξετάζουν και είτε τους δημιουργούν θετικό είτε αρνητικό αντίκτυπο, ώστε να επιδιώξουν μια θέση εργασίας σε έναν οργανισμό ή να την απορρίψουν αντίστοιχα (Rynes, 1991; Spence, 1978).

Η γενιά Y ή αλλιώς Millennials (Lancaster & Stillman, 2002) είναι η επόμενη γενιά των Baby Boomers, οι οποίοι γεννήθηκαν μεταξύ 1981 και 2000 (Foot & Stoffman, 1998). Χαρακτηρίζονται για την ανεκτικότητα τους στις αλλαγές, καθώς οι Millennials γεννήθηκαν στην εποχή έξαρσης της τεχνολογίας και βίωσαν τους γρήγορους ρυθμούς εξέλιξης. Επίσης, διακατέχονται από έντονη φιλοδοξία (McDonald & Hite 2008) και

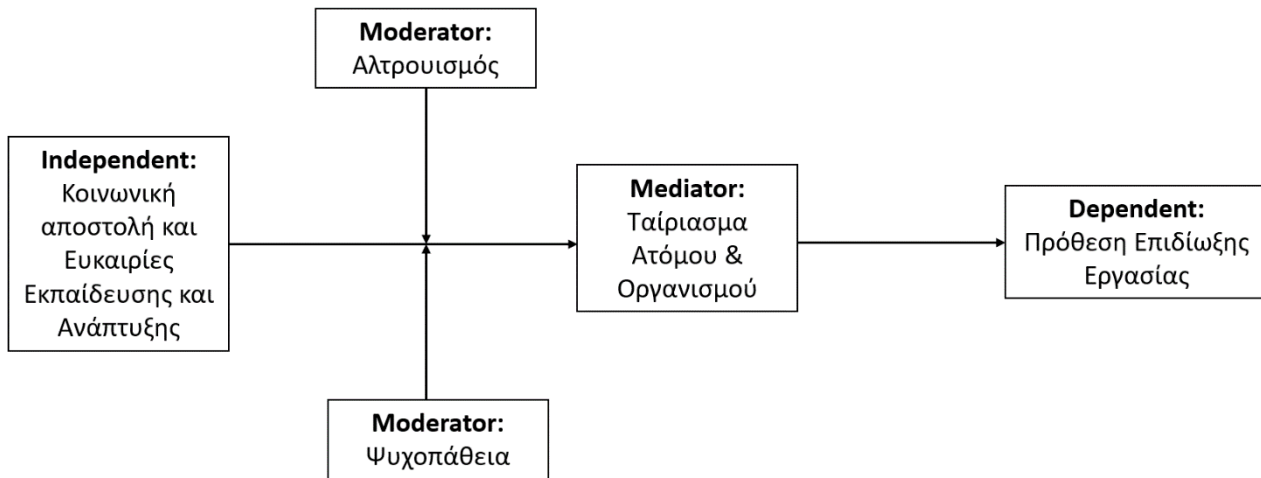
χαρακτηρίζονται από υψηλή ανθεκτικότητα, καθώς αρκετοί έζησαν την αβεβαιότητα και την εμπειρία να βλέπουν τους γονείς τους να χάνουν την δουλεία τους εξαιτίας της οικονομικής κρίσης (Loughlin & Barling 2001). Ακόμη, έρευνα της Deloitte (2020) αναφέρει πως οι Millennials διακρίνονται από ευαισθητοποίηση για το περιβάλλον, την κοινωνία καθώς και θέληση για τη δημιουργία θετικού αντικτύπου στον κόσμο. Τέλος, χαρακτηρίζονται από σταθερότητα στις αξίες στην επιλογή και διατήρηση της καριέρας τους (Kuron et al., 2015).

Το κάθε άτομο έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας, τα οποία επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις επαγγελματικές του επιλογές. Η Σκοτεινή Τριάδα της προσωπικότητας περιλαμβάνει τις τρεις πιο διαδεδομένες μη επιθυμητές κοινωνικά συμπεριφορές των τριών μη παθολογικών, ωστόσο επιθετικών, προσωπικοτήτων: α) μακιαβελισμός β) ναρκισσισμός και γ) ψυχοπάθεια (Paulhus & Williams, 2002). Η ψυχοπάθεια με την έννοια της συναισθηματικής αποστασιοποίησης και όχι την κλινική σημασία χαρακτηρίζεται από: α) η έλλειψη ενδιαφέροντος για τους άλλους ανθρώπους και για τους κοινωνικούς θεσμούς, β) ο παρορμητισμός και γ) η απουσία αναστολών και τύψεων, όταν βλάπτουν άλλους (Forsyth et al., 2012). Στον αντίποδα, ο αλτρουισμός σηματοδοτεί την ηθική ευαισθησία για την ευτυχία άλλων ανθρώπων (Jex, Adams, Bachrach & Sorenson, 2003; Wagner & Rush, 2000). Η έννοια του αλτρουισμού συνεπάγεται την απουσία ενδιαφέροντος για τον εαυτό και τη μετατόπιση του ενδιαφέροντος για την ευημερία των άλλων ανθρώπων (Haynes, Josefy, & Hitt, 2015).

Μεθοδολογία

Η παρούσα ερευνητική εργασία στηρίχτηκε στην μελέτη 4 ερευνητικών υποθέσεων, οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω καθώς και το θεωρητικό μοντέλο.

1. Η αγγελία εργασίας, η οποία εμπεριέχει πληροφορίες όχι μόνο για τον κοινωνικό σκοπό της κοινωνικής επιχείρησης αλλά και για τις ευκαιρίες που προσφέρει η εταιρία για εκπαίδευση και ανάπτυξη θα σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού σε σύγκριση με την αγγελία εργασίας που εμπεριέχει πληροφορίες μόνο για τον κοινωνικό σκοπό της εταιρείας.
2. Το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού θα παρεμβάλλεται στη σχέση μεταξύ της αγγελίας εργασίας και της πρόθεσης του ατόμου να επιδιώξει τη θέση εργασίας στην εν λόγω κοινωνική επιχείρηση.
3. Η ψυχοπάθεια θα αλληλοεπιδρά με την αγγελία εργασίας, έτσι ώστε άτομα με υψηλά επίπεδα ψυχοπάθειας θα έχουν χαμηλότερα επίπεδα ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού από τα άτομα με χαμηλά επίπεδα ψυχοπάθειας.
4. Ο αλτρουισμός θα αλληλοεπιδρά με την αγγελία εργασίας, έτσι ώστε άτομα με υψηλά επίπεδα αλτρουισμού θα έχουν υψηλότερα επίπεδα ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού από τα άτομα με χαμηλά επίπεδα αλτρουισμού.



Η παρούσα έρευνα σχεδιάστηκε και εκτελείται από τη Dr. Dorothea Roumpi (Pennsylvania State University, USA). Οι συμμετέχοντες έπρεπε να είναι άνω των 18 ετών και προπτυχιακοί/μεταπτυχιακοί/διδακτορικοί φοιτητές, τελειόφοιτοι ή απόφοιτοι. Η παρούσα έρευνα βασίζεται στη μεθοδολογία του Experimental Vignette Methodology (EVM) (Aguinis & Bradley, 2014). Στην παρούσα έρευνα, οι σύντομες ιστορίες είναι δύο διαφορετικές παραλλαγές από αποσπάσματα αγγελιών εργασίας. Είναι πανομοιότυπες, καθώς και οι δύο εστιάζουν στο κοινωνικό σκοπό της κοινωνικής επιχείρησης εκτός από το γεγονός, ότι η μια αναφέρει τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης που προσφέρονται. Από τους 166 συμμετέχοντες (N=166), 30 ήταν άνδρες (18%) και 136 γυναίκες (82%). Για τη στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήσαμε τη μακροεντολή PROCESS, η οποία αναπτύχθηκε από τον Hayes (2012). Από τους τύπους μοντέλων που υποστηρίζει η PROCESS, επιλέχθηκε το μοντέλο 9.

Συνοπτική ανάλυση των αποτελεσμάτων

Η Υπόθεση 1 επιβεβαιώνεται, καθώς η σχέση μεταξύ Εκπαίδευσης και Ταίριασμα Ατόμου Οργανισμού είναι στατιστικά σημαντική (Effect = 1.65, $p < .05$, LLCI = 0.31, ULCI = 2.99). Το παρόν αποτέλεσμα είναι λογικό και αναμενόμενο, καθώς κάθε οργανισμός που προσφέρει ευκαιρίες εκπαίδευσης είναι ελκυστικός και ιδιαίτερα για νέους υποψήφιους.

Η Υπόθεση 2 επιβεβαιώνεται, καθώς η διαδρομή Κοινωνική Αποστολή και Ευκαιρίες για Εκπαίδευση και Ανάπτυξη → Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού είναι στατιστικά σημαντική (Effect = 1.65, $p < .05$, LLCI = 0.31, ULCI = 2.99) όπως και η διαδρομή Ταίριασμα Ατόμου Οργανισμού (person-organization fit) → Επιδίωξη Θέσης Εργασίας είναι στατιστικά σημαντική (Effect = 0.67, $p < .01$, LLCI = 0.52, ULCI = 0.83). Επιπλέον, έχουμε το φαινόμενο του full mediation.

Η Υπόθεση 3 δεν επηρεάζει τη σχέση μεταξύ της αγγελίας και του Ταίριασματος Ατόμου-Οργανισμού (Effect = -0.01, $p > .05$, LLCI = -0.19, ULCI = 0.18), οπότε η Υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται.

Η Υπόθεση 4 επιβεβαιώνεται, καθώς ο αλτρουισμός έχει μία στατιστικά σημαντική επίδραση στη σχέση μεταξύ της αγγελίας και του ταίριασματος ατόμου-οργανισμού (Effect = -0.24, $p < .05$, LLCI = -0.44, ULCI = -0.04). Το εύρημα αυτό είναι λογικό, διότι οι νέοι πρόσφατοι απόφοιτοι με χαρακτηριστικό προσωπικότητας τον αλτρουισμό ελκούνται από κοινωνικές επιχειρήσεις. Ο λόγος είναι, καθώς θεωρούν, πως είναι ένα εργασιακό περιβάλλον που ταιριάζει στο δικό τους αξιακό σύστημα, το οποίο ανταποκρίνεται στον κοινωνικό σκοπό και την κοινωνική αποστολή της κοινωνικής επιχείρησης.

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα έτσι όπως προέκυψαν από τα στατιστικά πακέτα ανάλυσης:

| Μεταβλητές | Mean | Std. Deviation | Αλτρουισμός | Ψυχοπάθεια | Ταίριασμα ατόμου-οργανισμού |
|----------------------------------|------|----------------|-------------|------------|-----------------------------|
| Αλτρουισμός | 5,74 | ,88 | | | |
| Ψυχοπάθεια | 2,06 | ,96 | -,359** | | |
| Ταίριασμα ατόμου-οργανισμού | 5,31 | 1,33 | ,218* | -,223* | |
| Πρόθεση επιδίωξης θέσης εργασίας | 5,38 | 1,38 | ,020 | -,018 | ,642** |

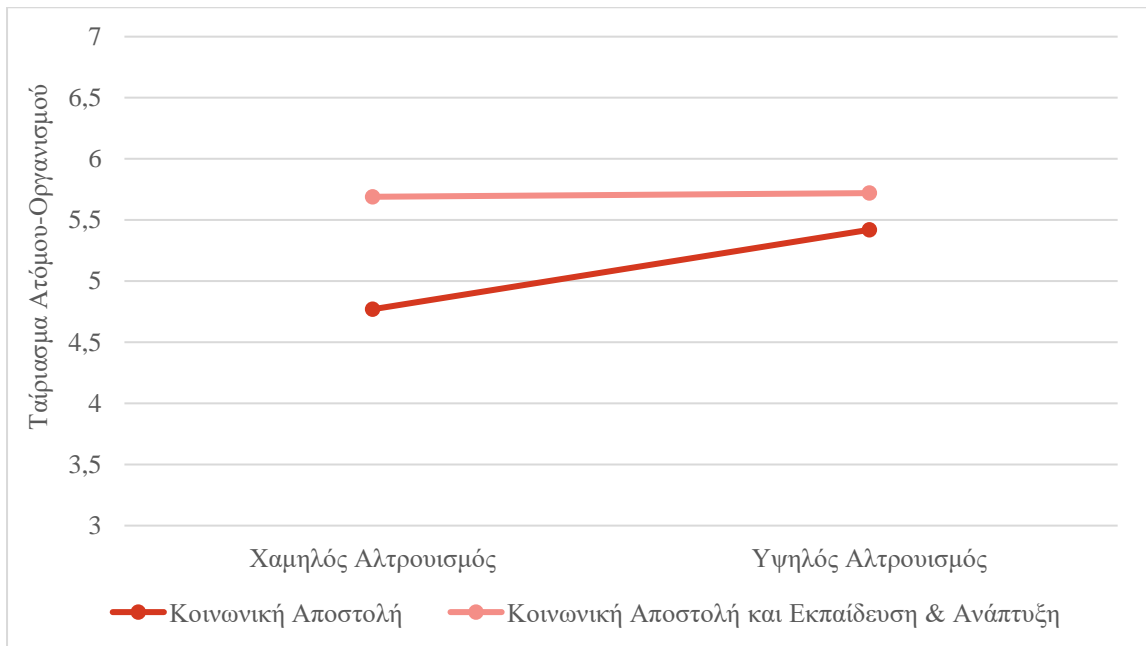
Model Summary

| OUTCOME: Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού | R | R-sq | MSE | F | df1 | df2 | p |
|--------------------------------------|---------|--------|---------|---------|----------|----------|--------|
| | 0,4000 | 0,1600 | 1,7036 | 4,4960 | 5,0000 | 118,0000 | 0,0009 |
| Model | coeff | se | t | p | LLCI | ULCI | |
| Σταθερά | -3.5979 | 3,3153 | -1,0852 | 0,2800 | -10,1630 | 2,9673 | |
| Εκπαίδευση & Ανάπτυξη | 1,6546 | 0,6753 | 2,4500 | 0,0158* | 0,3172 | 2,9919 | |
| Αλτρουισμός | 1,3483 | 0,4874 | 3,7663 | 0,0066* | 0,3831 | 2,3186 | |
| Εκπαίδευση & Ανάπτυξη X Αλτρουισμός | -0,2371 | 0,1017 | -2,3306 | 0,0215* | -0,4385 | -0,0356 | |
| Ψυχοπάθεια | -0,1000 | 0,4660 | -0,2147 | 0,8304 | -1,0229 | 0,8228 | |
| Εκπαίδευση & Ανάπτυξη X Ψυχοπάθεια | -0,0051 | 0,0938 | 0,0546 | 0,9565 | -0,1908 | 0,1806 | |

Model Summary

| OUTCOME: Επιδίωξη θέσης εργασίας | R | R-sq | MSE | F | df1 | df2 | p |
|----------------------------------|--------|--------|--------|---------|--------|----------|--------|
| | 0,6448 | 0,4157 | 1,3424 | 43,0468 | 2,0000 | 121,0000 | 0,0000 |
| Model | | | | | | | |

| | coeff | se | t | p | LLCI | ULCI |
|-----------------------------|--------|--------|--------|----------|---------|--------|
| Σταθερά | 1,4874 | 0,4837 | 3,0753 | 0,0026 | 0,5298 | 2,4449 |
| Εκπαίδευση & Ανάπτυξη | 0,617 | 0,0732 | 0,8426 | 0,4011 | -0,0832 | 0,2065 |
| Ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού | 0,6749 | 0,0776 | 8,6936 | 0,0000** | 0,5212 | 0,8285 |



Παρουσίαση των αποτελεσμάτων και της σημασίας τους

Η παρούσα έρευνα συνεισφέρει πρωτίστως στη βιβλιογραφία, καθώς υπήρχε κενό στη θεωρία αναφορικά με τις κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα και συγκεκριμένα με τη σύνθεση του πολύπλοκου ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται. Αξιοσημείωτο επίσης εύρημα, είναι πως τα άτομα που διαθέτουν το χαρακτηριστικό του αλτρουισμού σε υψηλά επίπεδα αρκούνται στο στοιχείο της αγγελίας που αναφέρεται στον κοινωνικό σκοπό της κοινωνικής επιχείρησης για να θεωρήσουν ελκυστική τη θέση και να τη διεκδικήσουν. Ωστόσο, οι κοινωνικές επιχειρήσεις δύναται να προσελκύσουν άτομα με χαμηλό αλτρουισμό, εάν επικοινωνούν μέσω των αγγελιών τους όχι μόνο τον κοινωνικό σκοπό τους αλλά παράλληλα και τις ευκαιρίες που προσφέρουν για εκπαίδευση και ανάπτυξη. Με την παρούσα έρευνα, προσφέρεται η γνώση και πρακτική συμβουλή πως αναγράφοντας στην αγγελία εργασίας τις ευκαιρίες για εκπαίδευση και ανάπτυξη που θα προσφερθούν στο εργασιακό πλαίσιο της κοινωνικής επιχείρησης, αυξάνεται σημαντικά το pool υποψηφίων που θα ενδιαφερθούν τη θέση εργασίας.

Βιβλιογραφία

- Battiliana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10, 51– 55.
- Battiliana, J., Sengul, M., Pache, A. C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management journal*, 58(6), 1658-1685.

- Αποστολόπουλος, Ν. & Λιαργκόβας, Π. (2020). Κοινωνική Οικονομία στην Ελλάδα: Συγκλίσεις και Αποκλίσεις με την ΕΕ. Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ. Ανακτήθηκε από https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2020/04/keimeno_paremvasis_3.pdf
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Rynes, S. L. (1991). *Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 399-444). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist
- Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57.
- Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713-739.
- European Commission (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*. Authors: Carlo Borzaga, Giulia Galera, Barbara Franchini, Stefania Chiomento, Rocío Nogales and Chiara Carini. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at <https://europa.eu/!Qq64ny>
- 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), 1-21.
- Roumpi, D., Magrizos, S., & Nicolopoulou, K. (2020). Virtuous circle: Human capital and human resource management in social enterprises. *Human Resource Management*, 59(5), 401-421.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Schneider, B. (2001). Fits about fit. *Applied psychology*, 50(1), 141-152.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Ryan, A. M., Sacco, J. M., McFarland, L. A., & Kriska, S. D. (2000). Applicant self-selection: Correlates of withdrawal from a multiple hurdle process. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 163.
- Spence, M. (1978). Job market signaling. In *Uncertainty in economics* (pp. 281-306). Academic Press.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). When generations collide: Traditionalists. *Baby Boomers, Generation Xers, Millennials: Who Are They, Why They Clash, How to Solve the Generational Puzzle at Work*, Harpers Business, New York.
- Foot, D. K., & Stoffman, D. (1998). *Boom, bust & echo 2000: Profiting from the demographic shift in the new millennium*. Macfarlane Walter & Ross.
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2008). The next generation of career success: Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 86-103.
- Loughlin, C., & Barling, J. (2001). Young workers' work values, attitudes, and behaviors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 543-558.
- Kuron, L. K., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*.

- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality, 36*(6), 556-563.
- Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: a social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology, 97*(3), 557.
- Jex, S. M., Adams, G. A., Bachrach, D. G., & Sorenson, S. (2003). The impact of situational constraints, role stressors, and commitment on employee altruism. *Journal of Occupational Health Psychology, 8*(3), 171.
- Haynes, K. T., Josefy, M., & Hitt, M. A. (2015). Tipping point: Managers' self-interest, greed, and altruism. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 22*(3), 265-279.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling.

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Ψηφιακός Μετασχηματισμός: Η περίπτωση των Τεχνολογιών Τεχνητής Νοημοσύνης για τις διαδικασίες της ΔΑΔ

Φοιτήτρια: Καραβασιλείου Αικατερίνη

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Πουλυμενάκου Αγγελική

Εισαγωγή

Μέσα από ένα σύνολο πολλών και σημαντικών τεχνολογικών επιτευγμάτων βρισκόμαστε πια σε μία εποχή στην οποία ο κλάδος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει αρχίσει να εξελίσσεται και από αναλογικός να μετατρέπεται σταδιακά σε ολοένα και περισσότερο ψηφιακός. Έχοντας ήδη υιοθετήσει τεχνολογίες που παρέχουν στους περισσότερους πλέον οργανισμούς συστήματα ERP και HRIS και αξιοποιώντας πλέον σε καθημερινή βάση το Διαδίκτυο και εν γένει Web εφαρμογές, ήρθε η ώρα για το HR να πάει ένα βήμα παραπέρα. Αυτό καθίσταται εφικτό κάνοντας πλέον χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης σε καθημερινές διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η παρούσα εργασία αναλύει ένα πολύ μεγάλο πλήθος από τέτοιες εφαρμογές Τεχνητής Νοημοσύνης εξειδικευμένες στις διαδικασίες HR, εξηγώντας επιπλέον, τόσο τις συγκεκριμένες τεχνολογίες που σε κάθε περίπτωση χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία τους όσο και τις θετικές επιπτώσεις που αυτές έχουν στην κάθε HR διαδικασία. Η εν λόγω έρευνα επιπλέον, μελετά τη γνώση πληροφορικής, καθώς και την ήδη υπάρχουσα ενασχόληση με εφαρμογές Τεχνητής Νοημοσύνης για το HR από επαγγελματίες του χώρου. Επιπλέον, κάνοντας χρήση ενός διευρυμένου Μοντέλου Αποδοχής Τεχνολογιών σε συνδυασμό με το Δομικό Μοντέλο Εξισώσεων ερευνώνται οι παράγοντες, οι οποίοι επιδρούν στην πρόθεση υιοθέτησης εφαρμογών Τεχνητής Νοημοσύνης στον κλάδο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και προκύπτουν συμπεράσματα όσον αφορά το βαθμό στον οποίο η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα της εν λόγω εφαρμογής, η αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης της, η στάση απέναντι στη χρήση της, η επιρροή στις αντιλήψεις του ατόμου από άλλους ανθρώπους ή την κοινωνία, καθώς και η προσωπική ικανότητα του καθενός επηρεάζουν τελικά ή όχι την πρόθεση υιοθέτησης της Τεχνητής Νοημοσύνης στο HR.

Περιγραφή του σκοπού της εργασίας και της σημασίας της

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει την Αποδοχή της Τεχνολογίας της Τεχνητής Νοημοσύνης από τους επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της μελέτης της Αποδοχής της Τεχνητής Νοημοσύνης επιθυμούμε να διερευνήσουμε την Πρόθεση Υιοθέτησης της συγκεκριμένης τεχνολογίας στο χώρο του HR. Η πρόθεση υιοθέτησης μίας τεχνολογίας κατά τον (Davis, 1985) θεωρείται πως είναι αυτή που εν τέλει συντελεί στην πραγματική υιοθέτησή της.

Η έρευνα λοιπόν αυτή δύναται να παρουσιάσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την Αποδοχή της Τεχνητής Νοημοσύνης στον κλάδο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και κατ' επέκταση δύναται ακόμη να εξετάσει την πρόθεση υιοθέτησης της εν λόγω τεχνολογίας στο HR. Συμπληρωματικά, η παρούσα εργασία ερευνά την ήδη υπάρχουσα σχέση των επαγγελματιών του κλάδου της ΔΑΔ με εφαρμογές Τεχνητής Νοημοσύνης, παρατηρώντας επιπλέον και τις διαδικασίες, στις οποίες υπάρχει μεγαλύτερη εφαρμογή των εν λόγω τεχνολογικών λύσεων. Επιπλέον, η εν λόγω έρευνα παρουσιάζει και αναλύει την τεχνολογία της Τεχνητής Νοημοσύνης, καθώς και άλλες παρεμφερείς τεχνολογίες που βρίσκονται κάτω από τη σκέπη της (Machine

Learning, Robotic Process Automation, Natural Language Processing, Blockchain etc). Μαζί με την ανάλυση των τεχνολογιών παρουσιάζεται και μία μεγάλη λίστα εφαρμογών Τεχνητής Νοημοσύνης σε συνδυασμό ασφαλώς με την παρουσίαση της καθεμιάς. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η υιοθέτηση της κάθε εφαρμογής στην αντίστοιχη διαδικασία της ΔΑΔ για την οποία έχει δημιουργηθεί. Έπειτα από την παρουσίαση και την ανάλυση της κάθε εφαρμογής τονίζονται επιπλέον και τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν για τον κλάδο από την υιοθέτησή της.

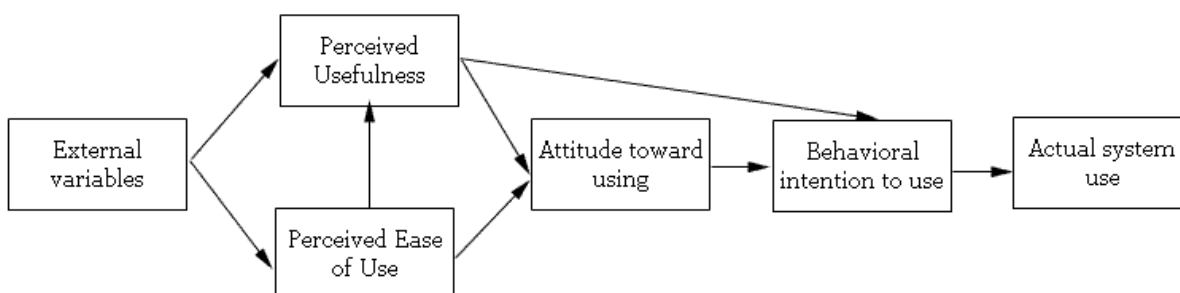
Έτσι λοιπόν, στην έρευνά μας παρουσιάζονται όλα τα σχετικά με ήδη υπάρχουσες εφαρμογές και τις διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που η καθεμία τείνει να βελτιστοποιήσει. Η εν λόγω έρευνα ωστόσο προχωρά ένα βήμα περαιτέρω, εξετάζοντας την αποδοχή της Τεχνητής Νοημοσύνης από τους επαγγελματίες του HR, καθώς και την πρόθεση υιοθέτησής της από τον καθένα προσωπικά στον εν λόγω κλάδο.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Μοντέλο Αποδοχής Τεχνολογίας

Πράγματι, η αποδοχή τεχνολογίας γνωστή και ως technology acceptance μελετάται εδώ και αρκετά χρόνια. Για την επίτευξη της ακριβούς μέτρησής της έχουν προκύψει διάφορα μοντέλα, το πιο γνωστό και περισσότερο υιοθετημένο εκ των οποίων φαίνεται να είναι το TAM (Technology Acceptance Model) (Chuttur, 2009). Το μοντέλο TAM εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1989 κατά τη διδακτορική διατριβή του Davis, ο οποίος ουσιαστικά βασίστηκε στη θεωρία του Ajzen με όνομα Θεωρία Προγραμματισμένης Συμπεριφοράς (Theory of Planned Behavior - TPB). Η θεωρία αυτή είχε προηγουμένως συναντηθεί και σε μία έρευνα των Ajzen & Fishbein με αποτέλεσμα τη Θεωρία Εκλογικευμένης Πράξης (Theory of Reasoned Action - TRA), η οποία στη συνέχεια επεξεργάστηκε από τον Ajzen με αποτέλεσμα τελικά τη θεωρία στην οποία βασίστηκε ο Davis για να δημιουργήσει το TAM, δηλαδή την TPB. Και οι δύο θεωρίες του Ajzen, καθώς και το TAM του Davis βασίζονται πίσω από τη λογική της προσωπικής παρακίνησης για την υιοθέτηση μιας συμπεριφοράς (και κατ' επέκταση μίας τεχνολογίας) και την επίδραση που παίζουν οι άλλοι (οικογένεια, κοινωνία) στην υιοθέτηση αυτή καθ' αυτή από τον ίδιο τον άνθρωπο.

Βασιζόμενη στο TPB, η θεωρία του Davis βασίζεται και πάλι στην παρακίνηση και πρόθεση του ανθρώπου για την υιοθέτηση μίας συμπεριφοράς και αντίστοιχα μίας τεχνολογίας. Μία από τις σημαντικές επεκτάσεις ωστόσο είναι πως ο Davis θεωρεί πως η πρόθεση του ανθρώπου επηρεάζεται εμφανώς από δύο νέους παράγοντες – το αντίκτυπο της τεχνολογίας στην εργασιακή του απόδοση και την αντιλαμβανόμενη για εκείνον ευκολία χρήσης της τεχνολογίας. Για να γίνει πιο κατανοητή η επεξήγηση του μοντέλου, παραθέτουμε εδώ την εικόνα του TAM :

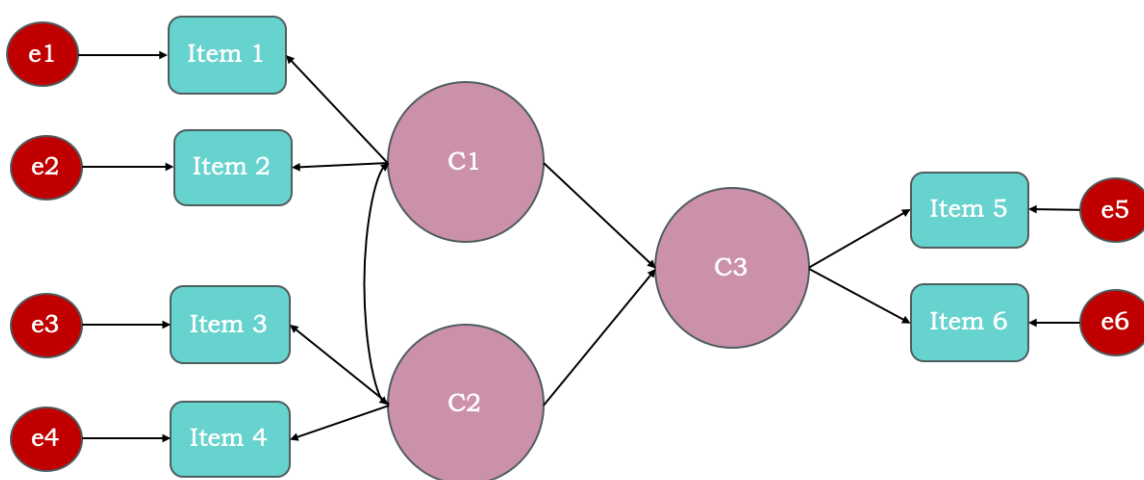


Αυτό το μοντέλο λοιπόν προκειμένου να εξυπηρετήσει τη μέτρηση της αποδοχής μίας τεχνολογίας, παίρνει τη μορφή ενός ερωτηματολογίου με συγκεκριμένες ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο συνήθως ακολουθεί την κλίμακα Linkert. Οι ερωτήσεις είναι συνήθως τοποθετημένες σε «πακέτα» που ονομάζονται constructs, εκ των οποίων το κάθε πακέτο μετρά μία συγκεκριμένη μεταβλητή. Για παράδειγμα, τρεις ερωτήσεις μπορεί να χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της μεταβλητής Αντιλαμβανόμενη Ευκολία Χρήσης (Perceived Ease of Use), ενώ τέσσερις άλλες για τη μέτρηση της μεταβλητής Αντιλαμβανόμενη Χρησιμότητα (Perceived Usefulness).

Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων

Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων (SEM) είναι μία τεχνική πολύ χρήσιμη στην εύρεση και αξιολόγηση αιτιατών σχέσεων πολλαπλών μεταβλητών. Το εξαιρετικά χρήσιμο που το μοντέλο αυτό προσφέρει και διαφέρει από άλλα παρόμοια είναι πως μπορεί να εξετάσει τόσο άμεσες, όσο και έμμεσες επιπτώσεις σε προ-θεωρημένες αιτιατές σχέσεις.

Το SEM είναι στην πραγματικότητα συνδυασμός δύο στατιστικών μεθόδων (Fan et al., 2016): 1. Της Επιβεβαιωτικής Ανάλυσης Παραγόντων (Confirmatory Factor Analysis) και 2. Της Ανάλυσης Μονοπατιών (Path Analysis). Ο συνδυασμός αυτός προέκυψε από διαφορετικές γενιές εξέλιξης, από τις οποίες πέρασε το SEM από το 1918 μέχρι σήμερα. Η 1^η στατιστική μέθοδος που αφορά το Confirmatory Factor Analysis συναντήθηκε πρώτη φορά στην ψυχομετρία και ως σκοπό έχει την προσέγγιση των υποβοσκουσών ψυχολογικών γνωρισμάτων όπως η συμπεριφορά και η ικανοποίηση, όπως αναλύθηκε από τον Galton F. ("Personal identification and description. I," 1888). Η 2^η στατιστική μέθοδος από την άλλη μεριά, δηλαδή το Path Analysis, εμφανίστηκε πρώτη φορά στη βιομετρία και σκοπό είχε να βρει την αιτιατή σχέση μεταξύ μεταβλητών, δημιουργώντας ένα μονοπάτι, το οποίο στην επιστήμη υπολογιστών είναι ο γνωστός γράφος (Haavelmo, 1943). Έτσι λοιπόν στις αρχές της δεκαετίας του 70 το SEM ως τεχνική συνδύασε τις δύο αυτές προαναφερθείσες μεθόδους (Jöreskog, 1969) και έτσι έγινε εν τέλει πολύ γνωστό σε πολλούς τομείς όπως οι κοινωνικές επιστήμες, οι επιχειρήσεις κοκ.



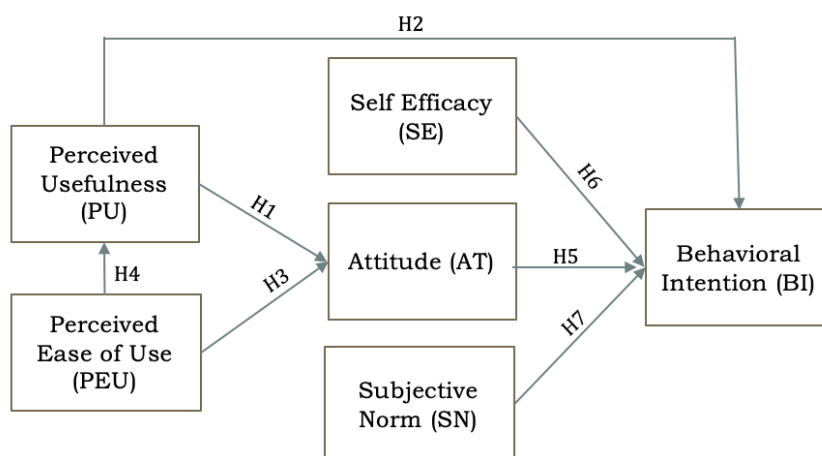
Παρουσίαση Γενικού Μοντέλου SEM

Μεθοδολογία

Η έρευνά μας συγκεκριμένα, βασίστηκε στο Μοντέλο Αποδοχής Τεχνολογιών (Technology Acceptance Model - TAM. Αναλυτικότερα, το αρχικό μοντέλο του TAM που δημιουργήθηκε από τον (Davis, 1989) εμπεριείχε τις μεταβλητές : Αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης, αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και στάση απέναντι στη χρήση, οι οποίες αποτελούσαν - και αποτελούν και στην προκείμενη έρευνα - τις ανεξάρτητες μεταβλητές, καθώς και την πρόθεση υιοθέτησης η οποία αποτελούσε και αποτελεί την εξαρτημένη μεταβλητή της έρευνας.

Για χάρη πληρότητας ωστόσο του μοντέλου με βάση το θέμα το οποίο έχουμε και το οποίο αφορά τεχνολογίες Artificial Intelligence (AI) και HR, αποφασίσαμε να χρησιμοποιήσουμε ένα διευρυμένο μοντέλο TAM, το οποίο εμπεριέχει δύο ακόμα ανεξάρτητες μεταβλητές – την «επιρροή στις αντιλήψεις του ατόμου από άλλους ανθρώπους ή την κοινωνία» και την «προσωπική ικανότητα».

Παρουσιάζουμε παρακάτω ένα σχήμα απεικόνισης του μοντέλου, το οποίο ακολουθήθηκε στην παρούσα έρευνα και το οποίο εμπεριέχει και τις δύο επιπρόσθετες ανεξάρτητες μεταβλητές. Στο σχήμα επιπλέον φαίνονται οι υποθέσεις που χρησιμοποιούνται στην εν λόγω διπλωματική, οι οποίες αναπαρίστανται με τα βελάκια, τα οποία συνδέουν δύο μεταβλητές.



Ας αναφερθούμε τώρα στα βασικά βήματα που ακολουθήσαμε κατά τη διπλωματική εργασία. Αρχικά, ξεκινήσαμε με τον ορισμό του πληθυσμού της έρευνας, το μέγεθος του δείγματος και προφανώς την κατασκευή του ερωτηματολογίου. Για την κατασκευή του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήσαμε το εργαλείο Qualtrics. Το ερωτηματολόγιό μας σχεδιάστηκε με βάση δύο μέρη και συγκεκριμένη λογική. Το πρώτο μέρος αφορούσε δημογραφικά στοιχεία (πχ. φύλο, ηλικία κοκ), καθώς και κάποιες λίγο πιο εξειδικευμένες ερωτήσεις σε σχέση με τη γνώση της τεχνολογίας και τεχνολογικών εφαρμογών. Το δεύτερο μέρος αφορούσε το Μοντέλο Αποδοχής Τεχνολογιών (TAM), το οποίο βασίστηκε σε ένα σύνολο 21 ερωτήσεων, για τις οποίες χρησιμοποιήσαμε 5-βάθμια κλίμακα Linkert. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν ήταν όλες εγκεκριμένες σύμφωνα με διαφορετικές αποδεδειγμένες μελέτες. Τόσο το ερωτηματολόγιο, όσο και οι προαναφερθείσες έρευνες μπορούν να βρεθούν στο παράρτημα της διπλωματικής εργασίας.

Το ερωτηματολόγιο συγκεκριμένα, στάλθηκε σε ένα πλήθος επαγγελματιών στο χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και απαντήθηκε από 234 ανθρώπους. Το δείγμα αφορούσε επαγγελματίες της ΔΑΔ που είχαν εργαστεί έστω και με πρακτική πάνω στο αντικείμενο του Ανθρώπινου Δυναμικού. Από τις 234

απαντήσεις που λάβαμε, έγκυρες θεωρήθηκαν οι 183 (με ποσοστό συμπλήρωσης 100%) και εκ των 183 απαντήσεων, εν τέλει στη μετέπειτα στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν οι 181, καθώς οι δύο που αφαιρέθηκαν έδειχναν να έχουν ακραίες μη επιτρεπτές τιμές.

Για το βασικό κομμάτι της ανάλυσης χρησιμοποιήσαμε το εργαλείο SPSS Statistics. Με αυτό ελέγξαμε την έρευνά μας όσον αφορά την αξιοπιστία και την εγκυρότητα. Σαν τελευταία φάση της παρούσας διπλωματικής, χρησιμοποιήσαμε το εργαλείο AMOS προκειμένου να υλοποιήσουμε το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Model – SEM). Επιπρόσθετα, μέσω του AMOS και κάνοντας χρήση του SEM πραγματοποιήσαμε και τον έλεγχο υποθέσεων μας. Ο κύριος λόγος για τον οποίο αποφασίσαμε να χρησιμοποιήσουμε αυτό το μοντέλο είναι διότι μπορεί να ελέγξει τόσο τις άμεσες, όσο και τις έμμεσες όμως επιπτώσεις στις προ-αποφασισμένες αιτιατές σχέσεις.

Έλεγχοι Αξιοπιστίας και Εγκυρότητας

| Constructs | Items | Factor Loadings | Cronbach's Alpha | CR | AVE |
|-----------------------|-------|-----------------|------------------|-------|-------|
| Perceived ease of use | PEU2 | 0.870 | 0.846 | 0,878 | 0,783 |
| | PEU3 | 0.899 | | | |
| Attitude | AT1 | 0.708 | 0.932 | 0.777 | 0.537 |
| | AT2 | 0.708 | | | |
| | AT3 | 0.781 | | | |
| Subjective Norm | SN1 | 0.680 | 0.795 | 0,749 | 0,505 |
| | SN2 | 0.587 | | | |
| | SN3 | 0.838 | | | |
| Perceived Usefulness | PU1 | 0.806 | 0.931 | 0,909 | 0,715 |
| | PU2 | 0.890 | | | |
| | PU3 | 0.857 | | | |
| | PU4 | 0.826 | | | |
| Self-Efficacy | SE2 | 0.638 | 0.604 | 0.737 | 0.589 |
| | SE4 | 0.878 | | | |
| Behavioral Intention | BI1 | 0.759 | 0.915 | 0.705 | 0.545 |
| | BI2 | 0.717 | | | |

Ελέγχος μέσω Factor Loadings, Chronbach's Alpha, CR & AVE

Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν τους ελέγχους εγκυρότητας και αξιοπιστίας που εκτελέσαμε στο εργαλείο SPSS. Όσον αφορά τις έγκυρες τιμές σχετικά με την παραγοντική φόρτιση, αυτές πρέπει να είναι μεγαλύτερες από 0.60 (FL>0.60), όπως αναλύεται από τους (Chin et al., 1997). Πράγματι, στις περισσότερες περιπτώσεις στη δική μας έρευνα, βλέπουμε πως οι τιμές της Παραγοντικής Φόρτισης ξεπερνούν το 0.80, συνεπώς είναι πολύ ισχυρές και άρα το ίδιο ισχύει προφανώς και για τη συσχέτιση μεταξύ των εν λόγω items με τα αντίστοιχά τους constructs. Μέσω του ελέγχου του Chronbach's Alpha μπορούμε να διαπιστώσουμε την αξιοπιστία των constructs και κατά συνέπεια των δεδομένων της έρευνάς μας. Όπως φαίνεται λοιπόν, στην παρούσα διπλωματική εργασία η πλειοψηφία των constructs (5/6)

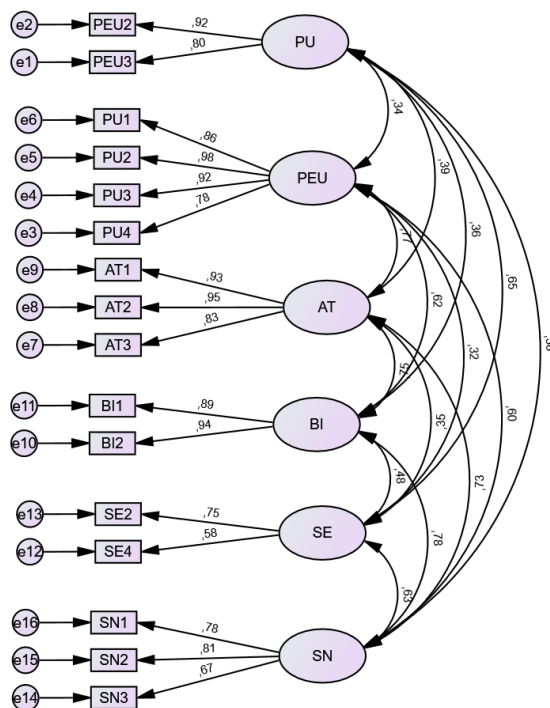
εμφανίζουν τιμή μεγαλύτερη ή ίση με 0.80. Αυτό σημαίνει πως η αξιοπιστία της έρευνάς μας διατηρείται σε πολύ υψηλά επίπεδα.

Στη συνέχεια της ανάλυσης του πίνακα, υπολογίσαμε τη Σταθερά Εσωτερικής Συνοχής (Composite Reliability), η οποία είναι ένας πιο «σύγχρονος» τρόπος μέτρησης της αξιοπιστίας σε σχέση με το Chronbach's Alpha. Σύμφωνα με τους (Fornell & Larcker, 1981), το κατώφλι της συγκεκριμένης σταθεράς προκειμένου μία έρευνα να είναι αξιόπιστη είναι το 0.60. Όπως φαίνεται από την αντίστοιχη στήλη του πίνακά μας, σε όλα τα constructs η εν λόγω σταθερά ξεπερνά το 0.70 και μάλιστα φθάνει μέχρι και 0.909. Συνεπώς, τόσο με τη σταθερά του Chronbach όσο και με τη σταθερά εσωτερικής συνοχής διασφαλίζεται η αξιοπιστία της έρευνάς μας.

Σαν τελευταία στήλη του πίνακά μας έχουμε τον Εξαγόμενο Όρο Διακύμανσης (AVE), μέσω του οποίου μετράμε τη Συγκλίνουσα Εγκυρότητα (Convergent Validity). Έτσι λοιπόν, υπολογίσαμε τον προκείμενο όρο για όλα τα constructs μας. Σύμφωνα με τους (Fornell & Larcker, 1981) το κατώφλι του Εξαγόμενου Όρου Διακύμανσης προκειμένου τα αποτελέσματα μίας έρευνας να θεωρούνται έγκυρα είναι το 0.50. Όπως γίνεται κατανοητό και από τον παραπάνω πίνακα, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας είναι έγκυρα και αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός πως όλα τα constructs που συμμετέχουν στην έρευνα έχουν $AVE > 0.50$ με το υψηλότερο αυτήν τη φορά να είναι η Αντιλαμβανόμενη Ευκολία Χρήσης (Perceived Ease of Use) με AVE που φθάνει το 0.783.

Ανάλυση Δεδομένων

Μέσα από το παρακάτω γράφημα, από το οποίο προέκυψε και ο επόμενος πίνακας, παρουσιάζεται το κατά πόσο το μοντέλο μας εφαρμόζεται επιτυχώς, έχει δηλαδή καλό «Goodness of Fit». Όπως φαίνεται και στον πίνακα, όλες οι τιμές βρίσκονται εντός των προδιαγραφών σωστής προσαρμογής του μοντέλου.

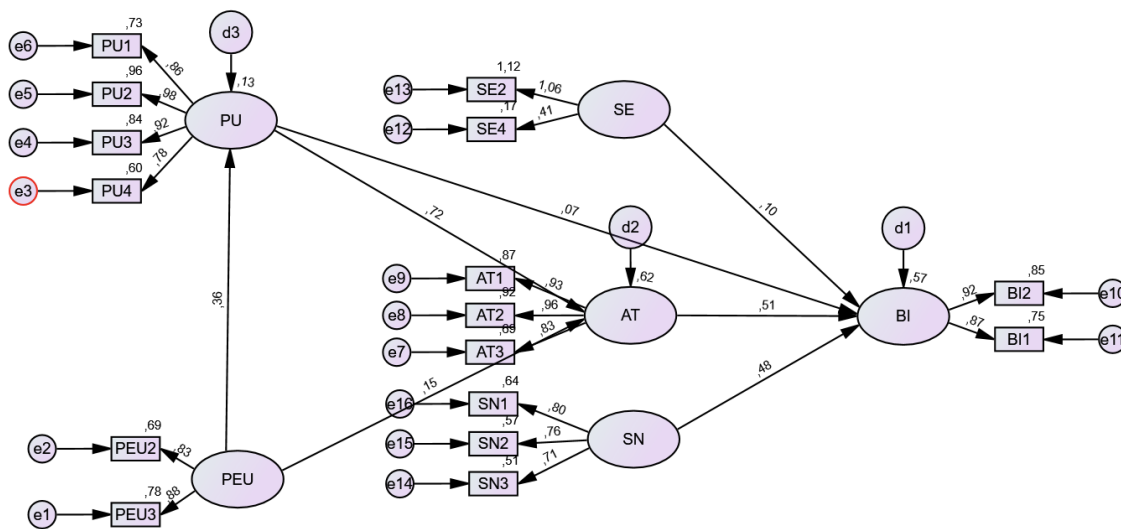


Τεστ Προσαρμογής (Fitness Test) του Μοντέλου της έρευνας

| Model | GFI | AGFI | RMSEA | RMR | NFI | RFI | IFI | CFI |
|---------------|------|------|-------|-------|------|------|------|------|
| Default model | ,920 | ,878 | ,051 | ,033 | ,944 | ,925 | ,982 | ,981 |
| Threshold | >0.9 | >0.8 | <0.06 | <0.08 | >0.9 | >0.9 | >0.9 | >0.9 |

Αποτελέσματα Δεικτών Προσαρμογής Μοντέλου

Εν συνεχεία παρουσιάζεται το γράφημα που αφορά τον έλεγχο υποθέσεων για την έρευνά μας, καθώς και ο αναλυτικός πίνακας που προκύπτει από αυτό.



Μοντέλο Ελέγχου Υποθέσεων μέσω Path Analysis

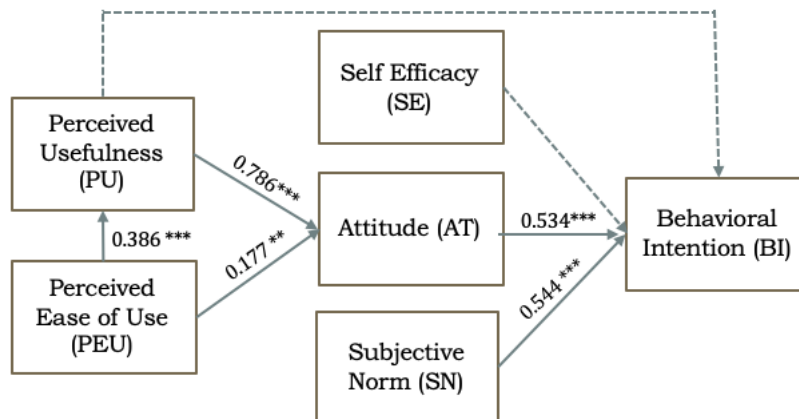
| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | |
|-----------------------|------|-----------------------|----------|------|-------|------|--|
| Perceived_Usefulness | <--- | Perceived_Ease_of_Use | ,386 | ,085 | 4,539 | *** | |
| Attitude | <--- | Perceived_Ease_of_Use | ,177 | ,068 | 2,598 | ,009 | |
| Attitude | <--- | Perceived_Usefulness | ,786 | ,087 | 9,082 | *** | |
| Behavioural_Intention | <--- | Subjective_Norm | ,544 | ,116 | 4,686 | *** | |
| Behavioural_Intention | <--- | Self_Efficacy | ,055 | ,134 | ,407 | ,684 | |

| | | | | | | | |
|-----------------------|------|----------------------|------|------|-------|------|--|
| Behavioural_Intention | <--- | Attitude | ,534 | ,110 | 4,850 | *** | |
| Behavioural_Intention | <--- | Perceived_Usefulness | ,075 | ,114 | ,655 | ,512 | |

Έλεγχος Υποθέσεων

(τα *** υποδεικνύουν $p < 0.001$, άρα πολύ μεγάλη στατιστική σημαντικότητα)

Για χάρη σαφήνειας ακόμη, δημιουργήσαμε ένα γράφημα στο οποίο φαίνονται οι υποθέσεις που επιβεβαιώνονται, αλλά και αυτές που απορρίπτονται. Οι δύο περιπτώσεις, στις οποίες οι υποθέσεις δεν επιβεβαιώθηκαν εμφανίζονται στο διάγραμμα με διακεκομμένες γραμμές. Η άριστη στατιστική σημαντικότητα ($p < 0.001$) εμφανίζεται στο διάγραμμα ως τρία αστέρια (***) δίπλα στον αριθμό που δηλώνει την επίδραση, ενώ στατιστική σημαντικότητα με ($p < 0.01$) εμφανίζεται στο διάγραμμα ως δύο αστέρια (**).



Έλεγχος Υποθέσεων

(οι διακεκομμένες γραμμές δηλώνουν πως δεν υπάρχει άμεση επίδραση [direct effect], υπάρχουν όμως ενδιαφέροντα ευρήματα)

Συνοπτική Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Τα συμπεράσματα λοιπόν που προέκυψαν από τη μελέτη μας σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την πρόθεση, αλλά και την ίδια την υιοθέτηση της Τεχνητής Νοημοσύνης στον κλάδο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ποικίλα. Αρχικά παρατηρήσαμε με βάση τις υποθέσεις μας και την επιβεβαίωσή τους ή μη, ότι: Η στάση προς τη χρήση μίας εφαρμογής Τεχνητής Νοημοσύνης επιδρά θετικά στην πρόθεση υιοθέτησής της. Έτσι λοιπόν, είναι πολύ σημαντικό να καταλάβει κανείς την στάση που έχει προς μία συγκεκριμένη εφαρμογή, διότι επιβεβαιώθηκε πως με βάση αυτή φαίνεται κατά πόσο ο εν λόγω άνθρωπος είναι διατεθειμένος να την υιοθετήσει ή όχι. Στη συνέχεια, προέκυψε πως η αντιλαμβανόμενη

ευκολία χρήσης μίας εφαρμογής TN για το HR, επιδρά θετικά στην αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα της εφαρμογής. Συνεπώς, όταν κάποιος σκέπτεται το αν επιθυμεί να υιοθετήσει μία εφαρμογή ή όχι, λαμβάνει υπόψιν του και την αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης της. Αυτό λοιπόν συμβαίνει όπως αποδείχθηκε για δύο λόγους. Ο πρώτος είναι το γεγονός πως η αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης επιδρά θετικά στην αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και ο δεύτερος είναι πως τόσο η αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης, όσο και η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα επιδρούν θετικά στην στάση προς συμπεριφορά, ενώ η τελευταία φαίνεται να έχει και ξεκάθαρη έμμεση επίδραση στην πρόθεση υιοθέτησης.

Να τονίσουμε σε αυτό το σημείο πως η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα βρέθηκε να επιδρά σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό στη στάση προς συμπεριφορά, κάτι που σημαίνει πως αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου, η οποία επίσης λειτουργεί και ως mediator με αισθητή έμμεση επίδραση (indirect effect) στην εξαρτημένη μεταβλητή του μοντέλου, δηλαδή την πρόθεση υιοθέτησης. Επιπρόσθετα, πολύ σημαντικό συμπέρασμα είναι πως το Attitude αποτελεί απαραίτητο mediator μεταξύ του Perceived Ease of Use και Perceived Usefulness ως προς το Behavioral Intention. Ως προς την πρόθεση υιοθέτησης τώρα, παρατηρήσαμε πως μόνο δύο μεταβλητές την επηρεάζουν άμεσα και αυτές είναι το Attitude και το Subjective Norm. Τέλος, ως αναφέρουμε πως με 181 έγκυρα ερωτηματολόγια και διάστημα εμπιστοσύνης 0.001, τα αποτελέσματά μας φαίνονται να είναι αξιόπιστα και άρα τα εν λόγω ευρήματα της έρευνας ιδιαίτερα σημαντικά και χρήσιμα.

Η έρευνά μας ωστόσο κατέληξε και σε κάποια σημαντικά ποσοστά, τα οποία μπορούν να μας βοηθήσουν στην καλύτερη κατανόηση της παρούσας κατάστασης σε σχέση με τις συνθήκες που επικρατούν όσον αφορά τον ελληνικό χώρο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αρχικά, η έρευνά μας έδειξε πως ποσοστό κοντά στο 30% δεν έχει χρησιμοποιήσει καμία εκ των εφαρμογών TN στο HR, κάτι που μάλλον μας χαροποιεί καθώς σημαίνει πως το υπόλοιπο 70% των συμμετεχόντων έχει ασχοληθεί έστω και σε ένα βαθμό με κάποια τέτοια εφαρμογή σε κάποια διαδικασία της ΔΑΔ. Αυτό σημαίνει πως έχει ήδη αρχίσει να υπάρχει μία αρκετά καλή υιοθέτηση της TN στον κλάδο του Ανθρώπινου Δυναμικού. Από τις εφαρμογές TN, αυτές που έχουν χρησιμοποιηθεί λίγο παραπάνω σε σχέση με τις υπόλοιπες είναι αυτές που σχετίζονται με τις διοικητικές ανάγκες του HR, όπως επί παραδείγματι το scheduling. Έπειτα ακολουθούν εφαρμογές TN που έχουν να κάνουν με Προσέλκυση & Επιλογή Προσωπικού και Εκπαίδευση.

Τέλος, ρωτώντας τους Έλληνες επαγγελματίες του HR σχετικά την στάση, την οποία φαίνονται να έχουν απέναντι στην υιοθέτηση της Τεχνητής Νοημοσύνης στον κλάδο του HR, αυτοί φαίνονται να είναι θετικά προκατελημμένοι κατά ένα ποσοστό μεγαλύτερο του 90%. Αυτό είναι κάτι ιδιαίτερα αξιοσημείωτο, καθώς άλλωστε μέσω της έρευνάς μας αποδείξαμε πως η στάση απέναντι στην υιοθέτηση επιδρά πολύ σημαντικά στην πρόθεση τελικά υιοθέτησης μίας εφαρμογής TN στον κλάδο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πράγματι, αυτό επιβεβαιώθηκε και με το αντίστοιχο ποσοστό, στο οποίο οι σημερινοί Έλληνες επαγγελματίες φαίνονται να είναι «έτοιμοι» για την αποδοχή Τεχνητής Νοημοσύνης για το HR, το οποίο προς μεγάλη μας χαρά ξεπέρασε το 70% των συμμετεχόντων.

Μελλοντική Έρευνα

Με βάση τα αποτελέσματα, η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να επεκταθεί στις εξής διαστάσεις: 1. Μέτρηση σε διεθνές δείγμα 2. Διαφοροποίηση ερωτηματολογίου για τους παρόχους τεχνολογιών TN για ΔΑΔ και τους οργανισμούς – χρήστες 3. Ωριμότητα του οργανισμού εν γένει (δηλαδή σε όλες τις λειτουργικές μονάδες) στην υιοθέτηση καινοτομικών τεχνολογιών σε κρίσιμες διαδικασίες 4. Εξέταση (επιπλέον του TAM)

ψυχολογικών παραγόντων, οι οποίοι από προηγούμενες έρευνες δείχνουν ότι επηρεάζουν την υιοθέτηση τεχνολογίας από οργανισμούς. Οι δύο κύριοι παράγοντες που γνωρίζουμε έως σήμερα είναι: Παρακίνηση – εσωτερική και εξωτερική (Motivation - intrinsic και extrinsic) και Ικανοποίηση (Satisfaction). Τέλος, η έρευνα μπορεί να επεκταθεί από τη μελέτη της πρόθεσης για υιοθέτηση στη μελέτη της πραγματικής υιοθέτησης καινοτομικών τεχνολογιών για το HR.

Βασική Βιβλιογραφία

- Ab Hamid, M. R., Sami, W., & Mohmad Sidek, M. H. (2017). Discriminant Validity Assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion. *Journal of Physics: Conference Series*. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/890/1/012163>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1982). Some Methods for Respecifying Measurement Models to Obtain Unidimensional Construct Measurement. *Journal of Marketing Research*. <https://doi.org/10.1177/002224378201900407>
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- Chin, W. W., Gopal, A., & Salisbury, W. D. (1997). Advancing the Theory of Adaptive Structuration: The Development of a Scale to Measure Faithfulness of Appropriation. *Information Systems Research*. <https://doi.org/10.1287/isre.8.4.342>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Davis, F. D. (1985). A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results. *Management*. <https://doi.org/oclc/56932490>
- Etezadi-Amoli, J., & Farhoomand, A. F. (1996). A structural model of end user computing satisfaction and user performance. *Information and Management*. [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(95\)00052-6](https://doi.org/10.1016/0378-7206(95)00052-6)
- Fan, Y., Chen, J., Shirkey, G., John, R., Wu, S. R., Park, H., & Shao, C. (2016). Applications of structural equation modeling (SEM) in ecological studies: an updated review. In *Ecological Processes*. <https://doi.org/10.1186/s13717-016-0063-3>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gbongli, K., Xu, Y., & Amedjonekou, K. M. (2019). Extended technology acceptance model to predict mobile-based money acceptance and sustainability: A multi-analytical structural equation modeling and neural network approach. *Sustainability (Switzerland)*. <https://doi.org/10.3390/su11133639>
- Haavelmo, T. (1943). The Statistical Implications of a System of Simultaneous Equations. *Econometrica*. <https://doi.org/10.2307/1905714>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hitchcock, C., & Pearl, J. (2001). Causality: Models, Reasoning and Inference. *The Philosophical Review*.

<https://doi.org/10.2307/3182612>

- Hojjati, S., & Khodakarami, M. (2016). Evaluation of factors affecting the adoption of smart buildings using the technology acceptance model. *Int. J. Advanced Networking and Applications*.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*. <https://doi.org/10.21427/D79B73>
- Hoyle, R. H. (1995). The Structural Equation Modeling Approach. Basic Concepts and Fundamental Issues. In *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*.
- Hsu, C. L., & Lu, H. P. (2004). Why do people play on-line games? An extended TAM with social influences and flow experience. *Information and Management*. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.08.014>
- Jan, A. U., & Contreras, V. (2011). Technology acceptance model for the use of information technology in universities. *Computers in Human Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.11.009>
- Jöreskog, K. G. (1969). A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*. <https://doi.org/10.1007/BF02289343>
- Joreskog, K., & Sorbom, D. (1993). LISREL 8 user's reference guide. *Scientific Software International*.
- Kavanagh, M. J., Gueutal, H. G., & Tannenbaum, S. I. (1990). Human Resource Information Systems and Job Design. In *People and Strategy*.
- Kline, R B. (2015). Principles and practice of structural equation modelling (4th ed.). *Methodology in the Social Sciences*.
- Kline, Rex B. (2013). Principle and practice of structural equation modeling, third edition. In *Journal of Chemical Information and Modeling*.
- Lally, P., Van Jaarsveld, C. H. M., Potts, H. W. W., & Wardle, J. (2010). How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. *European Journal of Social Psychology*. <https://doi.org/10.1002/ejsp.674>
- Lee, D. Y., & Lehto, M. R. (2013). User acceptance of YouTube for procedural learning: An extension of the Technology Acceptance Model. *Computers and Education*. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2012.10.001>
- Lee, S. Y. (2007). Structural Equation Modeling: A Bayesian Approach. In *Structural Equation Modeling: A Bayesian Approach*. <https://doi.org/10.1002/9780470024737>
- Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*. <https://doi.org/10.1007/s12122-003-1001-6>
- Martin, G., & Reddington, M. (2010). Theorizing the links between e-HR and strategic HRM: A model, case illustration and reflections. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.500483>
- Masrom, M. (2007). Technology acceptance model and E-learning. *12th International Conference on Education*.
- Mhamdi, C., Alhashmi, S. F., & Salloum, S. A. (2019). Implementing Artificial Intelligence in the United Arab Emirates Healthcare Sector: An Extended Technology Acceptance Model. *International Journal of Information Technology and Language Studies (IJITLS)*.
- Mohammad AlHamad, A. Q. (2020). Acceptance of E-learning among university students in UAE: A practical study. *International Journal of Electrical and Computer Engineering*. <https://doi.org/10.11591/ijece.v10i4.pp3660-3671>
- Mohammad Ebrahimzadeh Sepasgozar, F., Ramzani, U., Ebrahimzadeh, S., Sargolzae, S., & Sepasgozar, S. (2020). Technology Acceptance in e-Governance: A Case of a Finance Organization. *Journal of Risk and Financial Management*. <https://doi.org/10.3390/jrfm13070138>
- OECD. (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*.

- Park, S. Y. (2009). An analysis of the technology acceptance model in understanding University students' behavioral intention to use e-Learning. *Educational Technology and Society*.
- Parkinson, J., David, P., & Rundle-Thiele, S. (2017). Self-efficacy or perceived behavioural control: Which influences consumers' physical activity and healthful eating behaviour maintenance? *Journal of Consumer Behaviour*. <https://doi.org/10.1002/cb.1641>
- Personal identification and description. I. (1888). In *Nature*. <https://doi.org/10.1038/038173b0>
- Snell, S. A., & Youndt, M. A. (1995). Human Resource Management and Firm Performance: Testing a Contingency Model of Executive Controls. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920639502100407>
- Streiner, D. L. (2003). Starting at the beginning: An introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of Personality Assessment*. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_18
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Šumak, B., Heričko, M., Pušnik, M., & Polančič, G. (2011). Factors affecting acceptance and use of moodle: An empirical study based on TAM. *Informatica (Ljubljana)*.
- Tavousi, M., Hidarnia, A. R., Montazeri, A., Hajizadeh, E., Taremian, F., & Ghofranipour, F. (2009). Are perceived behavioral control and self-efficacy distinct constructs? *European Journal of Scientific Research*.

Μια έρευνα για την εγγύς προέλευση των συνδικάτων στην Ελλάδα και τον ποσοτικό προσδιορισμό της οργανωτικής ελκυστικότητας των επιχειρήσεων με συνδικαλισμένους εργαζόμενους

Φοιτητής: Κόντος Κωνσταντίνος

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Ρούμπη Δωροθέα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

This study aims to investigate – and subsequently quantify – how, why, and under which conditions a unionized organization or enterprise is more attractive to prospective job applicants as a potential workplace, and more specifically do so in the context of actually existing conditions in Greece. Existing literature, when appropriately synthesized, suggests that unionization could be a possible factor influencing the attractiveness of an organization, but the question has thus far remained under-researched.

It is estimated that the relationship between unionization and organizational attractiveness is an under-researched topic, for various historical and political reasons. Though, after nearly 40 years of neoliberal policies (from the 1980s to the present day), trade and labor unions in most countries have went from an economic and political force to be reckoned with, to entities almost fully dominated by industrial and finance capital, with very high levels of economic and social inequality as a result, further worsened by the slashing of public spending, deregulation and relative absence of government intervention in the economy (Bittman, 2014; Kotz, 2015).

At present, as of 2020, the COVID-19 pandemic comes to considerably deteriorate the already difficult situation the working class finds itself in. Mass poverty (Mahler, Lakner, Aguilar & Wu, 2020) and mass unemployment (International Labor Organization, 2020) are upon the majority of the world's countries, the logical conclusion of which is that the bargaining power of labor will be further eroded, as people will be more willing to accept near-subsistence wages in the context of a global economic crisis second only to the Great Depression (International Monetary Fund, 2020a, b).

All of the above indicates that the importance of labor and unions can only be magnified in light of these events, and even more so in Greece, which was just beginning to recover from the effects of the previous global economic crisis, the Great Recession of 2007-09. Presently unfolding events, therefore, introduce considerable uncertainty regarding the economic trajectory of Greece over the next decade, as well as any accompanying social implications.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

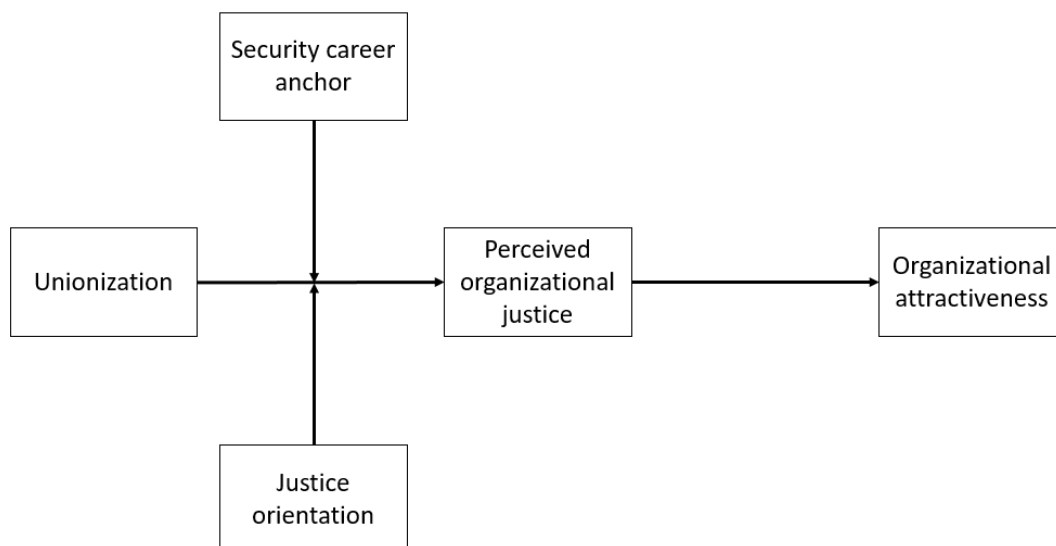
The origins of the modern trade union can be traced back to Great Britain in the 18th century, during the Industrial Revolution (Webb & Webb, 1920), as large amounts of workers were converging from the countryside to the cities to find employment in the rapidly expanding industrial sector. Historically, relations between the workers and the employers were especially tense, and the power imbalances thereof no less severe.

In recent decades, unionization rates display a declining trend (Visser, 2006), and in some countries – such as the United States – the decline exceeds 50 percent (Hebdon & Brown, 2008). As of 2017, OECD data

(2020) indicates that unionization rates are highest in the Nordic countries. This may be explained by the fact that none of these have a fixed minimum wage; instead, collective bargaining is sufficiently strong to guarantee a high standard of living for the workers, and is protected by law, which would seem to be consistent with Hancké (1993), whose broader conclusion was that trade unions who integrate pertinent state institutions in their functioning tend to retain their strength.

Interestingly, there appears to be significant variability among countries as far as trade union density is concerned, and the motives for joining a union have more to do with personality, personal views and the nature of the workplace than social factors (Schnabel & Wagner, 2007), something that would imply that contemporary trends in unionism are to be explained more by means of political and economic analysis and less by the particularities of culture.

Five elements were used to construct a theoretical model. These were the Attraction-Selection-Attrition model (Schneider, 1987), the Person-Organization fit paradigm (Cable & DeRue, 2002; Kristof, 1996), the security career anchor (Schein, 1990), justice orientation (Liao & Rupp, 2005) and signaling theory (Jones, Willness & Madey, 2014).



H1: There is a positive relationship between the trade union coverage (unionization) of an enterprise and its perceived organizational justice by potential applicants.

H2: There is a positive relationship between the perceived organizational justice of an enterprise and its organizational attractiveness to potential applicants.

H3: The relationship between unionization and perceived organizational justice will be moderated by the security career anchor.

H4: The relationship between unionization and the perceived organizational justice will be moderated by justice orientation.

| CONSTRUCT | DEFINITION |
|---|---|
| Unionization | “Percentage of wage and salary workers covered directly by collective-bargaining agreements.” (Cohen et al., 2003: 692) |
| Security career anchor | “Primarily motivated by job security and long-term attachment to one organization; willing to conform and to be fully socialized into an organization’s values and norms; tends to dislike travel and relocation.” (Schein, 1990: 432) |
| Justice orientation | A variable pertaining to individual differences that influences the relevant processes when individuals pay attention to matters of fairness in their surroundings; illustrates the degree of internalization of justice as a virtue of morality (Rupp et al., 2003). |
| Perceived organizational justice | An estimation regarding whether or not an organization is fair (Colquitt, 2001). |
| Organizational attractiveness | “The envisioned benefits that a potential employee sees in working for a specific organization.” (Berthon, Ewing & Hah, 2005: 151) |

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

To test the aforementioned theoretical model, participants were invited to take part in a survey, by means of a questionnaire. Data collection in Greece was undertaken from the 13th of June to the 22nd of October 2020, lasting 18 weeks and five days in total.

Participation in the study was voluntary, and the participants were informed that, at any time, they had the right to both quit their participation in the research, and decline to respond to questions and move to subsequent ones. In addition, participants were informed that their responses were entirely anonymous and shall be utilized solely for research purposes (e.g. this study, scientific articles, academic presentations). Participants had to be of working age, hence adults, over 18 years old. This research was carried out in Greece, and therefore the questionnaire was translated into Greek and subsequently back-translated into English. Consequently, only Greek speakers and/or residents of Greece participated in the study.

The study is based on the Experimental Vignette Methodology, or EVM (Aguinis & Bradley, 2014). A vignette, according to Atzmüller and Steiner (2010), is “a short, carefully constructed description of a person, object, or situation, representing a systematic combination of characteristics” (p.128). The advantage of EVM is that it adequately manages the contradiction between internal and external validity, and in fact can enhance both (Atzmüller & Steiner, 2010). That is, conclusions about causal relationships can be made (internal validity) (Brewer & Crano, 2014; Shadish et al., 2002) and then extrapolated outside the context of the study (external validity) (Aronson et al., 2007; Mitchell & Jolley, 2004).

It is thus evident that EVM is a very valuable tool in this case because, on one hand, the investigation of such a broad topic such as employer attractiveness requires a “bird’s eye” view of society and societal tendencies and trends, and on the other hand, the collected sample will be bootstrapped, and EVM will ensure that what holds true for the sample can be accurately simulated in a much larger, artificially generated sample. In the case of this study, the vignettes are two different versions of a job advertisement, which are modeled after real ones currently used by employers. They are identical, except for the fact that one mentions that 80 percent of company employees are union members.

The survey was conducted in the form of questionnaire, in electronic form, using the web-based Qualtrics platform. The questions were designed to synthesize a complete picture of each participant, in relation to four key axes, which correspond to the respective components outlined in the theoretical model

of this study: **security/stability orientation, justice orientation, perceived organizational justice and organizational attractiveness**. The questionnaire was divided into five parts, briefly described in this section.

Part 1 was about individual differences, and it is in this section where the moderators are measured (security career anchor, justice orientation). This is done to create a “time separation” from the outcome variables, which come after the vignette. In this manner, the issue of common method bias is effectively addressed (Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2012).

Part 2 includes the two vignettes. Participants are presented with only one scenario of the two priorly described, at random. In this section, the mediator and dependent variables are measured (perceived organizational justice and organizational attractiveness respectively).

Part 3 contains questions pertaining to demographic information (age, gender and racial/ethnic identity, marital status, employment, educational level, political position etc.).

Part 4 is a manipulation check, in order to ensure that participants actually understood and remembered the vignette they read.

Part 5 is a debriefing, in which participants are informed about the purpose of the study, as well as how they can contact the research team in case they want to submit their questions or concerns regarding the study.

The relatively small size of the collected sample (N = 130), due to lack of wider research resources and networks (the sample was created utilizing the personal connections and acquaintances of the author), necessitated the use of the bootstrapping technique, which consists of applying the particularities and characteristics of the collected sample to an algorithmically generated one, the latter being several orders of magnitude larger than the former. For the purposes of this study, the author utilized the PROCESS macro, developed by Hayes (2012), opting for model number 9 as a parameter of the macro, as this was the one that corresponded to the theoretical model constructed here. The number of the bootstrapped sample was 5000, and the confidence interval 95 percent.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

PROCESS was run a total of two times, the first with the entire sample as an input and the second with only those participants over 30 years old, as it was discovered that they made up the majority of the sample. In the first case only the second research hypothesis (H2) was confirmed, which was however priorly confirmed when the correlation between the theoretical constructs was investigated. In the second case, as expected, the clarity of the results is notably improved. The second research hypothesis (H2) was again confirmed, along with the first (H1) and fourth (H4) hypotheses which were partially confirmed. In the case of the latter, the partiality of the confirmation is mainly due to the p-value of the effect of justice orientation, which is below .1 but above .05, making it marginally statistically significant. However, the real point of interest, which warrants a full and comprehensive explanation in itself, is the fact that the first research hypothesis is indeed confirmed, but instead of a **positive** relationship, as predicted, there is a **negative** one, which ought to be further explained.

As large segments of the workforce find their position increasingly precarious due to the economic effects of the pandemic, they may attempt to keep their jobs at all costs, no matter the reduction in pay. This is further supported by the fact that even though unionization had an insignificant or on organizational attractiveness, perceived organizational justice increased along with justice orientation when the organization was unionized, whereas it declined as justice orientation increased when the organization was not unionized. It can therefore be said that workers are not against unions per se, but the overall economic

and social context perhaps leads them to believe that it is not in their best interests or their employment security to be working in a unionized workplace at present.

Decades of erosion of unionism due to historical factors, as well as exceptionally high unemployment in Greece, have no doubt had an impact on the views of the general public regarding unions, which is likely to be a reason why participants were at least indifferent, or even averse to them, particularly those over 30 years of age. The precipitous decline of collective bargaining during the 2010s further diminishes what possibilities remain for unions in Greece to become a major player in collective bargaining again.

Those who are highly educated usually have better salaries and occupy what is called “white collar” jobs – direction, management, banking, finance etc. – and are not likely to monetarily benefit from joining a union, since their work commands a high price already (being more skilled and thus more difficult to replace), and consequently have greater bargaining power than “blue collar” workers. Descriptive statistics revealed that the vast majority of participants were highly educated. Cumulatively, 106 participants (81.5%) held an associate degree or higher, with the largest group being those who held a master’s degree (55 individuals – 42.3% of all participants), something that would imply that participants are not necessarily especially likely to be drawn to unions or view them in a particularly positive light.

ΒΑΣΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational Research Methods, 17*(4), 351-371.

Aronson, E., Wilson, T. D., Akert, R. M., & Fehr, B. (2007). *Social psychology* (3rd Canadian ed.). Pearson: Toronto, Ontario.

Atzmüller, C., & Steiner, P. M. (2010). Experimental vignette studies in survey research. *Methodology, 6*(3), 128-138.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising, 24*(2), 151-172.

Bittman, M. (2014, December 13). Is it bad enough yet?. *The New York Times*. Retrieved from: https://www.nytimes.com/2014/12/14/opinion/sunday/mark-bittman-is-it-bad-enough-yet.html?referrer&_r=1

Brewer, M.B., & Crano, W.D. (2014). Research design and issues of validity. In H. T. Reis & C. M. Judd (Eds.), *Handbook of research methods in social and personality psychology* (2nd ed., pp. 11-26). Cambridge University Press: New York City.

Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), 875-884.

- Cohen, Y., Haberfeld, Y., Mundlak, G., & Saporta, I. (2003). Unpacking union density: Membership and coverage in the transformation of the Israeli IR system. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(4), 692-711.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Hancké, B. (1993). Trade union membership in Europe, 1960–1990: Rediscovering local unions. *British Journal of Industrial Relations*, 31(4), 593-613.
- Hebdon, R., & Brown, T. C. (2008). *Industrial relations in Canada*. Nelson: Toronto, Ontario.
- International Labor Organization. (2020, April 22). *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Third edition*. Retrieved from: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_743146.pdf
- International Monetary Fund. (2020a, April 14). *The Great Lockdown: Worst economic downturn since the Great Depression*. IMF Blog. Retrieved from: <https://blogs.imf.org/2020/04/14/the-great-lockdown-worst-economic-downturn-since-the-great-depression/>
- International Monetary Fund. (2020b, April). *World economic outlook, April 2020: The Great Lockdown*. International Monetary Fund. Retrieved from: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(2), 383-404.
- Kotz, D. M. (2015). *The rise and fall of neoliberal capitalism*. Harvard University Press: Cambridge, Massachusetts.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: Across-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 242-256.
- Mahler, D. G., Lakner, C., Aguilar, R. A., & Wu, H. (2020). *Updated estimates of the impact of COVID-19 on global poverty*. World Bank Blogs. Retrieved from: <https://blogs.worldbank.org/opendata/updated-estimates-impact-covid-19-global-poverty>
- Mitchell, M. L., & Jolley, J. M. (2004). *Research design explained* (5th ed.). Wadsworth Publishing: Belmont, California.

OECD. (2020, August 9). *Trade union density*. OECD Data. Retrieved from:
<https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TUD>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, *63*, 539-569.

Rupp, D. E., Byrne, Z. S., & Wadlington, P. (2003). *Justice orientation and its measurement: Extending the deontological model*. Paper presented at the 18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, Florida.

Schein, E. H. (1990). *Career anchors: Discovering your real values*. Pfeiffer & Company, University Associates: San Diego, California.

Schnabel, C., & Wagner, J. (2007). Union density and determinants of union membership in 18 EU countries: Evidence from micro data, 2002/03. *Industrial Relations Journal*, *38*(1), 5-32.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, *40*(3), 437-453.

Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton Mifflin Company: Boston: Massachusetts.

Visser, J. (2006). Union membership statistics in 24 countries. *Monthly Labor Review*, *129*, 38-49.

Webb, S., & Webb, B. (1920). *The history of trade unionism* (Rev.ed.). Longmans Green and Co.: London, England.

Έμφυλη Κουλτούρα και Ισότητα: Η περίπτωση ενός Πανεπιστημιακού Ιδρύματος

Φοιτήτρια: Κουλτούκη Κωνσταντίνα

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Αποσπóρη Ελένη

Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες οι γυναίκες εισέρχονται δυναμικά στο (έμμισθο) εργατικό δυναμικό, κυρίως σε χώρες του «δυτικού» κόσμου. Αντίστοιχα, τόσο γυναίκες όσο και άνδρες εργάζονται σε ερευνητικούς οργανισμούς και Ανώτερα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα αναλαμβάνοντας διδακτικούς ή ερευνητικούς ρόλους, ενώ παράλληλα τα Ανώτερα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα συνεισφέρουν στη διάπλαση των μελλοντικών εργαζόμενων γυναικών και ανδρών, αλλά και σε γενικότερα ζητήματα τα οποία επηρεάζουν τις ζωές των υποκειμένων (European Institute for Gender Equality, 2016).

Παρόλη τη συμμετοχή τους, οι γυναίκες βρίσκονται αντιμέτωπες με ζητήματα που επηρεάζουν τις καριέρες τους. Αυτό που παρατηρείται τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, με εναρκτήριο για τη στροφή των ερευνητών/-τριών προς τον ακαδημαϊκό τομέα να αποτελεί η έκθεση του Massachusetts Institute of Technology (1991), είναι η ανισότητα των δύο φύλων και στην ακαδημαϊκή καριέρα. Λόγω της ιδιαίτερης συμβολής του τομέα σε πολλαπλά επίπεδα, υπάρχει η ανάγκη οι ερευνητές/-τριες να στραφούν προς τα του οικου τους σε ό,τι αφορά την έμφυλη ισότητα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι βαθιά έμφυλη, και αυτό γιατί συνεχώς επιτελείται το φύλο στο εργασιακό πλαίσιο μέσω της αλληλεπίδρασης (Gherardi, 1994). Η αρρενωπότητα και η θηλυκότητα καταλαμβάνουν διαφορετικές συμβολικές σφαίρες, συνδέονται με διαφορετικούς όρους και χώρους και ιεραρχούνται λόγω της αντίθεσής τους, θέτοντας το θηλυκό ως *δεύτερο φύλο* (Beauvoir, 1953; Gherardi, 1994; Mills, 1988). Για την Acker (1990) μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας προωθούνται ως επιθυμητές οι αρσενικές αξίες και πεποιθήσεις, και για αυτό το λόγο είναι έμφυλη κουλτούρα, επειδή βασίζεται σε μια διχοτόμηση.

Σύμφωνα με την Handley (1994) για όλα τα ζητήματα ανισότητας ευθύνεται η έμφυλη κουλτούρα. Αυτή η πραγματικότητα έχει επιπτώσεις για τις γυναίκες στο ακαδημαϊκό πλαίσιο, όπου και τα Πανεπιστήμια διαθέτουν έμφυλες κουλτούρες με πεποιθήσεις για το ρόλο των γυναικών σε αυτόν και πρακτικές που καθιστούν υποτιμημένη τη συμμετοχή τους (Thomas, 1998).

Με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία, η παρούσα έρευνα *μελετά ένα ελληνικό Πανεπιστημιακό Ίδρυμα, οικονομικής και επιχειρηματικής κατεύθυνσης, για να εντοπίσει αν υπάρχουν στοιχεία που υποδεικνύουν έμφυλη υποδομή της κουλτούρας που μπορεί να σηματοδοτεί ανισότητα μεταξύ των δύο φύλων*. Αποτελούν Ιδρύματα ιδιαίτερης σημασίας, για τα οποία σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης χρηματοδοτούνται μέσω του προγράμματος Horizon 2020 πρωτοβουλίες για την θεσμική αλλαγή με στόχο την ισότητα (European Institute for Gender Equality, 2016). Η παρούσα έρευνα έχει στόχο να θίξει ζητήματα κουλτούρας ισότητας σε ένα εγχώριο ίδρυμα και με αυτό το τρόπο συνεισφέρει στην υπάρχουσα γνώση μελετώντας τη συγκεκριμένη περίπτωση.

Βιβλιογραφική επισκόπηση

Ενδείξεις έμφυλης ανισότητας

Ανάληψη ηγετικών θέσεων και αντιπροσώπηση: «Οι ακαδημαϊκές καριέρες εννοιολογούνται συνήθως ως σειρά βημάτων» (Winslow & Davis, 2016, σ. 405). Για αυτή τη γραμμικότητα χρησιμοποιείται η μεταφορά του *pipeline*. Όμως, προϋποθέτει τον «ιδανικό ακαδημαϊκό», με τα ιδανικά χαρακτηριστικά να βασίζονται σε ένα αρσενικό πρότυπο (Lund & Tienari, 2019). Μεγάλο αντίκτυπο έχει αυτή η πραγματικότητα στα πρώτα βήματα

της ακαδημαϊκής καριέρας τα οποία συμπίπτουν με τη δημιουργία οικογένειας και είναι τα πιο ουσιαστικά για τη δημιουργία των συνθηκών που οδηγούν σε μονιμότητα (Jacobs & Winslow, 2004). Το pipeline αναφέρεται ως *leaky*, όταν τα άτομα αποχωρούν από τη νοητά γραμμική ακαδημαϊκή οδό σε διάφορα στάδια της διαδικασίας (Shaw & Stanton, 2012).

Η λεγόμενη «*γυάλινη οροφή*» ή “*glass ceiling*” αποτελεί όχι απλώς εμπόδιο, αλλά φίλτρο και μηχανισμό επιλογής στη πρόσβαση και προαγωγή σε ανώτερες και ηγετικές θέσεις (Monroe & Chiu, 2010). Ακόμα και να δοθούν θέσεις ευθύνης, είναι ως επί το πλείστον μη επιθυμητές, δηλαδή περιπτώσεις *glass cliff*, όπως αναφέρουν οι Ryan & Haslam (2007), το φαινόμενο οι ηγετικές θέσεις να βρίσκονται στα χέρια γυναικών υπό ριψοκίνδυνες και αβέβαιες, αυξάνοντας τη πιθανότητα αποτυχίας τους σε αυτές.

Στην έρευνα των de Paola και Scorpa (2013), φαίνεται η σύνθεση των φύλων των αξιολογητών/-τριών στις επιτροπές, να επηρεάζει το βαθμό στον οποίο λαμβάνουν προαγωγές οι γυναίκες. Πολλές φορές, αναλαμβάνουν θέσεις σε επιτροπές ενώ βρίσκονται στη βαθμίδα της Αναπληρώτριας, που οδηγεί σε άλλη μια μορφή θεσμοποιημένης ανισότητας που αναφέρεται ως *ivory ceiling* (Misra, Lundquist, Holmes & Agiomavritis, 2011). Τείνουν να υποτιμούνται τόσο οι ρόλοι, όσο και η συνεισφορά των γυναικών σε αυτούς (Monroe, Ozyurt, Wrigley & Alexander, 2008). Κατά Winslow και Davis (2016) αυτό χρωματίζει το πώς εμπεδώνεται το φύλο σε δομές θεωρητικά ουδέτερες και όχι εμφυλοποιημένες, με το να αποτελεί αξιολογικό κώδικα των θέσεων.

Δίκτυα συνεργασιών και καθοδήγηση: Το mentoring μπορεί να προσφέρει χρήσιμες συμβουλές και πρακτικές σε γυναίκες που μόλις ξεκινούν την ακαδημαϊκή τους καριέρα, αλλά μια τέτοια πρακτική κατά Winslow και Davis (2016) μπορεί να έχει και αρνητικές επιπτώσεις. Με την εφαρμογή προγραμμάτων mentoring που εστιάζουν αποκλειστικά σε γυναίκες, είναι πιθανό να ενδυναμωθούν στερεότυπα που θέλουν τις γυναίκες να έχουν περισσότερη ανάγκη για βοήθεια στη καριέρα από τους άνδρες (Kossek, Su & Wu, 2017).

Με δομές ομόφυλες ως προς τα ερευνητικά δίκτυα συνεργασιών, και με τον μικρό αριθμό γυναικών στην έρευνα γενικότερα, συνεχίζεται ένας φαύλος κύκλος όπου οι γυναίκες αποκλείονται, όπως αποκλείονται από υλικούς πόρους και απαραίτητες ευκαιρίες για να παράγουν ερευνητικό έργο στον ίδιο βαθμό (Van den Brink & Benschop, 2014). Επιπλέον, μειώνεται η ελκυστικότητά τους ως συνεργάτες, σε εθνική και διεθνή έρευνα (Uhly, Visser & Zippel, 2017). Οι διεθνείς συνεργασίες γίνονται όλο και πιο ζωτικής σημασίας για την ερευνητική πρόοδο και ανέλιξη, οι γυναίκες αποκλείονται (Uhly *et al.*, 2017).

Ισορροπία εργασιακής και οικογενειακής ζωής: Ενώ τα ζητήματα ισορροπίας εργασιακής και προσωπικής ζωής επηρεάζουν τόσο τις γυναίκες όσο και τους άνδρες, τα ζητήματα ισορροπίας εργασιακής και οικογενειακής ζωής πλαισιώνονται ως καθαρά γυναικεία ζητήματα (Padavic & Ely, 2013), διαιωνίζοντας αντίστοιχες προκαταλήψεις (Kossek *et al.*, 2017) περί οικιακής σφαίρας των γυναικών. Η έρευνα των Acker και Armenti (2004) υπογραμμίζει ότι οι γυναίκες ήταν εκείνες που έδειχναν τις μεγαλύτερες επιπτώσεις της σύγκρουσης εργασιακής και οικογενειακής ζωής. Τίθεται σε μη μόνιμες καθηγήτριες το δίλημμα να αποκτήσουν παιδιά παράλληλα με την επιδίωξη της μονιμότητας ή να μείνουν άτεκνες χάριν της ακαδημαϊκής καριέρας (Winslow & Davis, 2016).

Με αυτό το τρόπο, η θεσμοποίηση του φύλου σε νόρμες της ακαδημαϊκής καριέρας φέρει σημαντικά μειονεκτήματα στο δρόμο των γυναικών που επιδιώκουν θέση Καθηγήτριας (Winslow & Davis, 2016). Δεν είναι το ίδιο το φύλο που προβάλλει όρια στην επιτυχία των γυναικών, αλλά επειδή τα πρότυπα που προβάλλει η κοινωνία είναι βαθύτατα ριζωμένα, συχνά συγχέονται με τη βιολογία εσωτερικεύοντας το άτομο την ευθύνη – η φροντίδα, παιδιών και ηλικιωμένων, δεν είναι βιολογική απαίτηση, αλλά κοινωνικά κατασκευασμένη ευθύνη των γυναικών (Monroe *et al.*, 2008).

Έμφυλη/Σεξουαλική παρενόχληση: Οι Fernando και Prasad (2018) μέσω συνεντεύξεων με γυναίκες ακαδημαϊκού σε business schools, προσπαθούν να απαντήσουν στο πώς εξαναγκάζονται να σιωπούν για την

παρενόχληση. Η σιωπή συνδέεται με την εξουσία που θεωρεί το άτομο ότι κατέχει (Morrison, See & Pan, 2015). Μπορεί, ακόμα, να συνδεθεί με τον φόβο για επιπτώσεις, όπως την απομόνωση από τους συνεργάτες (Bowen & Blackmon, 2003), στις συνεργασίες με άλλους ακαδημαϊκούς-ερευνητές και στο γενικότερο κλίμα που εμφυσούν τρίτοι, όπως συνάδελφοι, ανώτεροι και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (Fernando & Prasad, 2018).

Στην έρευνα των Fernando και Prasad (2018, σ. 1574) οι γυναίκες που κατήγγειλαν κάποιου είδους παρενόχληση, βρίσκονταν αντιμέτωπες με «ακύρωση και αποκατάσταση μιας εναλλακτικής πραγματικότητας» ή ότι μπορεί και οι ίδιες να προκάλεσαν κάποια συμπεριφορά, αγνοώντας πιθανές σχέσεις εξάρτησης των θυμάτων με τους θύτες. Η εμπειρία των θυμάτων μπορούσε να ακυρωθεί μέσω του επιχειρήματος ότι για το ζήτημα είχε επιληφθεί το σύστημα δικαιοσύνης, επομένως δεν χρειαζόταν άλλη αναφορά (Fernando & Prasad, 2018). Τα θύματα ταυτοποιούνται ως «προβληματικά» ή «ταραχοποιά στοιχεία» και σε ένα μικρό κόσμο, είναι προσδιορισμοί που θα γίνουν γνωστοί (Fernando & Prasad, 2018). Η σεξουαλική παρενόχληση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως «τρόπος να διατηρηθεί η δομή εξουσίας» κατά τους Settles, Cortina, Malley και Stewart (2006, σ. 48). Η σεξουαλικοποίηση και η έμφυλη διάκριση παραμένει στον επιστημονικό χώρο εργασίας και συχνά οι γυναίκες δεν αναγνωρίζονται ως ισότιμες επιστήμονες αλλά γίνονται απλώς ανεκτές (Hatchell & Aveling, 2008).

Έμφυλες προκαταλήψεις, στερεότυπα και χρήση γλώσσας: Οι έμφυλες προκαταλήψεις παρουσιάζουν προσδοκίες για τους ρόλους των φύλων οι οποίοι νοούνται ως διαφορετικοί, αφού παραδοσιακά οι άνδρες ταυτίζονται με την έμμισθη εργασία και αποδίδονται χαρακτηριστικά, όπως η διεκδικητικότητα και ο ανταγωνισμός, ενώ στον αντίποδα στις γυναίκες πιο «μαλακά» χαρακτηριστικά (Diekman & Eagly, 2008). Είναι διαφορετικές οι αναμενόμενες συμπεριφορές των γυναικών από αυτές των ανδρών και η κάθε συμπεριφορά αξιολογείται με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα το φύλο του ατόμου (Monroe *et al.*, 2008).

Τα άτομα με τη σειρά τους εσωτερικεύουν τους προσδοκώμενους κοινωνικούς ρόλους και ρυθμίζουν τη συμπεριφορά τους (Wood & Eagly, 2009) ή καθορίζουν το αντιλαμβανόμενο ταίριασμα τους με «ανδρικές» εργασίες (Heilman, 2012), το ποια χαρακτηριστικά θα επιδείξουν, δηλαδή, και ποιες καριέρες θα προτιμήσουν. Με αυτό το τρόπο αιτιολογείται γιατί οι γυναίκες αναλαμβάνουν πιο βοηθητικούς ρόλους στα Πανεπιστήμια (Monroe *et al.*, 2008). Οι γυναίκες αντιλαμβάνονται την ακαδημαϊκή κουλτούρα ως «αρρενωπή» και τη καριέρα ως ιδιαίτερα σκληρή και ανταγωνιστική, επομένως είναι ένας χώρος που δεν ταιριάζει σε αυτές (Haake, 2011). Συχνά απαρνούνται μέρος της ταυτότητάς τους, καλύπτουν ανάγκες και την προσωπικότητά τους, ώστε να ταιριάζουν σε ένα μοντέλο που δεν δημιουργήθηκε για τις ίδιες ή να υπομείνουν ήπιες πλέον μορφές παρενόχλησης και δυσφήμισης (Monroe *et al.*, 2008).

Ένας ακόμα τρόπος που εμφανίζονται αυτές οι προκαταλήψεις είναι μέσω της γλώσσας. Σε έρευνα των Stahlberg, Braun, Irmen και Sczesny (2007), η χρήση αρσενικών γραμματικών μορφών σε αγγελίες, έδειξαν ότι μπορούν να οδηγήσουν σε προκαταλήψεις, αφού τα άτομα αντιλαμβάνονταν τους ρόλους ως «αρσενικούς». Υπάρχουν αποδείξεις, ακόμα, ότι η διαδικασία της ακαδημαϊκής προσέλευσης και επιλογής είναι έμφυλα προκατειλημμένα από το σχεδιασμό του ιδανικού προφίλ έως την αξιολόγηση των υποψηφίων και την συνέντευξη από τις επιτροπές που αποτελούνται κυρίως από άνδρες (Benschop & Brouns, 2003).

Πολιτικές έμφυλης (αν)ισότητας

Άτομο: Η βασική παραδοχή αυτής της οπτικής είναι ότι τα άτομα διαφέρουν λόγω του φύλου τους ή κάνουν διαφορετικές επιλογές καριέρας, τα οποία δικαιολογούν την δυσανάλογη μειοψηφία τους στις ανώτερες θέσεις (Billing & Alvesson, 2000). Με αυτή την οπτική εξαιρούνται ως υπεύθυνοι για την ανισότητα το πανεπιστήμιο ως οργανισμός αλλά και η κοινωνία, αφού δεν αμφισβητούνται οι νόρμες και τα συστήματα εξουσίας, και στο επίκεντρο βρίσκεται αποκλειστικά το άτομο, με κίνδυνο φυσικά τα στερεότυπα και οι δομές

εξουσίας να συνεχίσουν να υφίστανται (Keisu, Abrahamsson & Rönnblom, 2015; Kolb, Fletcher, Meyerson, Merrill-Sands & Ely, 1998; Roos, Mampaey, Huisman & Luyckx, 2020; Van den Brink & Benschop, 2012).

Πολιτικές με σκοπό την υποστήριξη των γυναικών, είναι η *εκπαίδευση* και η καθοδήγηση μέσω *coaching* και *mentoring* (Timmers, Willemsen & Tijdens, 2010). Η πρόθεση αυτών των προγραμμάτων σύμφωνα με τους Kalev, Dobbin και Kelly (2006) είναι η «επιδιόρθωση» της έλλειψης ενός συγκεκριμένου χαρακτηριστικού προσωπικότητας ή του κοινωνικού κεφαλαίου του ατόμου. Βοηθούν τις γυναίκες να προσαρμοστούν σε ένα ανδροκρατούμενο χώρο και να ακολουθήσουν το υπάρχον «αρσενικό» μοντέλο (Van den Brink & Benschop, 2012).

Κουλτούρα: Πολιτικές που εφαρμόζονται με σκοπό την αλλαγή της κουλτούρας συμπεριλαμβάνουν την *εκπαίδευση*, στα στελέχη υπεύθυνα για την επιλογή ή προαγωγή ακαδημαϊκών (Willemsen & Van Vianen, 2008), με στόχο τη συμπεριφορική αλλαγή σε ότι έχει να κάνει με την ισότητα και τη διαφορετικότητα (Timmers *et al.*, 2010). Επιπλέον, οι Van den Brink, Brouns και Waslander (2006) έδειξαν ότι ο βαθμός στον οποίο οι *επιτροπές επιλογής είναι μεικτές* ως προς το φύλο των αξιολογητών, επηρεάζει και τις πιθανότητες επιτυχίας των γυναικών υποψηφίων. Τα Ακαδημαϊκά Ιδρύματα θα έπρεπε να παρέχουν *υποστήριξη* για τις νέες οικογένειες και για τους δύο γονείς, και όχι να θεωρείται πολιτική που απευθύνεται αποκλειστικά προς τις μητέρες (Salinas & Bagni, 2017). Για τα μέτρα αυτά χρειάζεται η *δέσμευση* της διοίκησης και ηγεσίας για *υποστήριξη* των πολιτικών και *υπευθυνότητα* για την εγκαθίδρυση της ατζέντας ισότητας των φύλων (Peterson & Jordansson, 2017).

Δομή: Παράγοντες που έχουν να κάνουν με την δομή και την ιεραρχία του οργανισμού μπορούν να επηρεάσουν την είσοδο και την άνοδο των μελών σε αυτές (Fagenson, 1990).

Για τις Van den Brink, Benschop και Jansen (2010) η *ενίσχυση της διαφάνειας στις διαδικασίες της προσέλευσης και επιλογής ακαδημαϊκών* είναι σημαντικός παράγοντας για την ενίσχυση της ισότητας. Σύμφωνα με τους Kalev *et al.*, (2006) η καλύτερη πρακτική για την αντιμετώπιση της ανισότητας στα εργασιακά επιτεύγματα, αφορά την *ανάληψη οργανωσιακής ευθύνης για αλλαγή*, αλλά ακόμα και η έρευνα του Probert (2005) ορίζει πως μέτρα για τη *διαφάνεια σχετικά με την ανάθεση καθηκόντων και τα κριτήρια προαγωγών* συνέβαλαν σημαντικά στη μείωση των έμφυλων διακρίσεων. Οι Kolb *et al.* (1998) τονίζουν επίσης τον *επανακαθορισμό των οργανωσιακών κριτηρίων για την αξιολόγηση της επιστημονικής παραγωγικότητας*.

Προτείνεται, ακόμα, η *προσαρμογή των αγγελιών εργασίας*, ώστε να είναι πιο στοχευμένες σε γυναίκες υποψήφιες, ενώ για τη διασφάλιση της ισότητας και επιστημότητας της διαδικασίας στελέχωσης μπορούν να διαμορφωθούν με έναν πιο *αντικειμενικό και έμφυλα ουδέτερο* τρόπο. Τέλος, η θέσπιση *ποσοτικών στόχων* η οποία φέρνει ιδιαίτερη πίεση στους υπεύθυνους αποφάσεων, αφού αναγκάζονται να ανταποκριθούν έμπρακτα και με ακρίβεια (Timmers *et al.*, 2010).

Οργανωσιακή κουλτούρα

Κατά τον Schein (1990) η κουλτούρα για την ανάλυσή της χωρίζεται σε τρία θεμελιώδη επίπεδα. Οι *ενδείξεις* (artifacts) αφορούν όσα αντιλαμβάνεται κανείς με τις αισθήσεις όταν εισέρχεται σε μια νέα κουλτούρα, χωρίς απαραίτητα να τα νοηματοδοτεί. Οι *αξίες* έχουν να κάνουν με νόρμες, ιδανικά, στόχους, αρχές, και είναι συνήθως οι απαντήσεις που λαμβάνει κανείς όταν διερωτάται για τη κουλτούρα. Τέλος, οι *βαθύτερες παραδοχές* μπορούν να γίνουν αντιληπτές σε ένα βαθύτερο επίπεδο διερεύνησης των αξιών, με τη λεπτομερή παρατήρηση συμπεριφορών, καθώς αφορούν ασυνείδητες πεποιθήσεις, αντιλήψεις, σκέψεις και συναισθήματα (Schein, 1990).

Για τον Schein (1990) η κουλτούρα είναι κάτι που μαθαίνεται, επομένως, δημιουργεί ένα μοντέλο για αυτή τη κυκλική διαδικασία: *δημιουργία, διατήρηση, εξέλιξη και αλλαγή*. Οι ίδιοι οι οργανισμοί που *καθοδηγούν προς την εξέλιξη της κουλτούρας*, σαν μια διαδικασία θεραπείας που περιλαμβάνει όλα τα μέλη

του (Schein, 1990). Η ηγεσία προσπερνά τις προκαταλήψεις και παρέχει νέα πρότυπα, τοποθετεί σε θέσεις κλειδιά τα κατάλληλα άτομα, επιβραβεύει την υιοθέτηση του νέου και δημιουργεί νέες τελετές και σύμβολα γύρω από τις επιθυμητές πλέον αξιώσεις (Schein, 1990).

Έμφυλη κουλτούρα

Για την Gherardi (1994) επιτελούμε το φύλο ενώ εργαζόμαστε, ενώ παράγουμε [και αναπαράγουμε] την οργανωσιακή κουλτούρα και τους κανόνες στην αλληλεπίδραση των φύλων. Η αρρενωπότητα και η θηλυκότητα, μέσω των συμβολικών σφαιρών των οποίων αποκτούν νόημα, συνδέονται μέσω των αντιθετικών εννοιών, παράγοντας ένα δίπολο που στο μετα-δομιστικό φεμινισμό το πρώτο ταυτίζεται με το «ηγούμενο» και το δεύτερο με το «παράγωγο» (Gherardi, 1994, σ. 596). Αυτή τη διαδικασία ορίζει η Gherardi (1994), ως *συστηματική υποτίμηση* του θηλυκού, με τα χαρακτηριστικά που του αποδίδονται να είναι ριζωμένα στην υποτακτική του θέση. Μια οργανωσιακή κουλτούρα δεσμευμένη στο να δημιουργήσει τις κατάλληλες εκείνες συνθήκες για την ισότητα, είναι εκείνη που μετασχηματίζει τα όρια μεταξύ θηλυκού και αρσενικού και αναγνωρίζει τη παρουσία του ενός στη συμβολική σφαίρα του άλλου με μη διχοτομικό τρόπο (Gherardi, 1994).

Σύμφωνα με την Acker (1990) οι οργανωσιακές κουλτούρες αντικατοπτρίζουν αρσενικές αξίες και εικόνες, είναι επομένως έμφυλες κουλτούρες. Οι οργανωσιακές δομές δεν είναι έμφυλα ουδέτερες, αλλά οι πεποιθήσεις για το φύλο διαπερνούν τις διαδικασίες και παρέχουν το πλαίσιο για την θέσπιση μιας ιεραρχίας, μιας άυλης εικόνας για τον εργαζόμενο, εξαιρώντας τις γυναίκες, που αδυνατούν να επιτύχουν τις ιδανικές ιδιότητες του «αληθινού εργαζόμενου» (σ. 150) και διατηρώντας έναν εργασιακό διαχωρισμό, άρα και ανισότητα (Acker, 1990). Για την Acker (1990) αυτή η διαδικασία εμφυλοποίησης συμβαίνει με κατασκευή διχοτομήσεων, συμβόλων και εικόνων, δημιουργία έμφυλων κοινωνικών δομών, δημιουργία εικόνας ατομικής ταυτότητας και τέλος, το φύλο εμπλέκεται στη διαδικασία δημιουργίας και νοηματοδότησης της κοινωνικής δομής. Η διχοτομική κατασκευή του φύλου επεκτείνεται σε διχοτόμηση συμπεριφορών, φυσικού χώρου, εργασίας, οικιακής σφαίρας ευθύνης (Acker, 1990). Οι εικόνες και τα σύμβολα, όπως η γλώσσα, ιδεολογία, εμφάνιση, εκφράζουν ή και επιβάλλουν αυτούς τους διαχωρισμούς (Acker, 1990). Για την Kanter (1977), η έμφυλη κουλτούρα είναι εμφανής στην στατιστική αντιπροσώπευση των γυναικών ως εκπροσώπων του φύλου τους.

Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να είναι συμπεριληπτική ή απορριπτική, με την επικρατούσα ομάδα να αποκλείει τις υπόλοιπες μέσω διαδικασιών, όπως η επιλογή προσωπικού, αλλά ακόμα περισσότερο μέσω μη εμφανών πρακτικών βαθιά ενσωματωμένων στις αξίες του οργανισμού (Mills, 1988). Μέσω της αίσθησης της *ετερότητας* παρεμποδίζεται η άνοδος των γυναικών στην διοίκηση σε οργανισμούς με αρρενωπή οργανωσιακή κουλτούρα (Carr, 2007). Αυτή η διαδικασία απόρριψης αποκρύπτεται επιφανειακά με μια δέσμευση στην έννοια της *αξιοκρατίας*, όπου τα άτομα επιβραβεύονται για τη δέσμευσή τους στη πολύωρη εργασία και την ανταγωνιστική κουλτούρα (Carr, 2007), το πρότυπο του *ιδανικού εργαζόμενου* κατά την Acker (1990).

Κατά τον Thomas (1998, σ. 90),

«Η έννοια της έμφυλης πανεπιστημιακής κουλτούρας καλύπτει όλες τις δεδομένες, αδιαμφισβήτητες στάσεις, συμπεριφορές, αξίες και βασικές παραδοχές για τη φύση και το ρόλο του Ιδρύματος και το ρόλο των γυναικών μέσα σε αυτό. Συμπεριλαμβάνει όλο το πλήθος των πρακτικών που καθιστούν την συμμετοχή των γυναικών ακαδημαϊκών υποτιμημένη, παραγνωρισμένη και περιθωριοποιημένη, που οδηγεί σε μια αφόρητη αίσθηση ετερότητας».

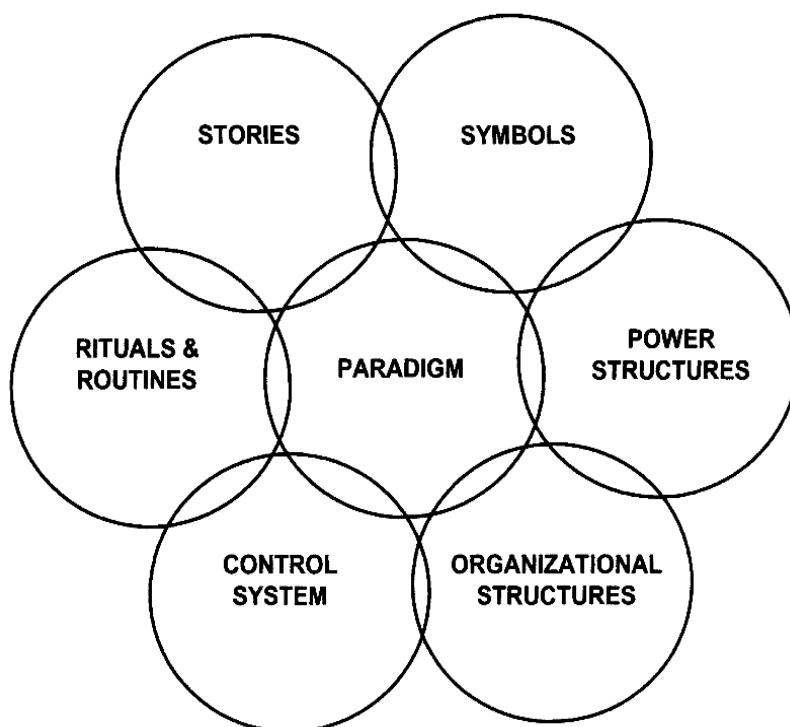
Μεθοδολογία

Συλλέχθηκαν δεδομένα ποιοτικά αλλά και ποσοτικά, μέσω της ιστοσελίδας του Πανεπιστημίου, της μηχανής αναζήτησης Google και του κοινωνικού μέσου δικτύωσης Facebook ως του πιο δημοφιλούς, ενώ συγκεκριμένα ποσοτικά δεδομένα ζητήθηκαν από το Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας του ιδρύματος. Δεοντολογικά, ενώ αποτελούν δεδομένα δημοσιευμένα και προσβάσιμα χωρίς ειδική άδεια, ωστόσο, **δεν γνωστοποιείται** το όνομα του Ιδρύματος και καλύπτονται επώνυμα και πρόσωπα, ενώ σχετικά με την πηγή των δεδομένων αναγράφονται ως **ανώνυμα** για να διατηρηθεί η εμπιστευτικότητα των δεδομένων.

Εφαρμόζεται ποιοτική ανάλυση περιεχομένου για τη κατανόηση στοιχείων που υποδηλώνουν την ύπαρξη έμφυλης κουλτούρας και ανισότητας, σε εικόνες, οπτικοακουσικά μέσα και διοικητικά έγγραφα και ανακοινώσεις, καθώς για την Acker (1990) η κατασκευή συμβόλων, εικόνων και γλώσσας συνιστά διαδικασία εμφυλοποίησης του οργανισμού, ενώ γίνεται και ποσοτική αποτύπωση περιεχομένου και έλεγχος κατανομής (chi square) μέσω του προγράμματος SPSS, ποσοτικοποιώντας με αυτό το τρόπο ποιοτικά δεδομένα. Παράλληλα, παρουσιάζεται η στατιστική αντιπροσώπευση των γυναικών του ιδρύματος σε διάφορα πλαίσια, αφού κατά Kanter (1977) η έμφυλη κουλτούρα είναι εμφανής στη ποσοτική αντιπροσώπευση.

Το εργαλείο Cultural Web

Εργαλείο ερμηνείας και διαχείρισης της οργανωσιακής κουλτούρας που συνδυάζει τη διερμηνευτική και τη δομική οπτική (McDonald & Foster, 2013) είναι το Cultural Web του Johnson (2000). Όπως και ο Schein (1990, σ. 111) αναγνωρίζει στην οργανωσιακή κουλτούρα «ένα μοτίβο βασικών παραδοχών», έτσι και ο Johnson (1988) περιγράφει την ιδεατή κουλτούρα ως ένα σύνολο δεδομένων παραδοχών – δηλαδή, το **paradigm** – το οποίο αποτελείται από ένα πλέγμα (*web*) ενδείξεων.



Εικόνα 1: The cultural web of an organization

Πηγή: Johnson (2000)

Οι **ρουτίνες** αφορούν τους χαρακτηριστικούς τρόπους αλληλεπίδρασης των ατόμων, ενώ οι **τελετές** σηματοδοτούν τί είναι σημαντικό για τον οργανισμό, μέσα από ειδικά γεγονότα και εκδηλώσεις (Johnson, 2000). Οι **ιστορίες** αφηγούνται από και στα μέλη ενός οργανισμού, στα πιθανά και στα ενδιαφερόμενα μέλη γενικότερα, εντός και εκτός οργανισμού, ενώ παρουσιάζουν σημαντικά γεγονότα της οργανωσιακής ιστορίας

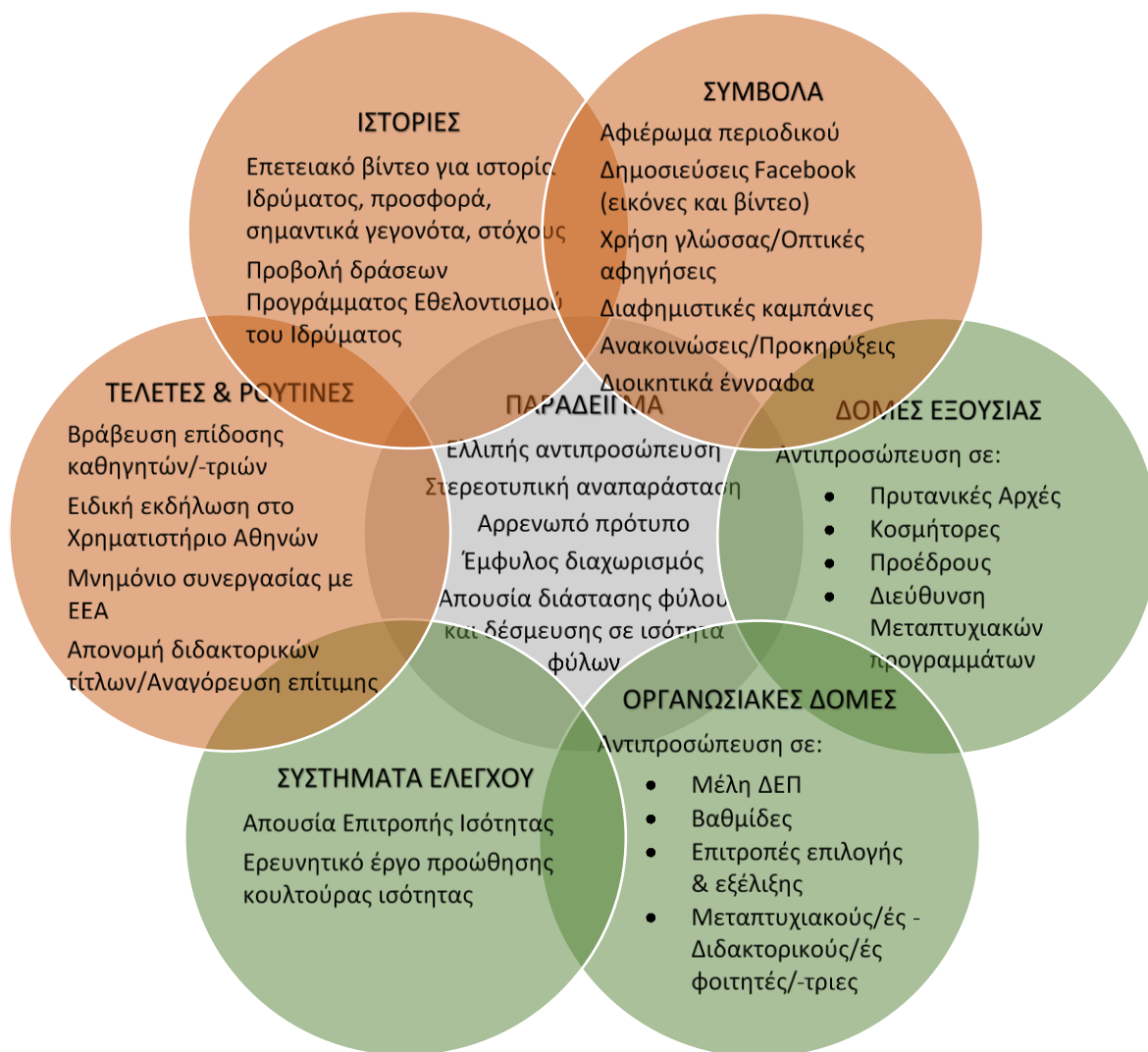
και φιγούρες, επομένως, διαμορφώνουν τις σκέψεις για το παρόν και παρελθόν του οργανισμού (Johnson, 2000). Στις **συμβολικές πτυχές** ανήκει ό,τι γίνεται αντιληπτό μέσα από τις αισθήσεις: αναπαραστάσεις, λογότυπα, τίτλοι, γλώσσα, ορολογία, ένδυση, ιεραρχίες – στιδήποτε σηματοδοτεί τη φύση του οργανισμού, την επιθυμητή συμπεριφορά των ατόμων και το ρόλο τους μέσα σε αυτόν (Johnson, 2000). Οι **δομές εξουσίας** συνδέονται περισσότερο με τις βασικές παραδοχές ενός οργανισμού, με το *παράδειγμα*, ή ακόμα μπορούν να συνδεθούν με τις *ρουτίνες* και τις *συμβολικές πτυχές* (Johnson, 2000). Αφορούν την ιδιότητα ατόμων ή ομάδων που κατέχουν εξουσία να ορίζουν τις δράσεις που θα ή δεν θα ακολουθηθούν από τα υπόλοιπα μέλη, διατηρώντας το υπάρχον καθεστώς ή μεταβάλλοντάς το (Johnson, 2015). Οι **οργανωσιακές δομές** αφορούν τις δομές σύμφωνα με τις οποίες τα άτομα εργάζονται, όχι μόνο τις επίσημες αλλά και τις ανεπίσημες σχέσεις με τις οποίες λειτουργεί ο οργανισμός (Johnson, 2015), και «πιθανό να αντικατοπτρίζουν και να διατηρούν τις *δομές εξουσίας*» (Johnson, 2000, σ. 406). Τα **συστήματα ελέγχου** αφορούν τα μέτρα που λαμβάνει ο οργανισμός για την παρακολούθηση ζητημάτων που θεωρούνται σημαντικά για αυτόν (Johnson, 2000) και τα συστήματα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων προς αυτή τη κατεύθυνση (Johnson, 2015).

Οι Cooper, Collins, Bernard, Schwann και Knox (2019), ερευνώντας κουλτούρα ασφαλείας με το εργαλείο Cultural Web, διαπίστωσαν την αξιοπιστία ($\alpha = 0.845$) και εγκυρότητα κριτηρίου της μεθόδου. Η καινοτομία του παρόντος μοντέλου, σύμφωνα με τους McDonald και Foster (2013) είναι ότι αποτελεί, αφενός, ξεκάθαρη αναπαράσταση των ενδείξεων της κουλτούρας, και αφετέρου, έχει την ικανότητα να ενσωματώνει διαφορετικές οπτικές της οργανωσιακής κουλτούρας που συχνά παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία ως αντιθετικές.

Οι McDonald και Foster (2013) θεωρούν ότι οι ιστορίες, τελετές & ρουτίνες και τα σύμβολα αναπαριστούν την διερμηνευτική οπτική, ενώ η δομική οπτική με τις δομές εξουσίας, οργανωσιακές δομές και τα συστήματα ελέγχου. Και οι δύο οπτικές όμως λειτουργούν ταυτόχρονα και όχι διαιρετικά στην ερμηνεία (McDonald & Foster, 2013).

Ανάλυση αποτελεσμάτων - το Cultural Web

Από την ανάλυση, το Cultural Web του Ιδρύματος υπό μελέτη διαμορφώνεται σχηματικά ως εξής:



Εικόνα 2: Το Cultural Web του Ιδρύματος υπό μελέτη, βασισμένο στο σχήμα του Johnson (2000)

Συζήτηση αποτελεσμάτων

Τα Πανεπιστήμια, αν και χώροι διανοητικού κεφαλαίου, δεν διαφέρουν από τους υπόλοιπους οργανισμούς ως προς τα ζητήματα φύλου (Uhlly *et al.*, 2017). Διαθέτουν και αυτά με τη σειρά τους έμφυλη κουλτούρα, η οποία σύμφωνα με τον Thomas (1998) ευθύνεται για την υποτίμηση, περιθωριοποίηση και συστηματική ετεροποίηση των γυναικών στο ακαδημαϊκό πλαίσιο. Τα ακαδημαϊκά ιδρύματα αποτελούν χώρους παραγωγής και προαγωγής γνώσης, είναι σημαντικό, επομένως, να αποτελούν πρότυπα ισότητας και δικαιοσύνης σε ό,τι αφορά τη κουλτούρα τους και τη καθημερινή τους πρακτική, εφόσον διαμορφώνουν και διαπλάθουν νοητικά τα άτομα του αύριο.

Η κουλτούρα του Ιδρύματος υπό μελέτη παρουσιάζει όχι μια έκδηλη, αλλά μια υπόρρητη έμφυλη έκφραση. Το φαινόμενο εντοπίζεται μέσα από τα αποτελέσματά του, τη φυσική πραγματικότητα της έλλειψης γυναικών στη καθημερινή λειτουργία της ακαδημαϊκής ζωής και την αρσενική του ατμόσφαιρα (Gherardi, 1994), την σχεδόν απουσία τους στις θέσεις λήψης αποφάσεων και την απουσία στην ανώτατη διοίκηση, την έντονα έμφυλη γλώσσα τόσο των ίδιων των υποκειμένων όσο και των επίσημων εγγράφων που αγνοούν την ύπαρξη γυναικείων μελών, είτε μειοψηφούν είτε πλειοψηφούν. Ακόμα, οι γυναίκες μπορεί να μην απουσιάζουν σε όλα τα πλαίσια, αλλά να απουσιάζουν από την απεικόνιση, όπως συμβαίνει σε διάφορες τελετές του οργανισμού, στην εξιστόρηση σημαντικών στιγμών του μέσα από εικόνες και βίντεο, και στην

ανάδειξη αναπαραστάσεων με συμβολική σημασία για την επικοινωνία του οργανισμού με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Δεν είναι ορατές ή να αναπαρίστανται ως tokens (Kanter, 1977), ως απλά παρούσες εκπρόσωποι του φύλου τους και όχι ως δρώντα υποκείμενα, σε οπτικές αφηγήσεις και λεκτικά μηνύματα, αν δεν αναπαρίστανται κιόλας, με στερεοτυπικό τρόπο, αναπαράγοντας περαιτέρω τους όρους υποτίμησης τους.

Η απουσία της έμφυλης διάστασης είναι εμφανής όχι μόνο από τα έγγραφα και τις ανακοινώσεις, αν και εδώ αξίζει να σημειωθεί μια στροφή που έχει σημειωθεί σε κάποιες αρκετά πρόσφατες ανακοινώσεις και η υιοθέτηση διαφορετικών πρακτικών ως αποτέλεσμα διοίκησης τμήματος από γυναίκα, αλλά σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό το πρόβλημα είναι εμφανές στην απουσία δομών και δράσεων του ιδρύματος για έμφυλα ζητήματα. Δεν υπάρχει καμία δέσμευση σε ζητήματα ισότητας, δεν αναφέρεται καμία σχετική πληροφορία από τα άτομα σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις, επίσημες ή ανεπίσημες δηλώσεις (Timmers *et al.*, 2010), άγνοια και έλλειψη που οδηγεί σε υποτίμηση του ζητήματος, άρα και στη μη διαχείρισή του (Nielsen, 2015).

Τα αποτελέσματα που ανέδειξε η παρούσα έρευνα, πιθανό να έχουν συνάφεια με τη βιβλιογραφία που ισχυρίζεται ότι το δόγμα της επιχειρηματικότητας εμποδίζει τα ζητήματα φύλου. Τα ρεύματα της ακαδημαϊκής επιχειρηματικότητας και της ισότητας φύλων κερδίζουν έδαφος τα τελευταία έτη, όμως ο προσανατολισμός προς την ακαδημαϊκή επιχειρηματικότητα αφήνει εκτός, σύμφωνα με τις Keisu *et al.* (2015) πολιτικές για την ισότητα.

Επιπλέον παράγοντας για αυτή τη συνθήκη στο συγκεκριμένο ίδρυμα, αποτελεί το γεγονός ότι στις Σχολές Β και Γ υπάρχουν επιστήμες STEM, οι οποίες για διάφορους λόγους, δεν είναι επιθυμητές σπουδές για τις γυναίκες. Αντίθεση με τη βιβλιογραφία αποτελούν τα αποτελέσματα για τη Σχολή Α και για τη πλειοψηφία τμημάτων της Σχολής Β, όπου η αιτία έλλειψης γυναικών δε μπορεί να εξηγηθεί παρά μόνο λόγω κουλτούρας και ορατότητας. Ακόμα, επιβεβαιώνεται μερικώς, μέσω περιορισμένου δείγματος, η διαρροή γυναικών διδακτόρων από το στάδιο διδακτορικών σπουδών, έως τα πρώτα στάδια της ακαδημαϊκής καριέρας.

Η πραγματικότητα του ιδρύματος δε διαφέρει από το γενικό κανόνα των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων ή άλλων οργανισμών ως προς τα έμφυλα στοιχεία της κουλτούρας του. Μέσω φαινομένων έμφυλης ανισότητας το status quo συνεχίζει να διαμορφώνει τα πράγματα, μια καθημερινότητα η οποία αποκλείει ένα μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού (ή επιστημονικού στη προκειμένη), ή προκαλεί τουλάχιστον εμπόδια σε αυτό. Αποτελεί μια συνθήκη που υποδαυλίζει τη συνεισφορά στην επιστήμη, αλλά δεν περιορίζεται σε αυτή. Η εποχή καλεί όλο και εντονότερα να αλλάξει η καθημερινότητα που βιώνουν οι γυναίκες και η ισότητα στο εργασιακό πλαίσιο αποτελεί ζήτημα δικαιοσύνης.

Συνεισφέρει η παρούσα μελέτη στην υπάρχουσα γνώση του φαινομένου και μεταφέρει από τη σφαίρα του ασυνείδητου στο ορατό πλαίσιο τα στοιχεία που υποδεικνύουν την ύπαρξη έμφυλης κουλτούρας, σε ένα ίδρυμα με μεγάλη συνεισφορά στο επιχειρηματικό, οικονομικό και πολιτικό γίγνεσθαι της χώρας. Εκτίμηση της συγγραφέως, αποτελεί το γεγονός ότι τα ζητήματα ισότητας θα αποκτήσουν μείζονα σημασία στους οργανισμούς στο εγγύς μέλλον, λόγω των κοινωνικών ωσμώσεων, της διάδοσης της ριζοσπαστικής έκφρασης του φεμινιστικού κινήματος, της διεκδίκησης δικαιωμάτων των ατόμων και τέλος, της δυνατότητας να τοποθετηθούν ανοικτά επί θεμάτων διακρίσεων και κατάλυσης κοινωνικών κατασκευών και στερεοτύπων.

Βιβλιογραφία

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Acker, S., & Armenti, C. (2004). Sleepless in academia. *Gender and Education*, 16(1), 3-24.
- Beauvoir De, S. (1953). *The second sex*. London: J. Cape.
- Benschop, Y., & Brouns, M. (2003). Crumbling ivory towers: Academic organizing and its gender effects. *Gender, Work and Organization*, 10(2), 194-212.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Carr, M. (2007). Gendered organizational cultures: an analysis of the websites of investment banks. In *Gender, Work and Organization 2007, 5th International Interdisciplinary Conference, 27-29 June 2007, Keele University, Staffordshire, UK*.
- Cooper, M. D., Collins, M., Bernard, R., Schwann, S., & Knox, R. J. (2019). Criterion-related validity of the cultural web when assessing safety culture. *Safety Science*, 111, 49-66.
- De Paola, M., & Scoppa, V. (2015). Gender discrimination and evaluators' gender: evidence from Italian academia. *Economica*, 82(325), 162-188.
- Diekman, A. B., & Eagly, A. H. (2008). Of men, women, and motivation. *Handbook of Motivation Science*, 434-447.
- Due Billing, Y., & Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work & Organization*, 7(3), 144- 157.
- European Institute for Gender Equality (2016). *Gender equality in academia and research GEAR tool*, Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mh0716096enn_1.pdf
- Fagenson, E. A. (1990). At the heart of women in management research: Theoretical and methodological approaches and their biases. *Journal of Business Ethics*, 9(4-5), 267-274.
- Fernando, D., & Prasad, A. (2019). Sex-based harassment and organizational silencing: How women are led to reluctant acquiescence in academia. *Human Relations*, 72(10), 1565-1594.
- Gherardi, S. (1994). The gender we think, the gender we do in our everyday organizational lives. *Human Relations*, 47(6), 591-610.
- Haake, U. (2011). Contradictory values in doctoral education: a study of gender composition in disciplines in Swedish academia. *Higher Education*, 62(1), 113-127.
- Handley, J. (1994). Women, decision making and academia. *Women in Management Review*, 9(3), 11- 16.
- Hatchell, H., & Aveling, N. (2008). Those same old prejudices? Gendered experiences in the science workplace. *Journal of Workplace Rights*, 13(4), 355-375.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135.
- Jacobs, J. A., & Winslow, S. E. (2004). The academic life course, time pressures and gender inequality. *Community, Work & Family*, 7(2), 143-161.
- Johnson, G. (1988). Rethinking incrementalism. *Strategic Management Journal*, 9(1), 75-91.
- Johnson, G. (2000). Strategy through a cultural lens: Learning from managers' experience. *Management Learning*, 31(4), 403-426.
- Johnson, G. (2015). Cultural Web. *Wiley Encyclopedia of Management*, 12, 1-2.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589- 617.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York, NY: Basic Books.

- Keisu, B. I., Abrahamsson, L., & Rönblom, M. (2015). Entrepreneurship and gender equality in academia: A complex combination in practice. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(1), 69-92.
- Kolb, D., Fletcher, J. K., Meyerson, D., Merrill-Sands, D., & Ely, R. J. (1998). Making change: A framework for promoting gender equity in organizations. *CGO Insights*, 1, 1-4.
- Kossek, E. E., Su, R., & Wu, L. (2017). "Opting out" or "pushed out"? Integrating perspectives on women's career equality for gender inclusion and interventions. *Journal of Management*, 43(1), 228-254.
- Lund, R., & Tienari, J. (2019). Passion, care, and eros in the gendered neoliberal university. *Organization*, 26(1), 98-121.
- Massachusetts Institute of Technology. (1991). A study on the status of women faculty in science at MIT. <http://web.mit.edu/fnl/women/women.pdf>.
- McDonald, S., & Foster, R. A. (2013). The use of Johnson's Cultural Web to improve understanding of organisational culture: a critical review. *International Journal of Management*, 30(4), 340-354.
- Mills, A. J. (1988). Organization, gender and culture. *Organization Studies*, 9(3), 351-369.
- Misra, J., Lundquist, J. H., Holmes, E., & Agiomavritis, S. (2011). The ivory ceiling of service work. *Academe*, 97(1), 22-26.
- Monroe, K. R., & Chiu, W. F. (2010). Gender equality in the academy: The pipeline problem. *PS: Political Science & Politics*, 43(2), 303-308.
- Monroe, K., Ozyurt, S., Wrigley, T., & Alexander, A. (2008). Gender equality in academia: Bad news from the trenches, and some possible solutions. *Perspectives on Politics*, 6(2), 215-233.
- Morrison, E. W., See, K. E., & Pan, C. (2015). An approach-inhibition model of employee silence: The joint effects of personal sense of power and target openness. *Personnel Psychology*, 68(3), 547-580.
- Nielsen, M. W. (2015). *New and persistent gender equality challenges in academia* (Doctoral dissertation, Danish Centre for Studies in Research and Research Policy).
- Padavic, I., & Ely, R. J. (2013, March 1). The work-family narrative as a social defense. *Paper presented at the "Gender and Work: Challenging Conventional Wisdom" Research Symposium*. Harvard Business School.
- Peterson, H., & Jordansson, B. (2017). Gender equality as a core academic value: Undoing gender in a 'non-traditional' Swedish university. In *Gendered Success in Higher Education* (pp. 27-47). London: Palgrave Macmillan.
- Probert, B. (2005). 'I just couldn't fit it in': Gender and unequal outcomes in academic careers. *Gender, Work & Organization*, 12(1), 50-72.
- Roos, H., Mampaey, J., Huisman, J., & Luyckx, J. (2020). The failure of gender equality initiatives in academia: Exploring defensive institutional work in Flemish universities. *Gender & Society*, 34(3), 467-495.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549-572.
- Salinas, P. C., & Bagni, C. (2017). Gender equality from a European perspective: Myth and reality. *Neuron*, 96(4), 721-729.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.
- Settles, I. H., Cortina, L. M., Malley, J., & Stewart, A. J. (2006). The climate for women in academic science: The good, the bad, and the changeable. *Psychology of Women Quarterly*, 30(1), 47-58.

- Shaw, A. K., & Stanton, D. E. (2012). Leaks in the pipeline: Separating demographic inertia from ongoing gender differences in academia. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 279(1743), 3736-3741.
- Stahlberg, D., Braun, F., Irmen, L., & Sczesny, S. (2007). Representation of the sexes in language. In K. Fiedler (Ed.), *Social Communication* (pp. 163-187). New York, NY: Psychology Press.
- Thomas, R. (1998). Incorporation or alienation? Resisting the gendered discourses of academic appraisal. In D. Malina & S. Maslin-Prothero (Eds.), *Surviving the Academy: Feminist Perspectives* (pp. 90-98). London: Falmer Press.
- Timmers, T. M., Willemsen, T. M., & Tijdens, K. G. (2010). Gender diversity policies in universities: a multi-perspective framework of policy measures. *Higher Education*, 59(6), 719-735.
- Uhly, K. M., Visser, L. M., & Zippel, K. S. (2017). Gendered patterns in international research collaborations in academia. *Studies in Higher Education*, 42(4), 760-782.
- Van den Brink, M., & Benschop, Y. (2012). Slaying the seven-headed dragon: The quest for gender change in academia. *Gender, Work & Organization*, 19(1), 71-92.
- Van den Brink, M., & Benschop, Y. (2014). Gender in academic networking: The role of gatekeepers in professorial recruitment. *Journal of Management Studies*, 51(3), 460-492.
- Van den Brink, M., Benschop, Y., & Jansen, W. (2010). Transparency in academic recruitment: A problematic tool for gender equality?. *Organization Studies*, 31(11), 1459-1483.
- Van den Brink, M., Brouns, M., & Waslander, S. (2006). Does excellence have a gender? A national research study on recruitment and selection procedures for professorial appointments in The Netherlands. *Employee Relations*, 28(6), 523-539.
- Willemsen, T. M., & Van Vianen, A. E. M. (2008). Gender issues in work and organizations. In L. Steg, A.P. Buunk, & T. Rothengatter (Eds.), *Applied Social Psychology: Understanding and Managing Social Problems* (pp. 206-225). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Winslow, S., & Davis, S. N. (2016). Gender inequality across the academic life course. *Sociology Compass*, 10(5), 404-416.
- Wood, W., & Eagly, A. H. (2009). Gender identity. *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*, 109-125.

The Characteristic of Team Innovation in Modern Working Environments: Model of Development and Implementation

**Authored by
Marios Kourousias**

**Supervised by
Irene Nikandrou**

Introduction

In the business world, the exploration for research and development for new ideas and procedures has made highly essential the need for formulation of high quality, goal-oriented, innovation-driven teams. Noted as the contemporary flagship for the business survival, a great number of research projects are exploring team innovation as the essential characteristic in teams that leads to long-term, sustainable, competitive advantage and the specific ways companies may engender the seed for innovative way of thinking.

As we illuminate team innovation as an important characteristic in the context of a team, insights will be revealed on the specific ways an entity of a team functions, communicates, interacts uplifting its innovative way of thinking. In this research team consists of the team members and the supervisor. We develop the whole procedure that appears within teams and the various linear patterns team members adopt, such as team knowledge sharing (De Dreu, 2007), team psychological safety (Edmondson, 1999), team inclusion (Nishii, 2013), and perceived supervisor support (Kottke & Sharafinski, 1988). We will try to understand how all the above elements are being connected with each other and how they are adding value to the innovation of the team (Anderson & West, 1998).

Description of the purpose of the work and its importance

The model adds significant value to the academic literature, since it takes into consideration many aspects of the universe of the team at the same time. We do not isolate the effects of each variable, nevertheless we are adding a number of them assessing the cumulative dynamics to the production of the innovative team characteristic. How team knowledge sharing allows the combinations of crucial information between members from different background leading to constructive conversations. How the safe environment leads to open discussions, information sharing, combining the knowledge of individual members for a better performance; How team inclusion and perceived supervisor support together benefit the creation of the feeling of safety inside the team and increase the level of knowledge sharing by resigning defenses, coming out of the comfort zone, by feeling safe to express shelves and by making changes that benefit the team.

Furthermore, living in a world that now faces one of the biggest shortages of interesting thoughts, new ideas, enthusiastic initiatives, pioneering breakthroughs, it becomes completely important to highlight the specific ways that working environments may benefit from curving the innovation thinking among their employees and harvest the amazing results. By interpreting the cumulative influence of all elements on team performance, we will try to propose a completed, entrepreneurial, team-based model that will be useful and beneficial for every working environment. Especially, nowadays that most of the corporate world functions creating cross-functional, complex teams, it is more than essential high-level executives understand the power of the cooperation. Success is difficult, but only if we show attention to the small details that previously were

to be ignored, we will be able to overcome obstacles, worship strong relationships, taste the fruits of cooperative efforts, and adore the goal achievements.

Literature Review

The first element that our linear, team-focused research model will analyze is innovation within the teams. Researchers have mentioned that innovation as a team characteristic is being developed when new ideas, processes or procedures are being introduced and implemented. We are taking the opportunity to upgrade the meaning of team innovation, distinguish it from the mere existence of creative ideas and extend its value adding the necessity of ideas implementation. Given that attention must be shown to separate the fruitless ideas from the promising ones, there is a great need for creating critical thinking teams which can process innovative ideas. Thus, shaping connections between the team members, information exchanging flows are being developed, providing strong advantages to the team, unit, and organization.

The second liaison in our linear, team-oriented model that we will examine is knowledge sharing between the members of the teams and we will check its contribution to the increase of the characteristic of innovation. We suggest that one way to increase the levels of innovation is to bring individuals exchange crucial information, express their own unique experiences, interchange the critical and diverse features of the different backgrounds, bring forth new ideas, find the courage to defy old-fashioned ways, challenge the existing solutions, discover new implementation ways and, finally, break the tradition.

Going one step further to our linear, explanatory team-based model, we are focusing on the theory formed by previous researchers, which propose that levels of team knowledge sharing may be increased by developing a climate of psychological safety among team members. Previous research has analytically explored the different feelings of safety that are being created within the team, the reasons why enterprises put a lot of effort on them and the different ways they may increase them (Edmondson, 1999). Uncovering the shadowy corners of team psychological safety, we are providing concrete methodologies on how to increase team performance based on team knowledge sharing leading to better organizational outcomes.

One of the substances of the base of our linear, team-focused model is team inclusion. Team inclusion is being referred to the extent team members are welcomed to take part in formal procedures, such as decision making and access to information, as well informal procedures, such as lunch gatherings and social events, during which crucial information is being exchanged and important decisions are being born. When organizations actively take an important role in managing differences among the team members by shaping a welcoming environment, commonality across the team members is being increased leading to improvement of quality of work, higher levels of job satisfaction and limited percentages of turnover.

Last but not least, we are going to describe the dimension of perceived supervisor support, how it is defined across working environments, what are the results of an effective supervisor guidance and how it can strengthen the inner bonds inside the team. While some of them describe it as the caresses of the supervisor for the team members' wellbeing, others address it as the identity of the problem solver responsible for providing sustainable solutions or, in general, responsible for grant value to their contributions. Especially nowadays, modern working environments shape teams that consist of various team members and a supervisor. For this reason, it is necessary to understand the specific connections between the supervisor and the team members, the different dynamics that are being created and how supervisor can manage the human and financial resources for the better performance of the group.

Methodology

For the needs of our team-focused research our sample is geared towards professionals that they are working inside a team. Specifically, the respondents are working in operating environments where the team

is concrete and tangible, while the role of the supervisor is also distinguished. In this way, the answers are being provided according to their own practical experience, marginalized the effects of theoretical or hypothetical approaches.

The time of the data collection has been estimated in one (1) month during September of 2020, a period of time when the correct sample was attracted and took participation in the questionnaire. Simultaneously, the data is getting audited and cleared for the better statistical analyses. After data cleansing two hundred and ten (210) questionnaires in total have been filled in. Of this total two (2) questionnaires are excluded because they participants did not finish the whole procedure; thus, data was missing. The reduced number of two hundred and eight (208) represents the final sample of this present research.

The questionnaire has been created using Google Docs, originally written in English, and then translated into Greek. The distribution of the questionnaire was held in online platforms such as Facebook, LinkedIn, and Google targeting individuals that they appertain to the criteria of our research model. Clicking in the follow link you may find the questionnaire that was used to collect the data: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSff1bndSgOfyt-9tckGLiNY2FW8BGnB4n7Z5WumxvDeJSBMWw/viewform>

Results

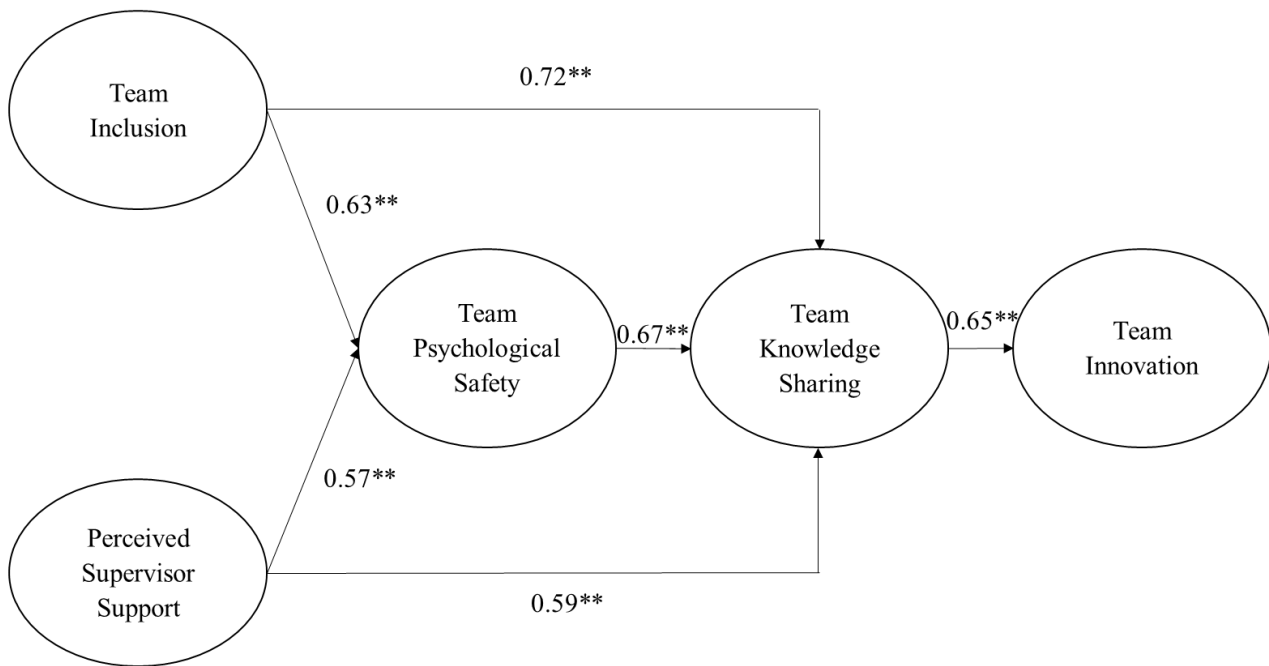
- H₁** Team knowledge sharing is positively related to team innovation ($r = 0.65, p < .01$) ✓
- H₂** Team psychological safety is positively related to team knowledge sharing ($r = 0.67, p < .01$) ✓
- H₃** Team inclusion is positively related to team psychological safety ($r = 0.63, p < .01$) ✓
- H₄** Team inclusion is directly positively related to team knowledge sharing ($r = 0.72, p < .01$) ✓
- H₅** Team inclusion is indirectly positively related to team knowledge sharing though team psychological safety (Estimate=0.23, SE=0.04, 95% Confidence Intervals [0.15 , 0.31]) ✓
- H₆** Perceived supervisor support is positively related to team psychological safety ($r = 0.57, p < .01$) ✓
- H₇** Perceived supervisor support is directly positively related to team knowledge sharing ($r = 0.59, p < .01$) ✓
- H₈** Perceived supervisor support is indirectly positively related to team knowledge sharing through team psychological safety (Estimate=0.23, SE=0.03, 95% Confidence Intervals [0.17 , 0.30]) ✓

Below, we present the connections between the demographic characteristics and our model dimensions:

- There is no significantly important correlation between the demographic characteristics and the dimensions of our model
- There is no significantly important difference between the means of the males and the females on any dimension of our model
- There is no significantly important difference between the means of the four (4) age groups on any dimension of our model
- There is no significantly important difference between the means of the four (4) levels of education on any dimension of our model
- There is a significant difference on the impact on team innovation between the contestants having worked two (2) to five (5) years and those you have worked more than five (5) years in the same organization ✓
- There is no significantly important difference between the means of the married and divorced on any dimension of our model
- There is no significantly important difference between the means of the three categories of children on any dimension of our model depending on how many children each team member has

Below our results are being presented by diagrams and tables:

Theoretical team-focused linear research model with respective Pearson correlations.



| Mediation model between team inclusion and team knowledge sharing through team psychological safety | | | | | | |
|---|----------|--------|----------------|------------------------|--------|----------------|
| | Beta | t-test | R ² | Team Knowledge Sharing | | |
| | | | | Beta | t-test | R ² |
| Team inclusion perception on outcome (Total Effect) | | | | 0.72 (c) | 15.33 | 0.55 |
| Team inclusion on team psychological safety | 0.60 (a) | 11.26 | 0.41 | | | |
| Team psychological safety on team knowledge sharing | | | | 0.39 (b) | 6.91 | 0.63 |
| Team inclusion perceptions on team knowledge sharing controlling for team psychological safety | | | | 0.49 (c') | 9.04 | |

| Mediation model between perceived supervisor support and team knowledge sharing through team psychological safety | | | | | | |
|---|----------|--------|----------------|------------------------|--------|----------------|
| | Beta | t-test | R ² | Team Knowledge Sharing | | |
| | | | | Beta | t-test | R ² |
| Perceived supervisor support on outcome (Total Effect) | | | | 0.48 (c) | 10.69 | 0.7 |
| Perceived supervisor support on team psychological safety | 0.45 (a) | 9.96 | 0.36 | | | |
| Team psychological safety on team knowledge sharing | | | | 0.52 (b) | 8.75 | 0.55 |
| Perceived supervisor support perceptions on team knowledge sharing controlling for team psychological safety | | | | 0.24 (c') | 5.24 | |

Discussion

The current dissertation provides the below Implication for Theory:

- insights regarding team innovation, how it can be involved, how it can be further developed and how it influences the final team's outcomes
- a chance to explore a whole, holistic, completed model combining team knowledge sharing, team psychological safety, team inclusion, perceived supervisor support in the name of team innovation
- the belief that individualistic perception of work is being substituted by the creation of complex, cross-functional, and diverse teams who have multiple goals and they are accountable for the optimization of the profit
- the usage and understanding of mediation models

The current dissertation provides the below Implication for Practice:

- supervisors tend to rate innovation regarding the outcome or the product without paying attention to innovative thinking or innovative behaviors.
- having knowledge and information from different backgrounds, new markets can be created leading to blue oceans.
- develop a welcoming, non-threatening, acceptive environment where team members feel safe to express themselves, mistakes are a crucial part of learning and there are no judgments regarding the different or the unknown.
- the mere representation of diverse people is not enough, and inclusion describes the integration of gender, racial, religious, lgbtq+ minorities in the business map of the organizations.

The current dissertation provides the following HR practices:

Change models and training have a great impact on shaping the environment of the organization, in our case on developing the characteristic of innovation among the team members. Training is one way that team members can get well informed and feel safe within the team. The more informed they are, the less afraid they feel against the unpredicted since they have developed the tools for defending themselves in any threatening case. Continuous and uninterrupted changing models, which take into consideration such trainings, shape the whole mentality of the organization by bringing value to the change and shaping personalities that are inclined to changes.

Innovation based recruitment and selection processes in the modern business environments is our second suggestion. Our final variable is team innovation and, thus, this is the characteristic that the new employers need to have in increased levels in order to be hired. To achieve this accomplishment, it becomes essential that the recruitment and selection processes need to be changed and to be focused on finding the best talents regarding the innovativeness they hold. Job descriptions need to be changed, interview questions need to assess efficiently the characteristic of innovation, the total branding of the company need to show that the value of innovation is so important that vibrates through every post, every article, every action the company makes. So, it becomes essential to change the procedures of recruitment and selection and get them aligned with the final outcomes we want to increase, namely the innovation within the teams.

References

Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(3), 235-258.

- De Dreu, C. K. (2007). Cooperative outcome interdependence, task reflexivity, and team effectiveness: a motivated information processing perspective. *Journal of applied psychology, 92*(3), 628.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly, 44*(2), 350-383.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal, 50*(6), 1754-1774. doi: 10.5465/amj.2009.0823
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and psychological Measurement, 48*(4), 1075-1079.

Employee Benefits: Μια ολιστική προσέγγιση χρησιμότητας, σύνδεσης με την άμεση αμοιβή & επικοινωνίας αυτών (HR-Intended & HR-Perceived)

Φοιτήτρια: Κυριαζή Ελένη
Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Γαλανάκη Άννα-Ελένη

Εισαγωγή

Κατά τη σύναψη μιας εργασιακής σχέσης επιβάλλονται υποχρεώσεις και για τα δύο μέρη την εργοδοτική πλευρά και τον εργαζόμενο, όπου ο δεύτερος δεσμεύεται να παρέχει τις υπηρεσίες του με αντάλλαγμα ανάλογη χρηματική αμοιβή. Ωστόσο, η αμοιβή δεν λαμβάνεται υπόψιν μόνο ως ο σταθερός μισθός, αλλά και ως περαιτέρω αμοιβές που συνίστανται σε μακροπρόθεσμα κίνητρα (long-term incentives), βραχυπρόθεσμα κίνητρα (short-term incentives) και μη χρηματικές παροχές που μπορούν να προσδώσουν μεγάλο μέγεθος αξίας στον εργαζόμενο.

Επειδή, ακριβώς οι μη χρηματικές παροχές αποτελούν στοιχείο της στρατηγικής ενός οργανισμού απαιτούν αρκετό χρόνο σχεδιασμού από την πλευρά της επιχείρησης και του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Η αποτελεσματικότητα του να επιφέρει όφελος μία μη χρηματική παροχή στο άτομο έχει να κάνει με την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα που του δημιουργεί. Έτσι, η χορήγηση παροχών που δεν προσδίδει καμία αξία στα άτομα επιφέρει το να έχει δαπανήσει ο οργανισμός ένα σημαντικό ποσό σε benefits που ούτε ο εργαζόμενος θα εκτιμήσει, ούτε θα δράσει με τρόπο εξωτερικής και εσωτερικής παρακίνησης και ενίσχυσης των συναισθημάτων του προς τον οργανισμό. Το παραπάνω πόρισμα έχει εξαχθεί από πολλούς μεγάλους ερευνητές διεθνώς, όπως οι Iles, Gerhart, Milkovich, Sinclair, Tetrick, Hart, Carraher κ.ά.

Τέλος, ένα ζήτημα περιορισμένης διερεύνησης είναι η σημασία της ευθυγράμμισης μεταξύ του τί σχεδιάζεται και εφαρμόζεται από το αρμόδιο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τις μη χρηματικές παροχές (HR Intended) και του τί τελικώς γίνεται αντιληπτό από την πλευρά των εργαζομένων (HR Perceived). Ειδικότερα, όταν έχουμε να κάνουμε με μεγάλους οργανισμούς ή εργαζόμενους με έλλειψη τεχνολογικής εξοικείωσης προς χρήση των αντίστοιχων μέσων πληροφόρησης και επικοινωνίας παρατηρείται χάσμα στη μη καθολική επίγνωση και αναγνώριση των παροχών.

Περιγραφή του σκοπού της εργασίας και της σημασίας της

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να προσεγγίσει ολιστικά το ζήτημα των μη χρηματικών παροχών και να το μελετήσει από διάφορες εκφάνσεις που αφορούν: την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητά τους, τη σύνδεση τους με την άμεση αμοιβή, την επικοινωνία τους, και σε δευτερεύον επίπεδο τη συμβολή τους στις εργασιακές στάσεις του εργαζομένου.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Οι μη χρηματικές παροχές εντάσσονται στο ευρύτερο πεδίο των ανταμοιβών, οι οποίες έχουν οριστεί από τους Varma και Agarwal (1994) ως "την αποζημίωση των εργαζομένων για τις υπηρεσίες που προσφέρουν στον οργανισμό τους". Οι ανταμοιβές γενικά εκλαμβάνονται ως θετικά ερεθίσματα ή γεγονότα και ορίζονται από τις επιπτώσεις τους στη συμπεριφορά των ανθρώπων (Cameron & Pierce, 1994). Οι έννοιες της εσωτερικής και εξωτερικής αμοιβής ως θεμέλιο των άμεσων και έμμεσων αμοιβών βρίσκουν έρεισμα ακριβώς σε θεωρίες που θεμελιώνονται πάνω στο στοιχείο της παρακίνησης. Ως τέτοιες νοούνται οι παρακάτω: θεωρία των αναγκών (Maslow, 1943), θεωρία της προσδοκίας (Vroom, 1964), θεωρία ισότητας και δικαιοσύνης (Adams, 1965).

Οι μη χρηματικές παροχές προτείνονται παραδοσιακά ως ένα χρήσιμο εργαλείο για τους εργοδότες προκειμένου να αυξήσουν τη συνολική απόδοση των εργαζομένων, χωρίς να χρειαστεί να αυξήσουν μισθούς

ή άλλες αμοιβές χρηματικού τύπου (Baughman et al., 2003,; Weathington, 2008). Εξάλλου, έρευνες δείχνουν πως οι μη χρηματικές παροχές επηρεάζουν εργασιακές στάσεις κλειδιά και βασικούς κρίσιμους δείκτες της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η ικανοποίηση και η δέσμευση (Yamamoto, 2011), πρόθεση αποχώρησης (Mano-Negrin & Kirschenbaum, 1999), αποχώρηση εργαζομένων (Baughman et al.) και το φαινόμενο απουσιασμού (absenteeism) (Arzt, 2010).

Αντιστοίχως, η βιβλιογραφία επισημαίνει πως οι μη χρηματικές παροχές δεν είναι ανταλλάξιμες (interchangeable) (Sinclair et al., 1995), και πως μερικές είναι περισσότερο ελκυστικές στους εργαζομένους από ότι κάποιες άλλες (Miceli & Lane, 1991). Η χρησιμότητα που προσφέρει η χορήγηση μιας μη χρηματικής παροχής αποτελείται τόσο από την χρηματική αξία στο άτομο όσο και από την ψυχολογική σημαντικότητα που αποδίδει ο εργαζόμενος σε αυτού του είδους την παροχή (Weathington, 2008). Επίσης, έχει αποδειχθεί πως οι εργαζόμενοι αξιολογούν και το κόστος ευκαιρίας που συνδέεται με τα benefits (Weathington & Jones, 2006) και φαίνεται από την έρευνα του πρώτου πως το εισόδημα ενός εργαζομένου σε παροντικό χρόνο επιδρά στον τρόπο που ο ίδιος αξιολογεί τα μελλοντικά του κόστη.

Η θεωρία της προοπτικής (Prosperity Theory) αποτελεί τη βάση των συμπεριφορικών οικονομικών και εξηγεί τη διαδικασία κατά την οποία το άτομο διαμορφώνει και αποδίδει χρησιμότητα και βάσει αυτής λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις. Ο κεντρικός πυλώνας της συγκεκριμένης θεωρίας στηρίζεται στο ότι η ψυχολογική αξία-χρησιμότητα μιας επιλογής διαφέρει συστηματικά από την ακριβή αξία αυτής της επιλογής. Επισημαίνεται πως στην απόδοση χρησιμότητας τα άτομα διακατέχονται από δύο αρχές: την εξάρτηση αναφοράς (reference dependence) και την αποστροφή απώλειας (loss aversion). Για να καταστεί σαφέστερο το προαναφερθέν αξίζει να τονίσουμε κάποια λόγια των Hart και Carraher (1995): “Αν η αξία που αποδίδεται στις παροχές από τους εργαζομένους δεν είναι τουλάχιστον ίση με το κόστος που πληρώνει ο εργοδότης, τότε ο εργοδότης ξοδεύει χρηματικούς πόρους που θα είχαν μεγαλύτερη επίδραση αν αντιθέτως χρησιμοποιούνταν ως άμεση αμοιβή για τους εργαζόμενους”.

Το φύλο, από την άλλη, δρα ως παράγοντας που επηρεάζει την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα. Οι γυναίκες, ως αυτές που συνήθως είναι επιφορτισμένες με τη φροντίδα των μελών της οικογένειας εμφανίζονται να κάνουν χρήση και να επωφελούνται από συγκεκριμένους τύπους μη χρηματικών παροχών, όπως τις σχετιζόμενες με την παιδική φροντίδα, οικογενειακές και άδειες μητρότητας, προγράμματα διακοπής καριέρας (Rand & Tarp, 2011; White, 2009). Αυτό είναι ένα αρκετά ενδιαφέρον εύρημα προς διερεύνηση, σε σχέση με την άμεση αμοιβή, καθώς για τους Έλληνες συμμετέχοντες σε έρευνα αποδείχθηκε πως οι παροχές που προσανατολίζονται στη βελτίωση της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής κι αυτά της ασφάλειας παρουσιάζονται ως τα πιο σημαντικά και αυτά με τη μεγαλύτερη αξία (Galanaki, 2013).

Αν και οι οργανισμοί βλέπουν τις παροχές ως μια επιπρόσθετη μορφή αμοιβής, οι εργαζόμενοι συχνά υποτιμούν το κόστος των παροχών που λαμβάνουν (Hart & Carraher, 1995). Περαιτέρω έρευνα έχει δείξει πως πρόκειται για συχνό φαινόμενο οι εργαζόμενοι όχι μόνο να αγνοούν την οικονομική αξία των benefits (Gerhart & Milkovich, 1992; Wilson et al., 1985), αλλά και να μην διαθέτουν επίγνωση για την ύπαρξη πολλών από τις παροχές που τους χορηγεί ο εργοδότης τους (Gerhart & Milkovich, 1992; Milkovich & Newman, 1996). Έχει αποδειχθεί από πολλούς, μάλιστα, ερευνητές πως το στοιχείο της επικοινωνίας επηρεάζει θετικώς το χάσμα μεταξύ επιδιωκόμενου κατά την εφαρμογή και αντιλαμβανόμενου HR (Den Hartog et al., 2012):

- ❖ Επιδιωκόμενο κατά την εφαρμογή HR (Intended HR), ως οι πρακτικές που σχεδιάζονται από την αρμόδια διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού
- ❖ Αντιλαμβανόμενο HR (Perceived HR), οι πρακτικές, όπως τις αντιλαμβάνεται ο ίδιος ο εργαζόμενος (Nishii και Wright (2008)

Μεθοδολογία

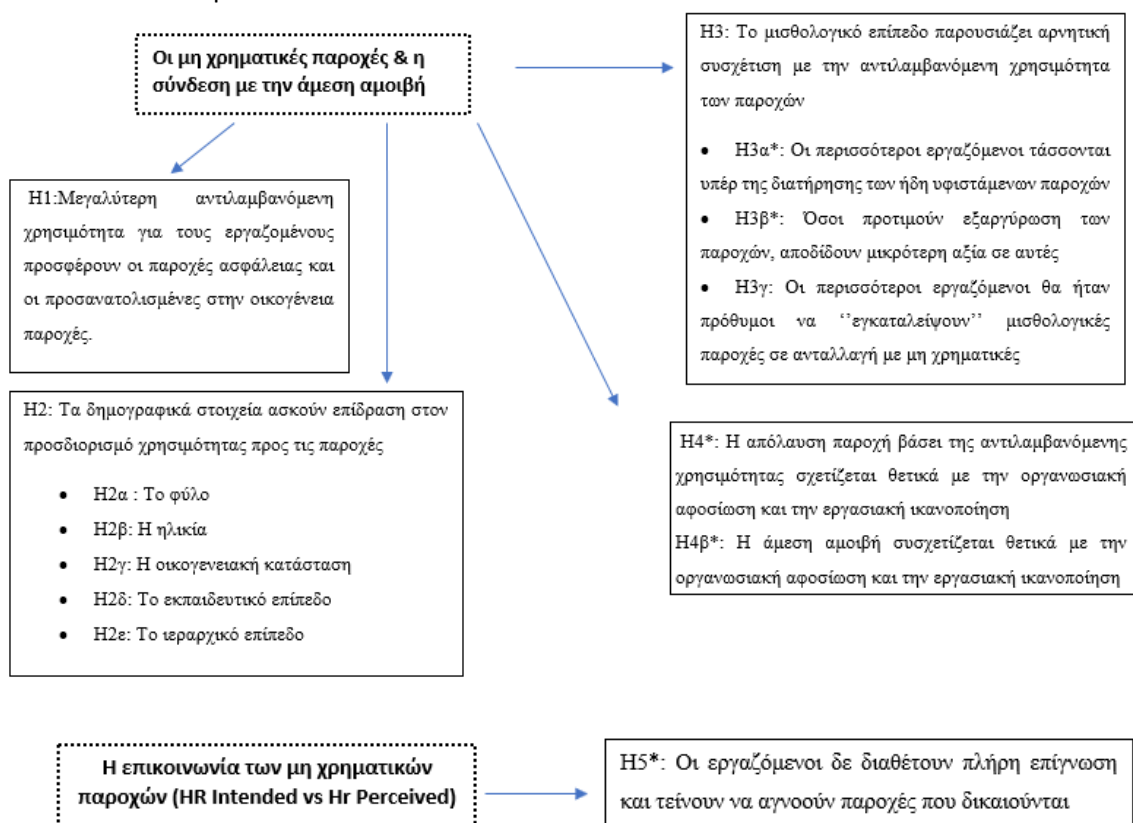
Ως μέθοδος συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η σύζευξη τόσο ποιοτικής, όσο και ποσοτικής έρευνας μέσω της διάθεσης ερωτηματολογίου και στη συνέχεια η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων με τη

χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS. Ειδικότερα, στην πρώτη φάση έγινε ανάλυση σε σύνολο δεδομένων, ώστε να εξαχθούν συγκεκριμένα συμπεράσματα σχετικά με τους δύο πρώτους ερευνητικούς στόχους, ήτοι της αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας και της σύνδεσης με την άμεση αμοιβή των μη χρηματικών παροχών. Σε δεύτερο στάδιο τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα συν αυτού της επικοινωνίας των μη χρηματικών παροχών εξετάστηκαν υπό το πρίσμα μελετών περίπτωσης. Σε κάθε μία περίπτωση προηγήθηκε δομημένη συνέντευξη με εκπρόσωπο του οργανισμού για τις αμοιβές και παροχές, ώστε να προσδιοριστούν οι μη χρηματικές παροχές που προσφέρει κάθε επιχείρηση, αλλά και οι κατηγορίες εργαζομένων που αυτές προσιδιάζουν. Εν συνεχεία, διατέθηκε ερωτηματολόγιο σε δείγμα των εργαζομένων της εκάστοτε επιχείρησης.

Το δείγμα που διερευνήθηκε διαφοροποιούνταν βάσει των περιπτώσεων. Αρχικά, στο δείγμα της έρευνας του 2017 στην οποία έγινε στατιστική ανάλυση για την εξαγωγή αποτελεσμάτων συμμετείχαν 1211 άτομα. Αναφορικά με τις μελέτες περίπτωσης:

- Επιχείρηση Α: κλάδος υπεργολαβίας, N:40 (σύνολο εργαζομένων)
- Επιχείρηση Β: κλάδος λιανεμπορίου, N:42 (συμμετοχή μόνο του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού)
- Επιχείρηση Γ: κλάδος ποτών και τροφίμων, N:52 (συμμετοχή blue collar εργαζομένων)

Οι ερευνητικές υποθέσεις δομήθηκαν σε 2 βασικούς ερευνητικούς άξονες και εξετάστηκαν, όπως αποτυπώνεται παρακάτω:



Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Οι πρόσθετες παροχές έχουν σημασία για τους εργαζομένους αρκεί να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους. Οι παροχές ασφάλειας και οι προσανατολισμένες στην οικογένεια προσδιορίζονται ως αυτές με την υψηλότερη αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα, αντιθέτως οι παροχές well-being αναδείχθηκαν ως οι λιγότερο σημαντικές αντιστοιχώς από την πλευρά των εργαζομένων. Η χρησιμότητα της τηλεργασίας παρότι, αρχικώς, δε λάμβανε τιμή υψηλής χρησιμότητας, στις απαντήσεις των ερωτηθέντων της έρευνας του 2021 φαίνεται

πως αντιμετωπίζεται ως αναλογικά περισσότερο σημαντική, ενδεχομένως λόγω και των συνθηκών που την ευνοούν. Επιπροσθέτως, αναδεικνύεται πως η ασφάλεια υγείας αποτυπώνεται ως παροχή με μεγαλύτερο δείκτη χρησιμότητας σε εργαζομένους με χαμηλά εισοδήματα, ενώ το συνταξιοδοτικό για εργαζομένους με υψηλότερα.

Στην περίπτωση της μικρομεσαίας επιχείρησης έγινε διακριτό πως μη χρηματικές παροχές που δεν προβλέπονταν καν προς απόλαυση βαθμολογούνταν ιδιαίτερα υψηλά βάσει της χρησιμότητάς τους. Το παραπάνω αποτελεί έναυσμα για τέτοιου είδους επιχειρήσεις να εντάξουν επιπρόσθετα benefits στην πολιτική αμοιβών τους.

Αν και η αρνητική συσχέτιση μεταξύ της άμεσης αμοιβής και των μη χρηματικών παροχών έχει επισημανθεί στην ξένη βιβλιογραφία και έρευνα, παραδόξως δεν αποδείχθηκε στατιστικά σημαντική στην παρούσα έρευνα. Επομένως, αν και περιμέναμε πως εργαζόμενοι με χαμηλότερες μισθολογικά απολαβές επιζητούν περισσότερες επιπρόσθετες παροχές, ως στοιχείο ενός ολοκληρωμένου πακέτου, στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν κατέστην διακριτό. Ωστόσο, ήταν απόλυτα σαφές πως τα άτομα εστιάζουν και προτιμούν την υψηλότερη άμεση χρηματική παροχή συγκριτικά με τις επιπλέον παροχές. Αντιστοίχως, δε βλέπουν τόσο έντονα τα benefits ως ένα ικανό υποκατάστατο του μισθού και δε θα επιθυμούσαν την ενσωμάτωση ποσοστού του μισθού στις παροχές που λαμβάνουν.

Αναφορικά με τις εργασιακές στάσεις που αποτελούσαν δευτερεύον ερευνητικό ερώτημα φάνηκε θετική συσχέτιση της απόλαυσης παροχών μόνο με την αφοσίωση για συνέχιση στον οργανισμό. Ωστόσο, δεν μπορούμε να παραβλέψουμε το ότι τα υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και αφοσίωσης αποτυπώθηκαν στην επιχείρηση Γ, η οποία ήταν αυτή με το πιο συγκροτημένο και “γενναιόδωρο” πακέτο μη χρηματικών παροχών.

Τέλος, η επικοινωνία των παροχών αποδείχθηκε ως ιδιαίτερα κρίσιμη. Πράγματι αποτυπώθηκε και στις 3 περιπτώσεις το χάσμα που υπάρχει μεταξύ του HR-Planned και του HR-Perceived. Αυτό σημαίνει πως ανεξαρτήτων μεγέθους και πολιτικής της επιχείρησης πάντα θα υπάρχει κενό στο τί έχει σχεδιαστεί για τον εργαζόμενο και στο τι ο ίδιος αντιλαμβάνεται. Ως βέλτιστη πρακτική θεμελιώνεται, λοιπόν, η συχνή επικοινωνία σε κρίσιμες περιόδους στην καριέρα ενός εργαζομένου, όχι μόνο κατά την είσοδο του στον οργανισμό. Αντίστοιχα, αναδεικνύεται η αξία του συνδυασμού ηλεκτρονικών καναλιών επικοινωνίας, όσο και της διαπροσωπικής επαφής και ενημέρωσης.

Βασική Βιβλιογραφία

Aflac. (2016), “Aflac workforces report: An employee benefits survey”. Available at https://aflac.com/docs/awr/pdf/2016-overview/2016.awr_employee_findings_ebook.pc.pdf.

Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004), “Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the strength of the HRM system”, *Academy of Management Review*, 29(2): 203-221

Damhuis, S.Y. (2014), “Intended versus actual HR systems: Causes of the gap between intended and actual HR philosophy, HR policies and HR practices”, Master’s thesis, University of Twente

Famulari, M. & Manser, M.E. (1989), “Employer-provided benefits: Employer cost versus employee value”, *Monthly Labor Review*, 112, pp. 24-28

Galanaki, E. (2013), “Gender and the importance of fringe benefits: exploring their link with organizational commitment and job satisfaction, *SSRN Electronic Journal*

Galanaki, E. (2018), “A hidden deterioration in equal pay achievements? The case of employee benefits during the Greek recession, *Gender in Management*, pp. 4-11

Khilji, S. & Wang, X. (2006), “‘Intended’ and ‘implemented’ HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research”, *The international Journal of Human Resource Management*, 17(7): 1171-1189

- Nishii, L.H., Lepak, D.P. & Schneider, B.** (2008), "Employee Attributions of the "why" of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors and customer satisfaction", *Personnel Psychology*, 61, 503-545
- Pferrer, J., Witters, D., Agrawal, S., Harter, J.K.** (2020), "Magnitude and effects of "sludge" in benefits administration: How health insurance hassles burden workers and cost employers", *Academy of Management Discoveries*, 6(3), 1-16
- Sinclair, R., Hannigan, M. & Tetrick, L.** (1995), "Benefit coverage and employee attitudes: A social exchange perspective", In L.E. Tetrick & J. Barling (Eds.), *Changing employment relations*, pp. 163-185, Washington, DC: American Psychological Association
- Towers Watson,** (2012), " Total rewards – Do your employees know what they are getting?", www.towerswatson.com
- Weathington, B.L.** (2008), "Income level and the value of non-wage employee benefits", *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 20, pp. 291-300
- Weathington, B.L. & Jones A.P.** (2006), "Measuring the value of nonwage employee benefits: Building a model of the relation between benefit satisfaction and value", *Genetic Social and General Psychology Monographs*, 132(4), pp. 292-328
- Weathington, B.L. & Tetrick, L.E.** (2000), "Compensation or right: An analysis of employee "fringe" benefit perception", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 12, pp. 141-162

Η συσχέτιση της οργανωσιακής κουλτούρας και του ηγετικού ρόλου με την εργασιακή ικανοποίηση σε συγκεκριμένη εταιρία μελέτης περίπτωσης.

Φοιτήτρια: Κωνσταντίνου Μαρίνα Δήμητρα

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Παναγιωτοπούλου Λήδα

Η παρούσα έρευνα αποτελεί εργασία πρακτικής εφαρμογής σε μία ελληνική μεσαία επιχείρηση (<250 εργαζόμενους) και βρίσκει ως εφελκτήριο το ζήτημα τη οργανωσιακής κουλτούρας και του κατά πόσο αυτή είναι ξεκάθαρη εντός του οργανισμού. Σκοπός, είναι να εξετασθεί εάν η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία της εταιρίας επιδρούν στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Το εργασιακό περιβάλλον της εταιρίας χαρακτηρίζεται από τη συνύπαρξη εργαζομένων με τη διαφορά ενός κύριου χαρακτηριστικού, αυτού της εργασίας που διεκπεραιώνουν. Η εταιρία απαριθμεί στο δυναμικό της εργαζομένους blue-collar στην πλειοψηφία του και white collar. Οι μεν πρώτοι είναι συχνότερα άτομα χωρίς κάποια εκπαίδευση ανώτερου ή ανώτατου επιπέδου και η εργασία τους χαρακτηρίζεται από μεγάλη εξειδίκευση, ενώ κατά κύριο λόγο κάνουν εργασίες χειρωνακτικές ή πάρα πολύ χαμηλής υπευθυνότητας και πολυπλοκότητας. Οι δε δεύτεροι είναι άνθρωποι που απασχολούνται σε διοικητικές θέσεις και οι μισθοί τους κυμαίνονται σαφώς σε υψηλότερα επίπεδα από αυτούς των εργαζομένων παραγωγής. Σκοπός είναι να καταγραφούν και να χαρτογραφηθούν οι επί μέρους κουλτούρες που υπάρχουν και λειτουργούν μέσα στον οργανισμό αυτό, ώστε γίνουν κατανοητές οι διαφορετικές ανάγκες, τα κίνητρα, οι προσδοκίες και οι επιθυμίες των εργαζομένων της και αναλόγως, να προσαρμοστούν οι πολιτικές και πρακτικές του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιπλέον, στόχος είναι να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ του τύπου κουλτούρας και του ηγετικού ρόλου στην εταιρία αυτή, καθώς και να εξετασθεί η τυχόν επίδραση τους, αλλά και του χάσματος μεταξύ των δύο μεταβλητών αυτών στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων της. Η κατανόηση της κουλτούρας των δύο αυτών επί μέρους ομάδων θα επιτρέψει στην εταιρία να ανταποκρίνεται πληρέστερα στις διαφοροποιημένες ανάγκες των εργαζομένων της και ταυτόχρονα να σχεδιάσει και να δημιουργήσει μια ενιαία κουλτούρα η οποία θα αφομοιώνει και θα ενσωματώνει επιτυχώς τις επί μέρους κουλτούρες υπό το πρίσμα ότι η εργασιακή ικανοποίηση θα παραμένει υψηλή και η τάση για αποχώρηση χαμηλή.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μία έννοια που έχουν προσπαθήσει πάρα πολλοί ερευνητές ανά τα χρόνια να προσεγγίσουν τόσο θεωρητικά, όσο και πρακτικά. Οι θεωρίες γύρω από αυτή είναι πάρα πολλές. Ο λόγος που ερευνάται συχνά είναι διότι φαίνεται να παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού και την εκπλήρωση ή μη των στρατηγικών του στόχων. Συχνά αντιμετωπίζεται ως μια έννοια άρρηκτα συνδεδεμένη με την ηγεσία του οργανισμού, καθώς μέσω αυτής ενισχύεται ή αποδυναμώνεται η εκάστοτε κουλτούρα. Οι δύο αυτοί πυλώνες ενός οργανισμού στην παρούσα μελέτη αξιοποιούνται ως πιθανοί προβλεπτικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης που βιώνουν τα μέλη μιας συγκεκριμένης εταιρίας. Βασική επιδίωξη όλων των οργανισμών είναι η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία των στόχων που έχουν τεθεί. Η συμβολή της ΔΑΔ προς την κατεύθυνση αυτή μοιάζει κρίσιμη. Είναι αρκετά σημαντικό, για το λόγο αυτό να μπορεί να κατανοήσει ένα σύνολο παραγόντων. Ξεκινώντας από έξω προς τα μέσα, θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο στους επαγγελματίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, το οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικών περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός, θα πρέπει να μπορούν να αναγνωρίζουν τους δυνατούς παίκτες της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται, καθώς και τις ευκαιρίες που μπορεί να γεννιούνται είτε λόγω τεχνολογικών εξελίξεων είτε λόγω άλλων παραγόντων. Εν συνεχεία, θα πρέπει να μπορούν ορίζουν την κουλτούρα του ίδιου του οργανισμού και να κατονομάζουν τα δυνατά σημεία και τα σημεία προς βελτίωση αυτού. Η κουλτούρα αυτή μεταφράζεται σε πολιτικές, διαδικασίες, καθημερινές πρακτικές και συμπεριφορές τόσο σε οριζόντιο επίπεδο όσο και σε κάθετο. Με αυτόν τον τρόπο και κατέχοντας αυτή τη γνώση η ΔΑΔ, δημιουργούνται μοντέλα βέλτιστης λειτουργίας της, έτσι ώστε να μπορεί να εναρμονίζει το μικροεπίπεδο στο μακροεπίπεδο, όπως αναλύθηκε. Η συμπεριφορά και ο τρόπος εργασίας

και εν γένει δραστηριοποίησης των ανθρώπων που εργάζονται για έναν συγκεκριμένο οργανισμό είναι εκείνα τα στοιχεία που εν τέλει παράγουν τα οργανωσιακά αποτελέσματα και καθορίζουν την επιτυχία ή μη αυτών. Συγκεκριμένα, στην μελέτη αυτή αξιοποιείται το θεωρητικό πλαίσιο των Cameron & Quinn (2005), το οποίο κάνει λόγο για ανταγωνιστικές αξίες (competing values framework). Συνοπτικά, η κουλτούρα των οργανισμών και οι αντίστοιχοι ρόλοι ηγεσίας, κινούνται ανάμεσα σε τέσσερα τεταρτημόρια ενός καρτεσιανού επιπέδου του οποίου ο κάθετος άξονας εκτείνεται από την ευελιξία έως τη σταθερότητα (από πάνω προς τα κάτω) και ο οριζόντιος άξονας αυτού εκτείνεται από την εσωστρέφεια έως την εξωστρέφεια (από αριστερά προς τα δεξιά). Οι τύποι κουλτούρας που διαμορφώνονται (από πάνω αριστερά και δεξιόστροφα) είναι αυτός της οικογένειας, της καινοτομίας, της αγοράς και της ιεραρχίας. Οι αντίστοιχοι ηγετικοί ρόλοι που προκύπτουν είναι ο μέντορας, ο καινοτόμος, ο ανταγωνιστής και ο ελεγκτής (να σημειωθεί πως οι ρόλοι όπως τους υπέδειξε ο Quinn το 1984 ήταν οχτώ, δύο ανά τύπο κουλτούρας, αλλά για λόγους εξυπηρέτησης της έρευνας συγχωνεύτηκαν σε ένα). Το πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών των Quinn & Cameron (2005) που βασίστηκε σε εκείνο των Quinn & Rohrbaugh (1981,1983) δίνει μία βάση πάνω στην οποία μπορούν να στηριχθούν διάφορα μοντέλα ΔΑΔ με σκοπό την ευθυγράμμιση των πρακτικών της με τη στρατηγική της εταιρίας. Παράλληλα, εξετάζεται και η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς είναι και η εξαρτημένη μεταβλητή που ενδιαφέρει την έρευνα αυτή.

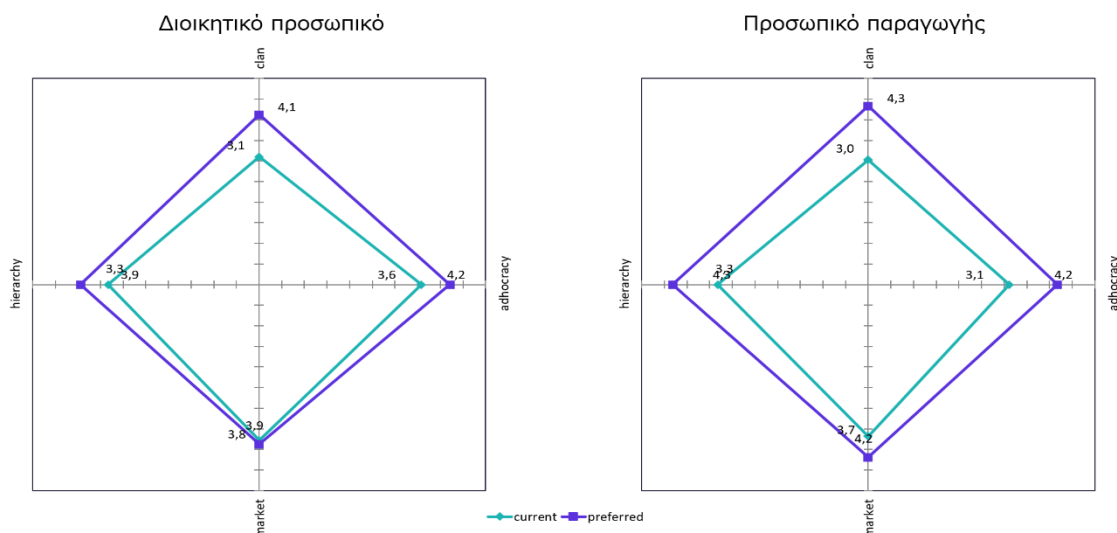
Ο τρόπος συλλογής δεδομένων πραγματοποιήθηκε με δύο τρόπους και αυτό γιατί κρίθηκε σημαντικό να γίνει διαχωρισμός μεταξύ του προσωπικού παραγωγής και του διοικητικού προσωπικού της εταιρίας. Αρχικά, στο σύνολο του διοικητικού προσωπικού χρησιμοποιήθηκαν ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια, διότι είναι ένας γρήγορος, εύκολος και οικολογικό τρόπος συμμετοχής και επιπλέον, λόγω του ότι εργάζομαι στην εταιρία μπορούσα να αποστείλω κατευθείαν στις εταιρικές ηλεκτρονικές τους διευθύνσεις τον αντίστοιχο σύνδεσμο για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, χωρίς να παραβιάζεται κάποιος κανόνας περί προστασίας των προσωπικών δεδομένων. Αντιθέτως, τα άτομα που εργάζονται στο παραγωγικό κομμάτι της εταιρίας δεν διαθέτουν εταιρική διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και για να γίνει αποστολή των ερωτηματολογίων στα προσωπικά τους emails θα έπρεπε να έχει ζητηθεί πρώτα η έγγραφη άδειά τους, κάτι που σίγουρα θα ήταν χρονοβόρο και για τις δύο πλευρές. Σαφώς η συμμετοχή ήταν εθελοντική και ανώνυμη και κανένα ερωτηθέν στοιχείο δεν θα μπορούσε να υποδείξει συγκεκριμένο εργαζόμενο, γιατί αυτό θα αντίβαινε στην προστασία των προσωπικών τους δεδομένων.

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με το πρόγραμμα στατιστικής επεξεργασίας IBM Statistical Package for Social Science (SPSS), έκδοση 26. Η φύση των ζητούμενων αποτελεσμάτων απαιτούσε την αξιοποίηση κυρίως περιγραφικών στατιστικών στοιχείων, αλλά και επαγωγικών στατιστικών στοιχείων, όπως ο συντελεστής συσχέτισης Pearson, το t-test για τη σύγκριση των απαντήσεων αναφορικά με την παρούσα και την επιθυμητή κουλτούρα των εργαζομένων παραγωγής και του διοικητικού προσωπικού, η σύγκριση One-Sample t-test η οποία πραγματοποιεί έλεγχο υποθέσεων με στόχο την ανίχνευση διαφορών στην παρούσα και επιθυμητή κουλτούρα του διοικητικού προσωπικού, των ατόμων παραγωγής και της διοίκησης και τέλος, τα γραμμικά μοντέλα για τη διερεύνηση ύπαρξης αιτιακών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών και τη δημιουργία ενός μοντέλου πρόβλεψης του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης από τη μεταβολή των υπόλοιπων μεταβλητών που εξετάζονται. Στις ανεξάρτητες μεταβλητές συγκαταλέγονται το χάσμα μεταξύ του τύπου κουλτούρας που θεωρούν οι εργαζόμενοι πως υπάρχει στην εταιρία και αυτού που θα επιθυμούσαν, το χάσμα μεταξύ αυτών που επιθυμεί η διοίκηση και αυτού που επιθυμεί το προσωπικό και το χάσμα ανάμεσα στον τύπο κουλτούρας που θεωρούν ότι έχει η εταιρία, ο ηγετικός ρόλος και τέλος το χάσμα ανάμεσα στον επιθυμητό τύπο κουλτούρας και τον αντίστοιχο ηγέτη.

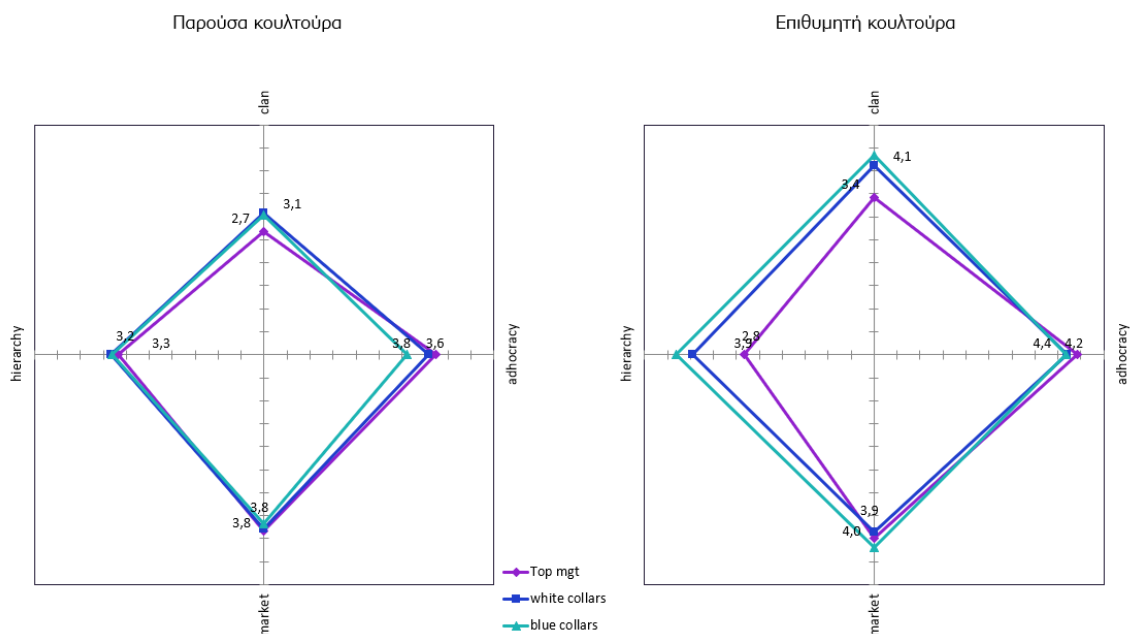
Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν ήταν τέσσερα. Όλα τα ερωτηματολόγια κρίθηκε σκόπιμο να απαντώνται σύμφωνα με μία πεντάβαθμη κλίμακα Likert όπου 1: διαφωνώ απόλυτα, 2: διαφωνώ, 3: ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4: συμφωνώ, 5: συμφωνώ απόλυτα. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να

αναφερθεί πως το πρώτο ερωτηματολόγιο διερεύνησης του τύπου της οργανωσιακής κουλτούρας των Cameron & Quinn (2005) στην εταιρία της εν προκειμένω μελέτης περίπτωσης δεν αξιοποιήθηκε όπως ορίζουν οι δημιουργοί του. Η θεωρία υποδεικνύει στους συμμετέχοντες να απαντούν στις ερωτήσεις βάσει ποσοστού (100%), το οποίο να καταμερίζουν αναλόγως στις απαντήσεις που θέλουν να δώσουν. Για λόγους, όμως εξοικονόμησης χρόνου, έτσι ώστε να απαντήσουν όσο το δυνατόν περισσότεροι εργαζόμενοι, το ερωτηματολόγιο αυτό ζητήθηκε να μετρηθεί σε κλίμακα Likert πέντε βαθμών.

Η εταιρία την περίοδο διεξαγωγής της ποσοτικής έρευνας αριθμούσε 210 εργαζόμενους συνολικά. Συμπερασματικά, το απαιτούμενο δείγμα για την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων θα ήταν και τα 220 άτομα (N=220). Αυτό αυτομάτως σημαίνει πως θα έπρεπε να απαντήσουν όλοι, αλλά είναι προφανές πως αυτό είναι λογικό και επόμενο να μην συμβεί. Ένα αποδεκτό ποσοστό απόκρισης είναι το $RR = 50\%$, δηλαδή να απαντούσαν 105 από τους 210 εργαζόμενους ($RR=105/210*200=50\%$). Έγινε, λοιπόν, η απαιτούμενη προσπάθεια να ξεπεραστεί το ποσοστό αυτό, αλλά δυστυχώς δεν επετεύχθη ο στόχος αυτός ($RR=54\%$). Στην προκειμένη έρευνα, όμως, δεν θα είχε αξία να απαντήσει απλώς το 50% των εργαζόμενων, καθώς το προσωπικό παραγωγής και το διοικητικό προσωπικό δεν είναι ισομερώς καταμερισμένα, ούτε το φύλο, ούτε οι ηλικιακές ομάδες κ.ο.κ. Για τον προαναφερθέντα λόγο έγινε έλεγχος τον quotas των συμμετεχόντων στην έρευνα, ώστε να διασφαλιστεί η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος για το σύνολο του οργανισμού.



Σχήμα 1. Η παρούσα και η επιθυμητή κουλτούρα για το διοικητικό προσωπικό και το προσωπικό παραγωγής



Σχήμα 2. Η παρούσα και η επιθυμητή κουλτούρα για το διοικητικό προσωπικό, το προσωπικό παραγωγής και την ανώτατη διοίκηση.

Η έρευνα δείχνει πως για την εταιρία αυτή μοιάζει η ανώτατη διοίκηση να βρίσκεται πολύ πιο κοντά με το διοικητικό προσωπικό, αντιθέτως, το προσωπικό παραγωγής φαίνεται αρκετά μπερδεμένο στις απαντήσεις που δίνει, ενώ, η εργασιακή ικανοποίηση δεν παρουσίασε στατιστικά σημαντική διαφορά για τους εργαζόμενους παραγωγής και διοικητικών θέσεων. Η εργασιακή ικανοποίηση για το διοικητικό προσωπικό μπορεί να προβλεφθεί από την ύπαρξη μιας κουλτούρας οικογένειας και από το στυλ ηγεσίας «ανταγωνιστικής» με δείκτη διακύμανσης του μοντέλου $R=74\%$. Αντιστοίχως, για το προσωπικό παραγωγής το μοντέλο πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης συμπεριλαμβάνει την κουλτούρα της καινοτομίας και το χάσμα ανάμεσα στην κουλτούρα οικογένειας και τα επιθυμητά επίπεδα αυτής με δείκτη διακύμανσης $R=50\%$.

Βάσει των αποτελεσμάτων της στατιστικής επεξεργασίας των δεδομένων, η ανώτατη διοίκηση θέλει με σημαντική διαφορά ως προεξέχουσα την κουλτούρα της καινοτομίας ($\mu.o.=4,42$), έπειτα την κουλτούρα της αγοράς ($\mu.o.=4$), την κουλτούρα της οικογένειας ($\mu.o.=3,42$) και την κουλτούρα της ιεραρχίας ($\mu.o.=2,83$). Ξεκινώντας από τη σύγκριση με τις απαντήσεις του διοικητικού προσωπικού μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι η κουλτούρα της αγοράς βρίσκεται ήδη στα επιθυμητά επίπεδα για την ανώτατη διοίκηση χωρίς στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους δύο αυτούς μέσους όρους. Η εστίαση, από την πλευρά της ανώτατης διοίκησης, αν θέλει να επιτύχει την αλλαγή στο χάρτη της οργανωσιακής της κουλτούρας, θα πρέπει να γίνει σε ό,τι αφορά την καλλιέργεια πρωτίστως της κουλτούρας καινοτομίας και έπειτα της οικογένειας και ελάχιστα της ιεραρχίας. Αρχικά, θα πρέπει να ενθαρρύνονται οι λήψεις ρίσκων και να επιβραβεύονται. Θα πρέπει να υιοθετηθεί η νοοτροπία των δημιουργικών εναλλακτικών και της καινοτομίας των λύσεων. Ο οργανισμός θα πρέπει να είναι δυναμικός και να θέλει να σπάει τους κανόνες και όχι τις εξαιρέσεις. Το σημαντικότερο, δε όλων είναι να υπάρχει ένα σαφές όραμα για το μέλλον. Σίγουρα, όλα αυτά δεν θα πρέπει παραπέμπουν σε ριψοκίνδυνες ενέργειες, ούτε ότι η έμφαση θα πάψει να δίνεται στον πελάτη και στις ανάγκες του. Οι στόχοι θα πρέπει να συνεχίσουν να ορίζονται και να επιτυγχάνονται. Αντιστοίχως, οι ηγέτες εντός του οργανισμού θα πρέπει να μπορούν να διαχειρίζονται τις καινοτόμες ιδέες και πρωτοβουλίες, να τις αξιολογούν και να τις κάνουν πραγματοποιήσιμες. Επίσης, θα πρέπει να φροντίζουν για τη συνεχή βελτίωση τόσο των ικανοτήτων του οργανισμού, όσο και τον ίδιων των ατόμων. Και το

τελευταίο στοιχείο είναι εκείνο που έρχεται και ακουμπάει σε όσα θα πρέπει να κάνουν οι ηγέτες της εταιρίας για να αυξήσουν τα επίπεδα της κουλτούρας της οικογένειας στον οργανισμό. Θα πρέπει, λοιπόν, παράλληλα, να μπορούν να διαχειρίζονται ομάδες, να προωθούν τη συλλογική εργασία και τις διαπροσωπικές σχέσεις των υφισταμένων τους, καθώς και να φροντίσουν για την επαγγελματική τους εξέλιξη. Με σκοπό να προσεγγίσουμε καλύτερα μια κουλτούρα οικογένειας θα πρέπει να διεξαχθούν έρευνες μέσα στον οργανισμό ώστε να εντοπιστούν και να καταγραφούν οι ανάγκες των εργαζομένων του και ταυτόχρονα να ενδυναμωθεί ένα κλίμα περισσότερης εμπιστοσύνης και ανοιχτότητας. Αυτό, όμως, δεν σημαίνει ότι θα πρέπει η εταιρία ξαφνικά να αρχίσει να εστιάζει στους εσωτερικούς της πόρους και στην υπερπροστασία των ανθρώπων της, αλλά θα πρέπει να βρει τη χρυσή τομή, ώστε να ικανοποιούνται τόσο οι στρατηγικοί στόχοι, όσο και οι επιθυμίες του προσωπικού. Τέλος, επειδή από την πλευρά του διοικητικού προσωπικού αναδύθηκε η ανάγκη για μια περισσότερο ιεραρχική κουλτούρα ίσως θα πρέπει να εξετασθεί και το ενδεχόμενο να τηρούνται πιο πιστά και ξεκάθαρα κάποιες διαδικασίες εντός του οργανισμού. Ίσως δεν νιώθουν έτοιμοι όλοι οι εργαζόμενοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες και ρίσκα δίχως την προστασία των πολιτικών της εταιρίας και των προϊσταμένων τους. Χρειάζεται χρόνος για μια αλλαγή και οι κατάλληλοι φορείς αυτής να είναι έτοιμοι να την προσδιορίζουν, κατανοήσουν και στην πορεία

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1988). Developing transformational leaders: A life span approach. In J. A. Conger & R. N. Kanungo, *The Jossey-Bass management series. Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*, 276–308.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *J. Occup. Organ. Psychol.*, 72, 441-462.
- Avolio, J.B., Eagly, H.A., Day, V.D., & Lord, G.R. (2017). Leadership in Applied Psychology: Three Waves of Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434 – 451.
- Avolio, J.B., Walumbwa, O.F., & Weber, J.T., (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 6, 421-449.
- Cameron, S.K., & Quinn, E. R. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Denison R.D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G.M. (1991). Organizational culture and organizational development: a competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524–540.
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6 (4).
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, Unit 2. Retrieved from <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>.
- Meyer, P. J., Allen, J. N., & Smith, A. C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.

- Panayotopoulou, L., Bourantas, D., & Papalexandris, N. (2003). Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework. *Int. J. of Human Resource Management*, 14 (4), 680–699.
- Quinn, E.R., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5 (2), 122-140.
- Quinn, E.R., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29 (3), 273-393.
- Quinn, R.E. (1984) Applying the Competing Values Approach to Leadership: Toward an Integrative Framework. *Leaders and Managers*, 10-27.
- Quinn, R.E., & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science* 29(1), 33-51.
- Schneider, B., Ehrhart, G.M., & Macey, W. (2013). *Organizational Culture and Climate. Annual Review of Psychology*, 64(1).
- Shein, H.E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers.
- Shein, H.E. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th edition)*. Jossey-Bass Publishers.
- Wang, G, Oh, I.S., Courtright, H.S. & Colbert, E.A. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management* 36(2), 223-270.
- Μπουραντάς, Δ. (2017). *Ηγεσία*. Εκδόσεις Παπαδόπουλος.

Εκπαίδευση & Ανάπτυξη εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο: Μελέτη του ξενοδοχειακού κλάδου στα Δωδεκάνησα

Φοιτητής: Λυριστής Μάριος

Καθηγήτρια: Νικάνδρου Ειρήνη

Εισαγωγή

Το οικονομικό περιβάλλον της Ελλάδας στηρίζεται κατά μεγάλο ποσοστό στην βιομηχανία του τουρισμού, μιας και η Ελλάδα αποτελεί κατεξοχήν ελκυστικός τουριστικός προορισμός για τους πολίτες διάφορων χωρών. Η ξενοδοχειακή βιομηχανία της Δωδεκανήσου αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες του τουριστικού κλάδου και συγκεκριμένα του κλάδου της φιλοξενίας. Επομένως, η μελέτη του ξενοδοχειακού κλάδου της Δωδεκανήσου μπορεί να αποτελέσει βασικό μέλημα των ερευνητών. Η συγκεκριμένη έρευνα μελετά ξεχωριστά δύο διαφορετικές περιόδους, την περίοδο πριν την εμφάνιση της πανδημίας και μετά την εμφάνιση της πανδημίας COVID19. Την περίοδο πριν την εμφάνιση της πανδημίας η έρευνα μελετά τις αντιλήψεις των στελεχών σχετικά με την έμφαση στην εκπαίδευση & ανάπτυξη των εργαζομένων του ξενοδοχειακού κλάδου της Δωδεκανήσου στην Ελλάδα, και την σχέση της με την τελική απόδοση της ξενοδοχειακής μονάδας. Η έρευνα εκτείνεται στην επίδραση που κατέχει η πανδημία του COVID-19 στις λειτουργίες της ξενοδοχειακής μονάδας και ειδικότερα στην εκπαίδευση & ανάπτυξη του προσωπικού. Τέλος, γίνεται μία αναφορά στις διαφορές που εντοπίζονται στις ξενοδοχειακές μονάδες διαφορετικού μεγέθους και στις ξενοδοχειακές μονάδες οικογενειακού τύπου, σχετικά με το στρατηγικό χαρακτήρα της ΔΑΔ και την έμφαση που δίνουν στην εκπαίδευση.

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί την κινητήρι δύναμη σε μία επιχείρηση, πόσο μάλλον σε μία ξενοδοχειακή μονάδα, όπου ανήκει στον κλάδο των υπηρεσιών. Αυτό σημαίνει ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες αντιμετωπίζουν αρκετές προκλήσεις εξαιτίας της άυλης φύσης του προϊόντος που προσφέρουν, της συχνής και άμεσης επαφής με τον πελάτη, της κατανάλωσης της υπηρεσίας την στιγμή που παράγεται και της αδυναμίας αποθήκευσης. Συνεπώς, η έμφαση στην εκπαίδευση αποτελεί καθοριστικός παράγοντας για την αντιμετώπιση των προκλήσεων, την προσαρμογή στα νέα δεδομένα, την καλύτερη απόδοση και τελικώς την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αν οι ξενοδοχειακές μονάδες εστιάσουν στην εκπαίδευση & ανάπτυξη των εργαζομένων τους, θα καταφέρουν να πετύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους. Η εκπαίδευση & ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελεί μία επένδυση της επιχείρησης, η οποία δίνει αξία στην καθημερινή ενασχόληση των εργαζομένων. Η παραπάνω έρευνα αποτελεί ένα μόνο κομμάτι από την συνολική έρευνα που πρέπει να πραγματοποιηθεί για τον ξενοδοχειακό κλάδο τόσο της Δωδεκανήσου, όσο και ολόκληρης της Ελλάδας. Η συγκεκριμένη μελέτη αποτελεί μια ευκαιρία ώστε οι ερευνητές να εστιάσουν τις μελέτες τους στον ξενοδοχειακό κλάδο της Ελλάδας και από την άλλη, οι ξενοδοχειακές μονάδες της Δωδεκανήσου να αντιμετωπίσουν τις μεταβολές του περιβάλλοντος και τον αυξημένο ανταγωνισμό παγκοσμίως, με μεγαλύτερη ευελιξία, προσαρμοστικότητά και διάθεση συνεχούς εξέλιξης, με σκοπό την αναβάθμιση και βελτίωση του ξενοδοχειακού κλάδου και της γενικότερης αντίληψης του κόσμου για τα νησιά της Δωδεκανήσου.

Βιβλιογραφική επισκόπηση

Εκπαίδευση & Ανάπτυξη

Η εκπαίδευση αποτελεί το μέσο για την αύξηση τόσο της ατομικής όσο και της ομαδικής απόδοσης. Συνεπώς, βελτιώνεται στο σύνολό και η απόδοση ολόκληρου του οργανισμού (Βακόλα και Νικολάου, 2019). Τα εκπαιδευτικά προγράμματα, προσφέρουν στου εργαζόμενους την ευκαιρία να αυξήσουν την απόδοσή τους

και όχι απλά να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους. Έρευνες έχουν δείξει, ότι ο εργαζόμενος μετά από την εκπαίδευση νοιώθει μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, διαχειρίζεται καλύτερα το άγχος και την πίεση, λειτουργεί ταχύτερα και είναι πιο αποτελεσματικός στην εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων του (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016). Οι επιχειρήσεις μέσω της κουλτούρας, των πρακτικών, των πολιτικών, και των στρατηγικών τους και σε συνδυασμό με τους κατάλληλους εργαζόμενους καλούνται να είναι ευέλικτοι για να μπορούν να ανταπεξέρχονται στις νέες ανάγκες (Nikandrou, Aprosori, Panayotopoulou, Stavrou, and Paralexandris, 2008). Οπότε, η ανάγκη των επιχειρήσεων είναι εμφανής για συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων τους με σκοπό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στόχο να προσφέρει στους εργαζόμενους το κατάλληλο γνωστικό επίπεδο και τις κατάλληλες δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη για να μπορεί να αποφέρει καρπούς και να δώσει προστιθέμενη αξία στον εργαζόμενο και την επιχείρηση πρέπει να συμπεριλαμβάνεται στην στρατηγική της επιχείρησης.

Η ύπαρξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ενός καθορισμένου πλάνου, θα προσφέρει τον παράγοντα της τυποποίησης στην πρακτική της εκπαίδευσης και ανάπτυξης (Mabey and Gooderham, 2005). Η τυποποίηση της εκπαίδευσης θα επέλθει μέσα από την οργάνωση και τον προγραμματισμό της εκπαίδευσης από το τμήμα της ΔΑΔ (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016; Nikandrou et al., 2008).

Οι περισσότερες έρευνες που αφορούν την εκπαίδευση & ανάπτυξη του προσωπικού στον ξενοδοχειακό κλάδο, έχουν πραγματοποιηθεί πριν από μία με δύο δεκαετίες, το οποίο δείχνει και την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα και μελέτη. Η εκπαίδευση & ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελεί βασικό μέλημα στον ξενοδοχειακό κλάδο, μιας και προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και συνεπώς αυξάνει την απόδοσης τόσο των εργαζομένων όσο και συνολικά ολόκληρου του οργανισμού (Varvaressos, Paragiannis and Laloumis, 2016; Vazakidis, Stavropoulos and Galani, 2013). Οι γρήγορες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και ειδικότερα της τεχνολογίας και τα υψηλά επίπεδα της παγκοσμιοποίησης, το οποίο συνεπάγεται ποικιλομορφία (γεωγραφική) στους επισκέπτες των ξενοδοχειακών μονάδων, οδήγησε σε ανάγκη συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο. Λόγω του ότι τα ξενοδοχεία αποτελούν επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας, η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης των εργαζομένων θεωρείται αρκετά σημαντική.

Οι οργανισμοί που βρίσκονται στην Ελλάδα, ακολουθούν ένα μοντέλο, στο οποίο τα αποτελεσματικά προγράμματα εκπαίδευσης & ανάπτυξης για τους εργαζομένους είναι ελάχιστα, λόγω αδυναμίας των εταιριών να καλύψουν τα έξοδα, να αντιληφθούν την σημασία της εκπαίδευσης και να παίρνουν αποφάσεις με μακροχρόνια οφέλη. Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν την έλλειψη των οικονομικών πόρων ως δικαιολογία για τα μειωμένα επίπεδα εκπαίδευσης & ανάπτυξης (Katou and Budhwar, 2010), κάτι το οποίο ισχύει και στον ξενοδοχειακό κλάδο σύμφωνα με τους Chalkiti και Sigala (2010).

Εξ' αποστάσεως Εκπαίδευση

Στον ξενοδοχειακό κλάδο οι έρευνες που έχουν γίνει για το επίπεδο της τεχνολογίας, είναι ελάχιστες, ενώ για τα Δωδεκάνησα δεν υπάρχει καμία έρευνα. Το τεχνολογικό επίπεδο της Δωδεκανήσου είναι χαμηλότερο από τις άλλες περιφέρειες. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια γίνονται θετικά βήματα σε αυτόν τον τομέα. Τα ξενοδοχεία προσπαθούν να έχουν πρόσβαση σε συστήματα μεγαλύτερης αυτοματοποίησης, ώστε να εξοικονομούν χρόνο στην εξυπηρέτηση του πελάτη, όπως και σε άλλα τεχνολογικά μέσα που αποσκοπούν στην καλύτερη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη. Ωστόσο, στον τομέα της εκπαίδευσης & ανάπτυξης δεν αξιοποιούνται οι δυνατότητες της τεχνολογίας ικανοποιητικά.

Η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση όλο και περισσότερο κερδίζει την εμπιστοσύνη των επιχειρήσεων. Η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση είναι ικανή να προσδώσει στην πρακτική της εκπαίδευσης & ανάπτυξης δύναμη παγκόσμιου βεληνεκούς, που θα είναι σε θέση να μπορεί να επηρεάσει και την παγκόσμια οικονομία. Ωστόσο, η μετάβαση από την παραδοσιακή μάθηση στην εξ' αποστάσεως εκπαίδευση, όπως και σε κάθε

είδους εκπαίδευση με την χρήση προηγμένης τεχνολογίας, πρέπει να γίνει σταδιακά και ομαλά, διότι η αναβαθμισμένη παραδοσιακή μάθηση θα είναι για πολλά χρόνια ακόμα αναγκαία στην εξέλιξη των εργαζομένων (Gunasekaran, McNeil and Shaul, 2002).

Διαθέσιμες ικανότητες στην Αγορά

Το γνωστικό, εμπειρικό και επαγγελματικό επίπεδο των υποψήφιων εργαζομένων που υπάρχουν στην αγορά, και οι δεξιότητες που κατέχουν, θα κρίνει και το επίπεδο εκπαίδευσης που χρειάζονται όταν ενταχθούν σε μία ξενοδοχειακή μονάδα. Οι ξενοδοχειακές μονάδες πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν τις διαθέσιμες ικανότητες της αγοράς, μαζί με τις απαραίτητες δεξιότητες του ξενοδοχειακού κλάδου, για να καθοριστεί η έμφαση που θα δοθεί στην εκπαίδευση & ανάπτυξη των εργαζομένων.

Στρατηγικός Χαρακτήρας της ΔΑΔ

Η ύπαρξη τμήματος ΔΑΔ, η συμμετοχή των στελεχών της ΔΑΔ στην διαμόρφωση στρατηγικής, στην λήψη πολιτικών αποφάσεων και στο Διοικητικό Συμβούλιο και η τυποποίηση της στρατηγικής (ύπαρξη γραπτής δήλωσης αποστολής, επιχειρηματικής στρατηγικής και στρατηγικής διοίκησης ΔΑΔ) συνθέτουν τον στρατηγικό χαρακτήρα της ΔΑΔ. Σύμφωνα με έρευνες, ο στρατηγικός χαρακτήρας της ΔΑΔ μπορεί να συμβάλει στην ύπαρξη αποδοτικότερων πρακτικών και μεθόδων (Boxall, 2018). Η ευθυγράμμιση της στρατηγικής του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της πρακτικής της εκπαίδευσης & ανάπτυξης με την εταιρική στρατηγική, θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της.

Αξιολόγηση της Απόδοσης

Η επιχείρηση υποχρεούται να πραγματοποιεί την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων της σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα, ώστε να διαπιστωθεί η απόσταση της απόδοσης του εργαζομένου από την προσδοκώμενη απόδοση. Με αυτόν τον τρόπο θα εντοπισθούν τα αδύνατα σημεία και οι εκπαιδευτικές ανάγκες (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016). Αμέσως μετά δημιουργείται ένα εκπαιδευτικό πλάνο με σκοπό την βελτίωση των αδύναμων σημείων και τελικώς της απόδοσης του εργαζομένου.

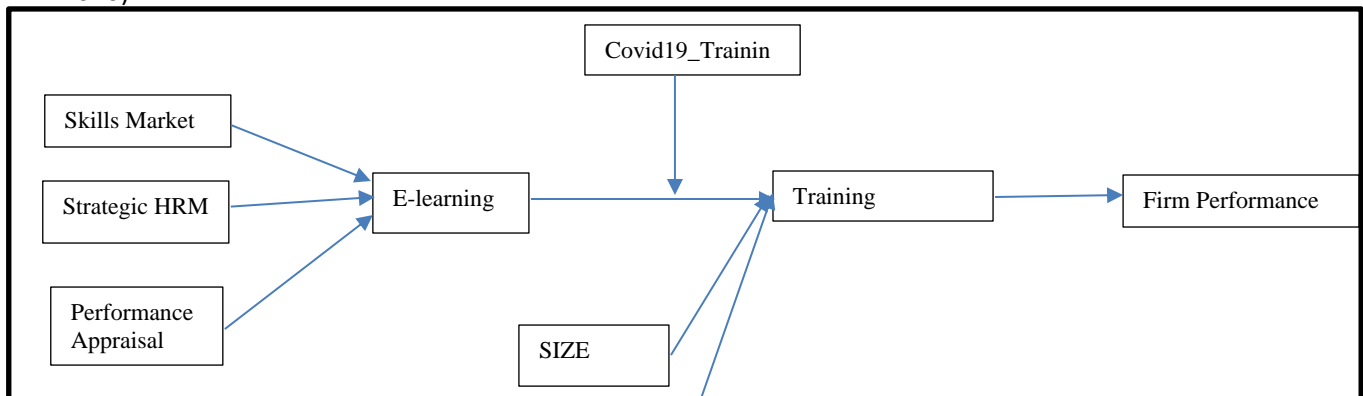
Πανδημία COVID19

Η πανδημία του COVID19 έχει τεράστιο οικονομικό αντίκτυπο στον ξενοδοχειακό κλάδο, αν αναλογιστεί κανείς την απαγόρευση μετακινήσεων για μεγάλο χρονικό διάστημα και τα νέα υγειονομικά πρότυπα που τίθενται σε ισχύ για την ασφάλεια τόσο των εργαζομένων όσο και των πελατών (Η πανδημία του COVID-19 και ο ελληνικός τουρισμός - Insete, 2020). Η εμφάνιση της πανδημίας, έφερε νέα δεδομένα, τα οποία δημιούργησαν νέες εκπαιδευτικές ανάγκες. Οι ξενοδοχειακές μονάδες καλούνται να αξιολογήσουν την κατάσταση και εκπαιδεύσουν το προσωπικό, με σκοπό την ομαλή λειτουργία τις επιχειρήσεις. Η εκπαίδευση των διαφορετικών τμημάτων της μονάδας του ξενοδοχείου (καθαριότητα, εστίαση, υποδοχή, κτλ.) στα νέα υγειονομικά πρότυπα, οδηγεί σε μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση (ημέρες εκπαίδευσης, κόστος, ανάγκες, κτλ.) (Gössling, Scott, and Hall, 2020). Ωστόσο, λόγω της κοινωνικής αποστασιοποίησης και την απαγόρευση μετακινήσεων, καταλυτικός παράγοντας στην εκπαίδευση των εργαζομένων θα αποτελέσει η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση, λόγω της ευελιξίας και άλλων πολλών προνομίων που προσφέρει τόσο στους εκπαιδευόμενους, όσο και στα ξενοδοχεία (εκπαίδευση από το σπίτι).

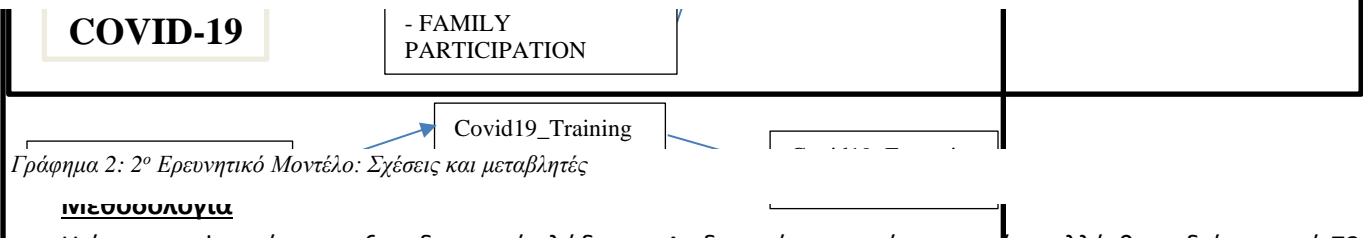
Οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες έχουν κληθεί να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους στα νέα υγειονομικά πρότυπα και τα νέα δεδομένα που έφερε η πανδημία, με αποτέλεσμα να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση & ανάπτυξη του προσωπικού (μεγαλύτερος προϋπολογισμός εκπαίδευσης, ημέρες εκπαίδευσης, καλύτερος εξοπλισμός, κτλ.).

Μέγεθος - Οικογενειακές ξενοδοχειακές μονάδες

Συχνό είναι το φαινόμενο στην Ελλάδα να υπάρχουν ξενοδοχειακές μονάδες που στην διοίκηση βρίσκονται άτομα από το στενό οικογενειακό περιβάλλον του ιδιοκτήτη, και όλα τα μέλη της διοίκησης έχουν εξουσιοδότηση από τον ιδιοκτήτη να λαμβάνουν σοβαρές αποφάσεις (Varvaressos, Paragiannis and Laloumis, 2016). Συνήθως αυτές οι μονάδες συνδέονται με μικρό αριθμό εργαζομένων, το οποίο παραπέμπει σε μικρές ξενοδοχειακές μονάδες (Άρθρο 02: Καθορισμός μεγέθους οντοτήτων | Υπουργείο Οικονομικών, 2020).



Γράφημα 1: 1ο Ερευνητικό Μοντέλο: Σχέσεις και μεταβλητές



Γράφημα 2: 2ο Ερευνητικό Μοντέλο: Σχέσεις και μεταβλητές

Η έρευνα αφορούσε τον ξενοδοχειακό κλάδο της Δωδεκανήσου, από τον οποίο συλλέχθηκε δείγμα από 72 ξενοδοχεία. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε σε επίπεδο επιχειρησιακής μονάδας και οι ερωτήσεις αφορούσαν κυρίως την περίοδο πριν εμφανιστεί η πανδημία COVID-19. Ωστόσο, μιας και τα δεδομένα συλλέχθηκαν μετά την εμφάνιση του COVID19, εξετάστηκαν οι επιπτώσεις που προκλήθηκαν στην λειτουργία του ξενοδοχείου και στην εκπαίδευση από την πανδημίας. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίου, στην διαδικτυακή φόρμα της google. Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε στην έρευνα του Cranet (1999). Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από δύο κυρίως μέρη, το ένα αφορούσε την περίοδο πριν εμφανιστεί η πανδημία COVID19, και το δεύτερο μέρος αφορούσε την περίοδο μετά την εμφάνισή της. Η προσέγγιση των στελεχών έγινε μέσω του LinkedIn και emails στους προσωπικούς τους λογαριασμούς. Το ποσοστό απόκρισης για την συμμετοχή στην έρευνα κυμάνθηκε στο 36%, μιας και από τα 200 ξενοδοχεία ανταποκρίθηκαν τα 72. Σημαντικό κομμάτι της έρευνας αποτελεί η συλλογή δεδομένων σχεδόν από όλα τα νησιά της Δωδεκανήσου (Ρόδο, Κω, Κάλυμνο, Πάτμο, Σύρο, Νίσυρο, κτλ.).

Επίσης, σημαντικό κομμάτι της έρευνας αποτέλεσε η ποιοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε, μέσω συνεντεύξεων σε 9 άτομα με εμπειρία στον τουρισμό και εξειδίκευση στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η ποιοτική έρευνα, πραγματοποιήθηκε μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων, των οποίων οι ερωτήσεις βασίστηκαν στην φόρμα του ερωτηματολογίου. Από τους 9 συμμετέχοντες, οι 3 κατείχαν τον τίτλο του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού, οι 3 του διευθυντή ξενοδοχειακής μονάδας, ο 1 του καθηγητή Πανεπιστημίου με ειδίκευση στον τουριστικό κλάδο, ο 1 του Υφυπουργός Τουρισμού Ελλάδας και ο τελευταίος προϊστάμενος της διεύθυνσης τουρισμού της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου. Η διαδικασία των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε παράλληλα με την συλλογή των ερωτηματολογίων. Σκοπός της ποιοτικής έρευνας ήταν να δοθεί μία συνολική εικόνα του ξενοδοχειακού κλάδου και την σχέση του με την εκπαίδευση & ανάπτυξη του προσωπικού.

Η ανάλυση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών έγινε με τις μεθόδους της συγγραμμικότητας/πολυσυγγραμμικότητας (regression) και Process macro του Andrew F. Hayes (Moderation

& Mediation) στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Το μοντέλο Process Hayes SPSS macro που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση Mediation είναι το Μοντέλο 4 (Simple Mediation), ενώ για την ανάλυση Moderation χρησιμοποιήθηκε το Μοντέλο 1 (one moderator). Ως μεταβλητές ελέγχου (covariates), χρησιμοποιήθηκαν οι μεταβλητές Family Business και Size.

Ανάλυση αποτελεσμάτων και παρουσίαση της σημασίας τους

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της έμφασης στην εκπαίδευση και της απόδοσης της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να οφείλεται τόσο στην συλλογή δεδομένων μόνο από μια ορισμένη και μικρή χρονική περίοδο και όχι μακροχρόνια, όσο και στην επεξεργασία των δεδομένων. Παρόμοιο αποτέλεσμα εμφάνισε η σχέση μεταξύ της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης με την απόδοση, με ενδιάμεση μεταβλητή την έμφαση στην εκπαίδευση. Τα χαρακτηριστικά της ΔΑΔ (στρατηγικός χαρακτήρας της ΔΑΔ, Αξιολόγηση της Απόδοσης), σχετίστηκαν θετικά με την έμφαση στην εκπαίδευση, τόσο άμεσα, όσο και έμμεσα μέσω της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης. Αντίθετα, οι διαθέσιμες ικανότητες στην αγορά δεν σχετίστηκαν αρνητικά όπως αναμενόταν με την έμφαση στην εκπαίδευση, έχοντας ως ενδιάμεση μεταβλητή την εξ' αποστάσεως εκπαίδευση. Όσον αφορά την περίοδο της πανδημίας COVID19, η εκπαίδευση που χρειάστηκε το προσωπικό στα νέα δεδομένα, αύξησε την σχέση μεταξύ εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης και έμφασης στην εκπαίδευση. Τέλος, η επίδραση της λειτουργίας της επιχείρησης από την πανδημία, επηρέασε την έμφαση που δόθηκε στην εκπαίδευση & ανάπτυξη εν μέσω πανδημίας μόνο έμμεσα μέσω της εκπαίδευσης που πραγματοποιήθηκε στο προσωπικό στα νέα δεδομένα. Συνεπώς, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η απροσδόκητη εμφάνιση της πανδημίας COVID-19, επηρέασε και αποδιοργάνωσε σε πολύ μεγάλο βαθμό τα ξενοδοχεία, δημιουργώντας την ανάγκη για περαιτέρω εκπαίδευση & ανάπτυξη του προσωπικού. Τέλος, ο στρατηγικός χαρακτήρας της ΔΑΔ διαφέρει ανάλογα το μέγεθος και το είδος (οικογενειακή ή μη) της ξενοδοχειακής μονάδας. Ωστόσο, αυτό δεν μπορεί να ισχυριστεί και για την έμφαση στην εκπαίδευση, λόγω των στατιστικά ασήμαντων σχέσεων που έδειξαν τα αποτελέσματα. Τα περισσότερα από τα παραπάνω αποτελέσματα υποστηρίχθηκαν από την ποιοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε.

Βασική Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση Αναφορά

Βακόλα, Μ. και Νικολάου, Ι., (2019). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. 2nd ed. ΑΘΗΝΑ: ROSILI, pp. 276-292, 523-532.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΜΠΕΝΟΥ, pp.22-23, 34-35, 97-98, 267-275, 305-309, 353-400, 418-458.

Ξενόγλωσση Αναφορά

Boxall, P., (2018). 'The development of strategic HRM: reflections on a 30-year journey', *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 28(1), pp.21-30.

Chalkiti, K., & Sigala, M., (2010). 'Staff Turnover in the Greek Tourism Industry: A comparison between insular and peninsular regions', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (3), pp.335-359.

Gössling, S., Scott, D., and Hall, C.M., (2020). 'Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19', *Journal of Sustainable Tourism*, pp.1-20.

Gunasekaran, A., McNeil, R. and Shaul, D., 2002. 'E-learning: research and applications', *Industrial and Commercial Training*, 34(2), pp.44-53.

Insete, (2020). *Η Πανδημία Του COVID-19 Και Ο Ελληνικός Τουρισμός - Insete*. [online]

Katou, A., & Budhwar, P., (2010). 'Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector', *European Management Journal*, 28 (1), pp.25-39.

- Mabey, C., and Gooderham, P., (2005). 'The Impact of Management Development on Perceptions of Organizational Performance in European Firms', *European Management Review*, 2, pp.131– 142.
- Nikandrou, I., Apospori, E., Panayotopoulou, L., Stavrou, E., and Papalexandris, N., (2008). 'Training and firm performance in Europe: the impact of national and organizational characteristics', *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), pp.2057-2078.
- Varvaressos, S., Papayiannis, D. and Laloumis, D., (2016). 'SOURCES OF POWER IN HOSPITALITY MANAGEMENT', THE GREEK EXPERIENCE, *Journal of Tourism Research*, 13, pp.84-100.
- Vazakidis, A., Stavropoulos, A., & Galani, D., (2013). 'Company Characteristics and Human Resource Disclosure in Greece', *Procedia Technology*, 8, pp.112-121.
- Akrivos, C., Ladkin, A. and Reklitis, P., (2007). "Hotel managers' career strategies for success", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2), pp. 107-119.
- Alexander, S. (2001). "E-learning developments and experiences", *Education + Training*, 43, pp. 240-8.

Η επίδραση της τηλεργασίας στον σχεδιασμό έργου στην εποχή του Covid-19: χαρακτηριστικά εργασίας και εργασιακά αποτελέσματα

Φοιτήτρια: Παδουβά Κοραλία

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Παναγιωτοπούλου Λήδα

Εισαγωγή

Σύμφωνα με την Rousseau (2004), απαραίτητη προϋπόθεση για να θεωρηθεί ένας οργανισμός επιτυχημένος είναι η ικανότητα του να παρακινεί τους εργαζομένους του με αποτέλεσμα οι τελευταίοι να υπηρετούν έμπρακτα την αποστολή του οργανισμού. Ωστόσο, δεν υπάρχει συγκεκριμένη στρατηγική η οποία οδηγεί στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης καθώς τα άτομα διαθέτουν διαφορετικά κίνητρα και ανάγκες, γεγονός που σηματοδοτεί την ανάγκη της δημιουργίας κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο ο εργαζόμενος θα έχει την θέληση να παράξει έργο (Βακόλα και Νικολάου, 2019). Γίνεται κατανοητός λοιπόν ο λόγος για τον οποίο οι έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης και αφοσίωσης, αλλά και η παρακίνηση, όπως ορίζονται στην Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, αποτελούν σημεία αναφοράς στον επιχειρησιακό κόσμο, καθώς είναι συνυφασμένες με υψηλά επίπεδα απόδοσης και με θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, ο σχεδιασμός έργου συνεχίζει να κατέχει μεγάλο ερευνητικό ενδιαφέρον, καθώς ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζεται η εργασία έχει συνδεθεί με ζητήματα που άπτονται της Οργανωσιακής διοίκησης, διαδραματίζοντας σημαντική επιρροή στις δημοφιλείς στάσεις που προαναφέρθηκαν (Hackman and Lawler, 1971).

Όπως εύλογα αναφέρουν οι Morgeson, Garza & Campion (2013), η ίδια η θεωρία του σχεδιασμού έργου, η οποία θα εξεταστεί παρακάτω, εμπεριέχει ζητήματα παρακίνησης αλλά και γενικότερες θεωρίες που σχετίζονται με την Οργανωσιακή Ψυχολογία και συμπεριφορά. Συγχρόνως, η θεωρία του σχεδιασμού έργου βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στα αποτελέσματα που μπορεί αυτός να προκαλέσει στους εργαζομένους ως προς την αποτελεσματικότητά τους αλλά και στην γενικότερη ικανοποίηση την οποία κατακτούν. Επομένως, η θεωρία αυτή μετατρέπεται σε ένα εξαιρετικά πολύτιμο όπλο για τους οργανισμούς, καθώς τα στοιχεία που επηρεάζει ο σχεδιασμός έργου, αποτελούν ζητούμενα για κάθε οργανισμό. Παράλληλα, ο σχεδιασμός έργου παραμένει το ίδιο χρήσιμος και για τα ίδια τα άτομα που εκτελούν το έργο, καθώς έχει βρεθεί ότι πέρα από το οργανωσιακό επίπεδο από το οποίο επηρεάζονται άμεσα, βιώνουν ανάλογες επιρροές από την εργασία τους σε προσωπικό και κοινωνικό επίπεδο.

Τέλος, μεγάλο κομμάτι της βιβλιογραφίας ερευνά την αντίληψη πως η οποιαδήποτε αλλαγή στο ευρύτερο πλαίσιο του σχεδιασμού της εργασίας έχει παρατηρηθεί πως επιδρά στις συμπεριφορές και στις στάσεις των εργαζομένων καθώς τα αντιλαμβανόμενα χαρακτηριστικά έργου αλλάζουν και αυτά με τη σειρά τους (Lawler, Hackman & Kaufman, 1973; Billings, Klimoski & Breaugh, 1977; Rousseau, 1977, Wall & Clegg, 1981). Σε αυτές τις αλλαγές, συγκαταλέγεται και η αναγκαιότητα υιοθέτησης της τηλεργασίας από τους εργαζομένους, εξαιτίας της πανδημίας της νόσου Covid-19, η οποία ξέσπασε σε όλο τον πλανήτη, αλλάζοντας δραστικά τα δεδομένα της καθημερινότητας των εργαζομένων και τις συνθήκες εργασίας τους. Ποια είναι άραγε λοιπόν η επίδραση αυτής της νέας εργασιακής συνθήκης ως προς τον σχεδιασμό έργου;

Σκοπός & Σημασία Εργασίας

Πρώιμες έρευνες που έγιναν τον Απρίλιο του 2020, υπέδειξαν πως περίπου το 40% Ευρωπαίων εργαζομένων αναγκάστηκε να μεταβεί από την δια ζώσης στην εξ αποστάσεως εργασία (Eurofound, 2020). Μόλις λίγους μήνες αργότερα, τον Ιούλιο του 2020, το ποσοστό είχε φτάσει περίπου το 50%. Για ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό εργαζομένων, η τηλεργασία αποτέλεσε μία πρωτόγνωρη εμπειρία.

Με αφορμή λοιπόν τα παραπάνω δεδομένα, γεννάται το ενδιαφέρον διερεύνησης των αντιλαμβανόμενων αλλαγών που προκλήθηκαν στα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας αλλά και στις στάσεις και τις συμπεριφορές που διαμορφώνουν τα άτομα κατά την χρήση της τηλεργασίας, καθώς το πλαίσιο μέσα στο οποίο καλούνται να εργαστούν αναδιαμορφώνεται ριζικά.

Ο Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αποτυπώσει τι ακριβώς αλλάζει η τηλεργασία στον σχεδιασμό έργου, τόσο ως προς τα χαρακτηριστικά εργασίας όσο και στα αποτελέσματα αυτής και να συγκρίνει τις σχέσεις που δημιουργούνται στα παραπάνω, υπό το πρίσμα των δύο συνθηκών εργασίας (στο γραφείο-στο σπίτι).

Θεωρητικό Υπόβαθρο

Σχεδιασμός Έργου: Σύμφωνα με τον Davis (1966), ο σχεδιασμός έργου αναφέρεται στην διαδικασία εκείνη με την ολοκλήρωση της οποίας «αποσαφηνίζεται το περιεχόμενο, οι μέθοδοι αλλά και οι σχέσεις της εργασίας με απώτερο σκοπό, την κάλυψη των απαιτήσεων που θα έχει αυτή η εργασία σε τεχνολογικό και οργανωσιακό επίπεδο αλλά και σε προσωπικό και κοινωνικό για αυτόν που θα ασκεί την εργασία».

Μοντέλο των Πέντε χαρακτηριστικών της εργασίας (Hackman and Oldham, 1976, 1980): Πρόκειται για το πιο διαδεδομένο εγχείρημα προσέγγισης του σχεδιασμού έργου και των συμπεριφορών που διαμορφώνουν οι εργαζόμενοι απέναντι σε αυτό. Ειδικότερα, το μοντέλο προβάλλει τον ισχυρισμό πως το άτομο δέχεται παρακινητικά εναύσματα τα οποία συμβάλλουν στην καλή του απόδοση, όταν βιώνει τα τρία ψυχολογικά στάδια που είχαν πρωτύτερα αναφέρει οι Turner & Lawrence (1965). Συγκεκριμένα, υποστηρίζεται πως η ύπαρξη ποικιλίας δεξιοτήτων (Skill Variety), ολοκληρωμένης ταυτότητας έργου (Task Identity), εργασιακού αποτυπώματος (Task Significance), αυτονομίας (Autonomy) και ανατροφοδότησης (Feedback) σε μία θέση εργασίας, επιδρούν θετικά στην ανάπτυξη των παρακάτω ψυχολογικών καταστάσεων. Άμεσο αποτέλεσμα της σύνδεσης αυτής αποτελούν η αύξηση της εσωτερικής παρακίνησης που βιώνει ο εργαζόμενος, η προσφορά από μεριά του υψηλής ποιότητας εργασιακής απόδοσης, η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και τα χαμηλά επίπεδα απουσιών και αποχωρήσεων.

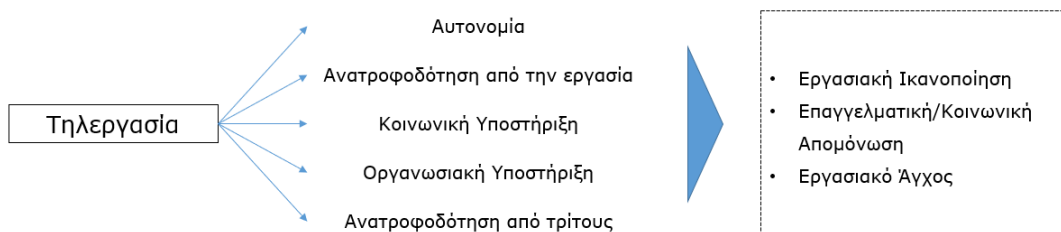
Διεύρυνση Μοντέλου Χαρακτηριστικών Εργασίας

Έχοντας εξετάσει τις συνδέσεις που εντοπίζει η βιβλιογραφία σχετικά με τα κύρια χαρακτηριστικά, εύλογα δημιουργείται το ενδιαφέρον να επεκταθεί η έρευνα στο σύνολο των χαρακτηριστικών που περιλαμβάνει ο σχεδιασμός έργου. Οι Humphrey, Nahrgang & Morgeson (2007), προχώρησαν λοιπόν στην εξέταση 256 ερευνών προκειμένου να εξάγουν συμπεράσματα σχετικά με τα χαρακτηριστικά εργασίας και την επιρροή αυτών στον σχεδιασμό θέσεων εργασίας, συμπεριλαμβάνοντας όλες τις κατηγορίες των χαρακτηριστικών, επεκτείνοντας λοιπόν τα αποτελέσματα που είχαν εξαχθεί έως τότε. Στην ανάλυσή τους, τα χαρακτηριστικά έργου κατατάχθηκαν σε τρεις κατηγορίες χαρακτηριστικών: τα παρακινητικά, τα κοινωνικά και τα σχετικά με την εργασία.

Η έρευνα αυτή συνέβαλε στην ανάγκη για εξερεύνηση της επιρροής που δύναται να ασκήσουν τα κοινωνικά χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας ως προς τα εργασιακά αποτελέσματα, επιδιορθώνοντας έτσι το έλλειμμα προηγούμενων μελετών (Morgeson and Campion, 2003; Morgeson and Humphrey, 2006; Grant, 2007).

Τηλεργασία και Σχεδιασμός Έργου

Στις προγενέστερες έρευνες, στις αρνητικές επιδράσεις της τηλεργασίας, συχνά αναφέρονται ως αποτελέσματα η κοινωνική απομόνωση των εργαζομένων, οι συγκρούσεις που μπορεί να προκληθούν με τα μέλη της οικογένειας αλλά και η δυσκολία εργασιακής ανέλιξης στον οργανισμό (Metzger & Von Glinow, 1988; Baruch & Nicholson, 1997). Στα θετικά χαρακτηριστικά συχνά συναντώνται η δυνατότητα των εργαζομένων να προγραμματίζουν τις υποχρεώσεις τους ευκολότερα, προσαρμόζοντας συχνά τις ώρες εργασίας τους ανάλογα με το πρόγραμμα τους, η εξοικονόμηση χρόνου που επιτυγχάνεται από την απουσία των μετακινήσεων από και προς την εργασία, η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αλλά και τα υψηλότερα επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων (Baruch & Nicholson, 1997; Baruch, 2000; Brownson, 2004). Αναφορικά με τις στάσεις και τις συμπεριφορές, στην βιβλιογραφία επισημαίνεται από πολλούς επίσης η θετική επιρροή της εξ αποστάσεως εργασίας στην εργασιακή ικανοποίηση, στην πρόθεση για αποχώρηση από έναν οργανισμό αλλά και στις εκδηλώσεις εργασιακού άγχους (Gajendran & al., 2007; Golden & Veiga, 2008; Golden, Veiga & Dino, 2008; Fonner & Roloff, 2010).



Μεταβλητές Έρευνας

Ερευνητικά Ερωτήματα

- i. Επιδρά η Τηλεργασία στα χαρακτηριστικά έργου (Αυτονομία για προγραμματισμό εργασίας, για λήψη αποφάσεων, για επιλογή μεθόδων εργασίας, Ανατροφοδότηση από την εργασία και Ανατροφοδότηση από τρίτους, Κοινωνική και Οργανωσιακή υποστήριξη) ;
 - ii. Επιδρά η Τηλεργασία στα εργασιακά αποτελέσματα και στις στάσεις των εργαζομένων (Εργασιακή Ικανοποίηση, Επαγγελματική Απομόνωση, Εργασιακό Άγχος) ;
 - iii. Επηρεάζονται τα παραπάνω χαρακτηριστικά και στάσεις από τον παράγοντα Συχνότητα Τηλεργασίας;
 - iv. Ποια χαρακτηριστικά προβλέπουν την Εργασιακή Ικανοποίηση, την Επαγγελματική Απομόνωση και το Εργασιακό άγχος στις δύο συνθήκες εργασίας (γραφείο-σπίτι) ;
 - v. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που αναφέρονται στην Ιεραρχική Βαθμίδα, στην Ύπαρξη Τέκνων και στην Ηλικία επηρεάζουν την Αυτονομία, το Εργασιακό άγχος και την Επαγγελματική Απομόνωση αντίστοιχα κατά την τηλεργασία;
-

Μεθοδολογία

Ποσοτική Έρευνα: Για την συλλογή των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο συμπληρώθηκε από 179 εργαζομένους, οι οποίοι το τελευταίο διάστημα εξαιτίας της πανδημίας του Covid-19, υιοθέτησαν την πρακτική της τηλεργασίας είτε κατά αποκλειστικότητα (full time) είτε ορισμένες φορές μέσα στον μήνα (part-time). Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε μέσω της πλατφόρμας Google Forms και στην συνέχεια κοινοποιήθηκε ο υπερσύνδεσμος αυτού στα social media (LinkedIn & Facebook) ενώ αποστάλθηκε και με προσωπικό μήνυμα σε διάφορους συναδέλφους και άτομα του φιλικού περιβάλλοντος. Το ερωτηματολόγιο ήταν διαθέσιμο προς συμπλήρωση για 1 μήνα.

Το ερωτηματολόγιο αποτελούταν από 4 ενότητες (52 Ερωτήσεις). Για τις ανάγκες της έρευνας, προκειμένου να είναι δυνατή η απομόνωση της επίδρασης της τηλεργασίας αναφορικά με τα αποτελέσματα, όλες οι ερωτήσεις, πλην αυτών των δημογραφικών στοιχείων, απαιτούσαν δύο απαντήσεις, μία που αναφερόταν στην συνθήκη της εργασίας από το σπίτι και μία σε αυτήν της τηλεργασίας, ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση αυτών. Για την συλλογή και ανάλυση των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκαν υπάρχουσες κλίμακες της ερευνητικής βιβλιογραφίας, οι οποίες ακολούθησαν 5βάθμια κλίμακα διαστήματος τύπου Likert. Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS Statistics 22.

Αναφορικά με το δείγμα, 124 άτομα ήταν γυναίκες και 55 άτομα ήταν άντρες. Επιπλέον, 92 από τους συμμετέχοντες είχαν ηλικία κάτω των 30 ετών, με τους υπόλοιπους 87 να ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα άνω των 30 ετών. Στη συνέχεια, μόλις 52 άτομα από τους ερωτηθέντες ήταν έγγαμοι και μόνο 41 άτομα δήλωσαν

πως έχουν παιδιά. Τέλος, 110 άτομα από τους ερωτηθέντες ασκούσαν την τηλεργασία σε υψηλή συχνότητα, δηλαδή 12-20 ημέρες το μήνα

Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας υπέδειξε πως όλα τα αντιλαμβανόμενα χαρακτηριστικά της εργασίας των συμμετεχόντων μας, υπόκεινται σε αλλαγές μετά την υιοθέτηση της τηλεργασίας, με τον παράγοντα συχνότητα τηλεργασίας να μην διαδραματίζει κανένα ρόλο στη παραπάνω κατάσταση.

Στις κυριότερες αλλαγές συναντάμε την άποψη των συμμετεχόντων, πως στο γραφείο απολαμβάνουν υψηλότερα επίπεδα κοινωνικής υποστήριξης και αντίστοιχα η εργασία από το σπίτι φαίνεται να τους δημιουργεί το αίσθημα της επαγγελματικής απομόνωσης, το οποίο δεν φαίνεται να το βιώνουν κατά την εργασία στο γραφείο. Λαμβάνοντας υπόψιν, ότι η πλειοψηφία του δείγματος ασκεί την τηλεργασία σε υψηλά επίπεδα, γίνεται αντιληπτό πως αυτομάτως περιορίζεται από την ευκαιρία διάδρασης με φυσική παρουσία με τους υπόλοιπους συναδέλφους, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να εκλαμβάνουν το κλίμα ως περισσότερο υποστηρικτικό, όταν εργάζονται στο γραφείο. Παράλληλα, με βάση τα παραπάνω δεν μας κάνει εντύπωση ο λόγος για τον οποίο και η εργασιακή απομόνωση εμφανίστηκε και αυτή στις κυριότερες αλλαγές. Φαίνεται πως όσο το άτομο απουσιάζει από τον φυσικό χώρο της εργασίας και από τους συναδέλφους του, αισθάνεται πως στερείται ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης και βιώνει την έλλειψη της αλληλεπίδρασης με τα υπόλοιπα μέλη. Η άποψη αυτή υποστηρίχθηκε και από το γεγονός πως η κοινωνική υποστήριξη φάνηκε να σχετίζεται αρνητικά με την απομόνωση. Εξίσου σημαντική αλλά μικρότερη διαφορά εντοπίστηκε και στα αντιλαμβανόμενα επίπεδα ανατροφοδότησης και οργανωσιακής υποστήριξης, τα οποία οι συμμετέχοντες βιώνουν σε υψηλότερο βαθμό στο γραφείο.

Συμπεραίνεται, λοιπόν, πως κατά τη διάρκεια μίας περιόδου όπου οι εργαζόμενοι καλούνται να δραστηριοποιηθούν από το σπίτι βιώνουν εντονότερα τις συνέπειες της απομάκρυνσής τους από τους συναδέλφους τους και των θετικών αποτελεσμάτων που η μεταξύ τους διάδραση δύναται να επιφέρει. Μπορούμε να θεωρήσουμε λοιπόν, πως ανεξάρτητα από την εξέλιξη των τεχνολογικών μέσων και των διευκολύνσεων που παρέχει στους εργαζόμενους η τεχνολογία, δεν δύναται να αντικαταστήσει τα κύρια οφέλη που δημιουργεί η αλληλεπίδραση μέσω φυσικής παρουσίας.

Βέβαια, αν και η τηλεργασία αποδείχθηκε να μην ευνοεί τα κοινωνικά χαρακτηριστικά της εργασίας, υπήρξαν και θετικές συνέπειες από αυτήν εργασιακή συνθήκη. Όπως ήταν αναμενόμενο, οι συμμετέχοντες κατά την τηλεργασία αισθάνονταν περισσότερο αυτόνομοι, προφανώς εξαιτίας της ευελιξίας που κατείχαν σε σχέση με την εκτέλεση του έργου τους, αποκτώντας μεγαλύτερη ελευθερία στο τρόπο διεξαγωγής των καθηκόντων αλλά και στον προγραμματισμό αυτών. Παράλληλα, οι συμμετέχοντες δηλώνουν λιγότερο πιεσμένοι κατά την εργασία τους, όταν αυτή εκτελείται από το σπίτι, ενώ παρατηρείται πώς όσο η αυτονομία αυτή αυξάνεται τόσο τα επίπεδα άγχους τείνουν να μειώνονται. Η οργανωσιακή στήριξη επίσης βρέθηκε να συνεισφέρει στην μείωση του αντιλαμβανόμενου άγχους, πόρισμα που είναι εξίσου κατανοητό, ειδικά στην προκειμένη συνθήκη, όπου ο εργαζόμενος έχει ανάγκη να λαμβάνει ενδείξεις πως ο οργανισμός του μεριμνά για το ανθρώπινο δυναμικό του και αντιλαμβάνεται την αξία αυτού, παρά την απουσία του από το γραφείο.

Αναφορικά με τον παράγοντα εργασιακή ικανοποίηση, έπειτα από την διενέργεια στατιστικών ελέγχων, δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές για τις δύο συνθήκες εργασίας, γεγονός που μας ωθεί να συμπεράνουμε πως η τηλεργασία δεν επηρεάζει τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων. Το εύρημα αυτό, φαντάζει λογικό αν αναλογιστούμε πως επί της ουσίας το αντικείμενο της εργασίας δεν αλλάζει κατά την τηλεργασία, απλώς εκτελείται με διαφορετικά μέσα και συνθήκες.

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα της έρευνας μας θέτουν στο προσκήνιο τα κοινωνικά χαρακτηριστικά της εργασίας και επισημαίνουν την ευεργετική λειτουργία που αυτά δύνανται να ασκήσουν ως προς την πρόκληση των επιθυμητών στάσεων και την αποδυνάμωση των αρνητικών αποτελεσμάτων. Γίνεται

ξεκάθαρο, πως η νέα αυτή εποχή που διανύουμε καθιστά απαραίτητη την συμπερίληψη των κοινωνικών χαρακτηριστικών κατά το σχεδιασμό θέσεων εργασίας, προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τις συνεχόμενες εξελίξεις που ανακύπτουν στον εργασιακό χώρο.

Βασική Βιβλιογραφία

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (p. 331). London: Kogan Page.
- Davis, L. E. (1966). The design of jobs. *Industrial Relations Society*, 6(1), 21–45.
- Duxbury, L., & Neufeld, D.J. (1999). An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16, 1-28.
- Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal Of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Grant, A., & Parker, S. (2009). 7 Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *Academy Of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Grant, A., Fried, Y., & Juillerat, T.L. (2011). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259–286.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal Of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior And Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lawler, E., Hackman, J., & Kaufman, S. (1973). Effects of Job Redesign: A Field Experiment1. *Journal Of Applied Social Psychology*, 3(1), 49-62.
- Mokhtarian, P., & Salomon, I. (1997). Modeling the desire to telecommute: The importance of attitudinal factors in behavioral models. *Transportation Research Part A: Policy And Practice*, 31(1), 35-50.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Oldham, G., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 136, 20-35.
- Shamir, B., & Salomon, I. (1985). Work-At-Home and the Quality of Working Life. *Academy Of Management Review*, 10(3), 455-464.

Η εφαρμογή της παιχνιδοποίησης στις μεθόδους αξιολόγησης των ικανοτήτων και η επίδρασή της στις συναισθηματικές αντιδράσεις των υποψηφίων.

Φοιτήτρια: Ειρήνη – Ευγενία Παιδούλια

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Κωνσταντίνα Γεωργίου

Εισαγωγή

Η προσέλευση και επιλογή προσωπικού αποτελούν δύο πεδία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) που απασχολούν τους επιστήμονες εδώ και δεκαετίες. Αν και υπήρχε έντονη ανάγκη να αναδυθούν ευρήματα αναφορικά με αυτά τα πεδία, ώστε να τα αξιοποιήσουν τα στελέχη της ΔΑΔ, δεν ήταν λίγοι εκείνοι που αμφισβήτησαν την αξία αυτών των ευρημάτων (Ryan & Ployhart, 2014). Εν τούτοις, σε έναν οργανισμό προσφέρει αξία, το ανθρώπινο δυναμικό του, που είναι κατάλληλα καταρτισμένο με γνώσεις και δεξιότητες και αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Semmelrock-Picej, 2013).

Είναι σαφές, πως τα τελευταία είκοσι χρόνια, έχουν σημειωθεί ριζικές αλλαγές στις μεθόδους επιλογής προσωπικού, λόγω της εισόδου της τεχνολογίας στο οργανωσιακό πλαίσιο (Ann M. Ryan & Derous, 2019). Η εισβολή της τεχνολογίας στον οργανισμό συνέβαλε στην επανεξέταση των ήδη υφισταμένων μεθόδων επιλογής προσωπικού και στην ανάδυση νέων αναγκών για επιλογή ποιοτικών υποψηφίων, που θα οδηγήσουν σε ανοδική πορεία τον οργανισμό. Μία νέα μέθοδος που εισήλθε στα εργαλεία επιλογής και συνδέεται άρρηκτα με την τεχνολογία είναι η παιχνιδοποιημένη αξιολόγηση (gamification). Υπάρχει κάποια υφιστάμενη γνώση για αυτή τη μέθοδο, καθώς και για τις αντιδράσεις των υποψηφίων, οι οποίες όπως έχει αποδειχτεί έως σήμερα, επηρεάζουν την οργανωσιακή ελκυστικότητα.

Η παρούσα διπλωματική, αποσκοπεί στην διερεύνηση και στην εμβάθυνση των αντιδράσεων - συναισθημάτων των υποψηφίων, μέσω της σύγκρισης δύο διαφορετικών μεθόδων επιλογής, μια παιχνιδοποιημένη μέθοδος (Owiwi) και ένα παραδοσιακό ερωτηματολόγιο αξιολόγησης υποθετικών καταστάσεων (Situational Judgment Test) ή SJTs.

Περιγραφή του σκοπού της εργασίας και της σημασίας της:

Η ανάγκη των οργανισμών να επιλέξουν ποιοτικούς υποψηφίους που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα και δύνανται να οδηγήσουν στην οργανωσιακή πρόοδο, δημιούργησαν μια σειρά από ερωτήματα, μέσω των οποίων καλούμαστε να απαντήσουμε με τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας. Κάποια από αυτά τα ερωτήματα είναι τα εξής: «πώς μπορεί ένας οργανισμός να δημιουργήσει θετικές εντυπώσεις σε έναν υποψήφιο με τις μεθόδους επιλογής, που χρησιμοποιεί;» «πιο πολλά πλεονεκτήματα / μειονεκτήματα έχει μια παραδοσιακή μέθοδος επιλογής ή μια σύγχρονη;»

Επομένως, ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να ανακαλύψει τις αντιδράσεις-συναισθήματα των υποψηφίων, μέσω δύο διαφορετικών εργαλείων επιλογής, μια παιχνιδοποιημένη μέθοδο αξιολόγησης ικανοτήτων (Owiwi) και ένα παραδοσιακό τεστ αξιολόγησης υποθετικών καταστάσεων (Situational Judgment Test). Η καινοτομία στην παρούσα έρευνα έγκειται στη μελέτη των συναισθημάτων που προκαλούν οι σύγχρονες μέθοδοι επιλογής προσωπικού στους υποψηφίους και η επίδρασή τους στις αντιδράσεις των υποψηφίων.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Τα SJTs αποτελούν μια ευρέως διαδεδομένη μέθοδο επιλογής προσωπικού, μέσω της οποίας οι υποψήφιοι καλούνται να απαντήσουν σε υποθετικά σενάρια, σχετιζόμενα με τη θέση εργασίας (Lievens & Schäpers, 2020). Στα SJTs υπάρχουν δύο κύρια στοιχεία, το σενάριο και οι πιθανές απαντήσεις (Lievens & Schäpers, 2020). Οι απαντήσεις έχουν τη μορφή πολλαπλών επιλογών (Krumm et al., 2015). Παρέχοντας το σενάριο στους υποψηφίους, δίνονται πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση που θα πρέπει να αντιμετωπίσουν, καθώς και ποια είναι τα εμπλεκόμενα πρόσωπα στην ιστορία (Lievens & Schäpers, 2020).

Σκοπός των υποθετικών καταστάσεων είναι να εξετάσουν και να αξιολογήσουν μη ακαδημαϊκές ικανότητες που είναι σημαντικές για τη θέση εργασίας. Η μορφή των SJTs μπορεί να είναι γραπτή, προφορική, βίντεο ή να παρουσιαστούν με την βοήθεια άλλων τεχνολογικών μέσων (Ryan & Tippins, 2004; Christian et al., 2010; Lievens & Schäpers, 2020).

Αναφορικά με τα SJTs, έρευνες έχουν δείξει ότι οι αντιδράσεις των υποψηφίων είναι πολύ θετικές (Schäpers et al., 2020). Πιο συγκεκριμένα, όταν τα υποθετικά σενάρια που χρησιμοποιούνται είναι περισσότερο σαφή και το περιεχόμενό τους ευθυγραμμίζεται σε μεγάλο βαθμό με τη θέση εργασίας, τότε οι υποψήφιοι εκλαμβάνονται πολύ θετικά τα SJTs. Επιπλέον, προσφέρουν υψηλή προβλεπτική εγκυρότητα ως προς την εργασιακή απόδοση, παρουσιάζουν σε χαμηλό βαθμό διαφορές στα σκορ υποψηφίων από διαφορετικά έθνη σε σύγκριση με άλλα ψυχομετρικά εργαλεία και οι αντιδράσεις των υποψηφίων είναι πολύ θετικές. Ακόμη, η δυνατότητα να δοθούν ψευδείς απαντήσεις είναι περιορισμένη (McDaniel et al. 2007; Christian et. al, 2010; Lievens & Schäpers, 2020).

Από την άλλη πλευρά ως παιχνιδοποιημένη αξιολόγηση - gamification ορίζεται ένα ηλεκτρονικό παιχνίδι που περιλαμβάνει στοιχεία βιντεοπαιχνιδιού, χωρίς να βρίσκεται σε περιβάλλον παιχνιδιού έχοντας ως σκοπό να δημιουργήσει περισσότερο θετικές εντυπώσεις στον παίκτη για το παιχνίδι (Landers, 2014; Obaid et al., 2020). Θετικές αντιλήψεις δημιουργούνται και για τον οργανισμό που το χρησιμοποιεί, καθώς υποδηλώνει ότι ο οργανισμός επενδύει στην αξιοποίηση των πιο καινοτόμων τεχνολογικών μεθόδων, ώστε να επιλέξει τους καλύτερους υποψηφίους (Armstrong et al., 2015; Fetzer et al., 2017; Georgiou et al., 2019).

Η εικόνα του οργανισμού ενισχύεται, καθώς το gamification συμβάλλει στην εισροή περισσότερων υποψηφίων και τους καθιστά δεσμευμένους και έχουν περισσότερη παρακίνηση για να συμμετάσχουν τη διαδικασία αξιολόγησης. Η δέσμευση και η αύξηση των κινήτρων που δημιουργούνται στους παίκτες οφείλονται και στα σύμβολα που χρησιμοποιούνται όπως είναι η αφήγηση και η φαντασία, στοιχεία κλειδιά για το παιχνίδι. Επιπλέον, οι παίκτες δεν είναι πιθανό να ξεγελάσουν το παιχνίδι, δίνοντας ψευδείς απαντήσεις, διότι δεν ξέρουν ποια απάντηση θεωρείται κατάλληλη, ώστε να δώσουν τις κοινωνικά επιθυμητές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να προβλέπεται σε υψηλότερο βαθμό η πραγματική τους απόδοση, ενώ και η απόφαση της πρόσληψης βασίζεται σε πραγματικά τεκμήρια (Armstrong et al., 2015; Georgiou et al., 2019).

Αναφορικά με τις αντιδράσεις των υποψηφίων ως προς την παιχνιδοποιημένη μέθοδο επιλογής προσωπικού, έχει αποδειχτεί ότι υποψήφιοι δύνανται να ικανοποιούν κάποιες ψυχολογικές τους ανάγκες, όπως είναι η ανάδειξη των ικανοτήτων και της αυτονομίας τους, κατά τη συμμετοχή τους σε μια παιχνιδοποιημένη μέθοδο (Deci & Ryan, 2012; Buil et al., 2020). Επιπλέον, οι υποψήφιοι που συμμετείχαν σε παιχνιδοποιημένη αξιολόγηση αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τη διαδικασία και τη θεωρούν περισσότερο ελκυστική και διασκεδαστική, σε σύγκριση με εκείνους τους υποψηφίους που συμπλήρωσαν την παραδοσιακή μέθοδο του SJT (Georgiou & Nikolaou 2020). Τέλος, η προσθήκη παιχνιδοποιημένων στοιχείων καταστούν την παιχνιδοποιημένη μέθοδο ως αγαπητή στους υποψηφίους.

Η παιχνιδοποίηση μπορεί να αξιοποιήσει τα στοιχεία των παιχνιδιών σε τέτοιο βαθμό, ώστε να προκαλέσει θετικές συγκινησιακές αντιδράσεις (Jennet et al, 2008; Mullins & Sabherwal, 2020). Πράγμα που σημαίνει, ότι οι δημιουργοί της παιχνιδοποιημένης εφαρμογής πρέπει να προσέξουν το βαθμό αφοσίωσης που επιθυμούν να περιλαμβάνει, καθώς αν υπάρχει σε έντονο βαθμό συναισθηματική δέσμευση του παίκτη,

μπορεί η γνώση που θα αποκτήσει να είναι σε μικρότερο βαθμό αξιόπιστη (Granic, Lobel, & Engels, 2014; Cheng, She, & Annetta, 2015; Mullins & Sabherwal, 2020). Το gamification μπορεί να προκαλέσει και αρνητικά συναισθήματα, για να εξυπηρετήσει τους στόχους του παιχνιδιού και να αναπτυχθούν δεξιότητες στους παίκτες όπως είναι η ανθεκτικότητα (Granic, Lobel, & Engels, 2014).

Επομένως, από τη συνολική βιβλιογραφική επισκόπηση διατυπώνονται οι παρακάτω υποθέσεις:

Y1: Οι υποψήφιοι που συμμετείχαν στην παιχνιδοποιημένη μέθοδο αξιολόγησης προσωπικού θα αισθανθούν σε υψηλότερο βαθμό θετικά συναισθήματα σε σύγκριση με τους υποψηφίους που συμμετείχαν στη μέθοδο των παραδοσιακών SJTs.

Y2: Η παιχνιδοποιημένη αξιολόγηση μπορεί να εμφανίσει υψηλότερα επίπεδα αρνητικών συναισθημάτων (π.χ., θυμός) από ότι το ερωτηματολόγιο των παραδοσιακών SJTs.

Y3: Τα άτομα που συμμετέχουν στην παιχνιδοποιημένη αξιολόγηση εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα α) άγχους και β) παρακίνησης συμπλήρωσης της αξιολόγησης σε σύγκριση με τα παραδοσιακά SJTs.

Y4: Οι υποψήφιοι που συμμετείχαν στην παιχνιδοποιημένη αξιολόγηση θα έχουν πιο θετικές αντιλήψεις για τον οργανισμό, όπως α) organizational attractiveness, β) recommendation intention, γ) job acceptance intention και δ) customer purchase intention σε σύγκριση με τους υποψηφίους που συμπλήρωσαν τα παραδοσιακά SJTs.

Y5: Οι υποψήφιοι αντιλαμβάνονται τα στοιχεία παιχνιδιού σε υψηλότερο βαθμό στην παιχνιδοποιημένη μέθοδο σε σύγκριση με τα παραδοσιακά SJTs.

Y6: Οι υποψήφιοι που συμμετέχουν στην παιχνιδοποιημένη αξιολόγηση έχουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής ελκυστικότητας σε σύγκριση με αυτούς που συμμετέχουν στα παραδοσιακά SJT, όταν τα επίπεδα α) ταιριάσματος με την εργασία/οργανισμό και β) εμπειρίας σε βιντεοπαιχνίδια είναι υψηλά.

Μεθοδολογία

Η παρούσα εργασία στηρίχθηκε στη ποσοτική έρευνα. Η μορφή που έλαβε η έρευνα ήταν πειραματικού σχεδιασμού μεταξύ δύο ομάδων. Τα μέλη της κάθε ομάδας συμμετείχαν μόνο σε ένα από τα δύο εργαλεία επιλογής προσωπικού και αυτό συνέβη, ώστε να περιορίσουμε την επίδραση αυτών των ανεξάρτητων μεταβλητών προς την εξαρτημένη μας -τις αντιδράσεις / συναισθήματα των υποψηφίων -.

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

Στην έρευνα, διεξήχθη πείραμα μεταξύ δύο ομάδων, που συμπλήρωσαν δύο διαφορετικά εργαλεία, το «Owiwi» & τα «SJT». Ο αριθμός των συμμετεχόντων της έρευνας ήταν 104, από τους οποίους οι 52 συμπλήρωσαν τη διαδικασία αξιολόγησης των παραδοσιακών SJTs και οι υπόλοιποι 52 συμμετείχαν στην παιχνιδοποιημένη αξιολόγηση (Owiwi).

Οι πόροι που διαθέταμε ήταν ένα λογισμικό αναγνώρισης προσώπου, το Face Reader, μία κάμερα και Ερωτηματολόγια Συμπλήρωσης Αντιδράσεων ως προς το εργαλείο επιλογής των SJTs ή του Gamification.

Η διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιήθηκε δια ζώσης σε ένα από τα εργαστήρια Πληροφορικής του ΟΠΑ, στο οποίο έγινε η εγκατάσταση του λογισμικού. Τα συναισθήματα που μπορούμε να εντοπίσουμε μέσω του λογισμικού είναι τα έξι βασικά, η χαρά (happiness), η λύπη (sadness), ο θυμός (anger), η έκπληξη (surprise), ο φόβος (scare), η αηδία (disgust) και η ουδετερότητα (neutrality). Το ποιο ψυχομετρικό εργαλείο θα κληθούν να συμπληρώσουν οι συμμετέχοντες, έγινε με τυχαίο τρόπο.

Συνοπτική Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Για τη σύγκριση δύο ανεξάρτητων δειγμάτων, χρησιμοποιείται το κριτήριο t-test. Ωστόσο, υφίστανται κάποιες προϋποθέσεις για την εφαρμογή του κριτηρίου t. Μία από αυτές τις προϋποθέσεις αφορούν την κανονική κατανομή. Επειδή δεν υφίσταται κανονική κατανομή των μεταβλητών της έρευνας, δεν είναι εφικτό να χρησιμοποιηθεί t-test. Επομένως, ο συγκεκριμένος παραμετρικός δείκτης δεν μπορεί να εφαρμοστεί, γι' αυτό το λόγο η σύγκριση μέσων όρων δύο ανεξάρτητων δειγμάτων θα πραγματοποιηθεί μέσω μη παραμετρικών δεικτών όπως είναι το κριτήριο Mann-Whitney U. Επιπλέον, έγινε ενοποίηση (compute) στις ερωτήσεις που περιελάμβανε η κάθε μεταβλητή, για να αποφανθεί ο μέσος όρος των απαντήσεων των συμμετεχόντων.

Παρακάτω αποτυπώνονται οι πίνακες που προέκυψαν από τη σύγκριση μέσων όρων μέσω τους κριτηρίου Mann-Whitney U και για τις 6 υποθέσεις της έρευνας.

| | Στόχοι | Πρόοδος | Πρόκληση | Βύθιση | Μυθοπλασία | Ευχαρίστηση | Παρακίνηση | Άγχος | Οργανωσιακή Ελκυστικότητα | Πρόθεση για αγορά | Πρόθεση Σύστασης Οργανισμού | Πρόθεση Αποδοχή θέσης |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|------------|-------------|------------|----------|---------------------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Mann-Whitney | 1320,000 | 1225,000 | 1074,500 | 794,000 | 1112,000 | 1252,000 | 1161,000 | 1163,500 | 1144,000 | 1223,000 | 1330,000 | 1300,500 |
| Wilcoxon W | 2698,000 | 2603,000 | 2452,500 | 2172,000 | 2490,000 | 2630,000 | 2539,000 | 2541,500 | 2522,000 | 2601,000 | 2708,000 | 2678,500 |
| Z | -,214 | -,849 | -,1830 | -3,676 | -,1687 | -,663 | -,1243 | -,1227 | -,1364 | -,863 | -,145 | -,341 |
| Asymp. Sig. (2- | ,831 | ,396 | ,067 | ,000 | ,092 | ,507 | ,214 | ,220 | ,173 | ,388 | ,884 | ,733 |

| | Ranks | | | | Sum of Ranks | Χαρά μέσω Face Reader | Λύπη μέσω Face Reader | Θυμός μέσω Face Reader | Εκπληξη μέσω Face Reader | Τρόμος μέσω Face Reader | Αηδία μέσω Face Reader |
|----------------|--------|----|-----------|--------------|--------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|------------------------|
| | Group | N | Mean Rank | Sum of Ranks | | | | | | | |
| Mann-Whitney U | Στόχοι | 52 | 53,17 | 2762,00 | 500 | 1275,500 | 1241,500 | 1165,500 | 1321,500 | 1242,500 | 1309,500 |

| | Ενδιαφέρον/ουσα | Στεναχωρημένος/η | Ενθουσιασμένος/η | Αναστατωμένος/η | Δυνατός/η | Ένοχος/η | Τρομαγμένος/η | Επιθετικός/η | Ενθουσιώδης | Υπερήφανος/η |
|------------------------|-----------------|------------------|------------------|-----------------|-----------|----------|---------------|--------------|-------------|--------------|
| Mann-Whitney U | 1216,000 | 1342,000 | 1194,000 | 1166,500 | 1339,500 | 1161,500 | 1277,000 | 1206,000 | 1299,500 | 1349,500 |
| Wilcoxon W | 2594,000 | 2720,000 | 2572,000 | 2544,500 | 2717,500 | 2539,500 | 2655,000 | 2584,000 | 2677,500 | 2727,500 |
| Z | -,1015 | -,080 | -,1078 | -,1292 | -,085 | -,1663 | -,611 | -,1206 | -,358 | -,017 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,310 | ,936 | ,281 | ,196 | ,933 | ,096 | ,541 | ,228 | ,721 | ,987 |

| | Ευερέθιστος/η | Έτοιμος/η για δράση | Ντροπισμένος/η | Εμπνευσμένος/η | Νευρικός/η | Αποφασισμένος/η | Προσεχτικός/η | Ανήσυχος/η | Προσεχτικός/η | Φοβισμένος/η |
|------------------------|---------------|---------------------|----------------|----------------|------------|-----------------|---------------|------------|---------------|--------------|
| Mann-Whitney U | 1282,500 | 1233,000 | 1241,000 | 1144,500 | 1036,500 | 1306,000 | 1075,000 | 984,000 | 1231,500 | 1242,000 |
| Wilcoxon W | 2660,500 | 2611,000 | 2619,000 | 2522,500 | 2414,500 | 2684,000 | 2453,000 | 2362,000 | 2609,500 | 2620,000 |
| Z | -,504 | -,823 | -,1097 | -,1418 | -,2203 | -,312 | -,1987 | -,2516 | -,826 | -,899 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,615 | ,410 | ,273 | ,156 | ,028 | ,755 | ,047 | ,012 | ,409 | ,369 |

a. Grouping Variable: Group

| | Total | 104 | | |
|-----------------------------|-------|-----|-------|---------|
| Παρακίνηση | sjt | 52 | 56,17 | 2921,00 |
| | owiwi | 52 | 48,83 | 2539,00 |
| | Total | 104 | | |
| Άγχος | sjt | 52 | 48,88 | 2541,50 |
| | owiwi | 52 | 56,13 | 2918,50 |
| | Total | 104 | | |
| Οργανωσιακή Ελκυστικότητα | sjt | 52 | 48,50 | 2522,00 |
| | owiwi | 52 | 56,50 | 2938,00 |
| | Total | 104 | | |
| Πρόθεση για Αγορά | sjt | 52 | 54,98 | 2859,00 |
| | owiwi | 52 | 50,02 | 2601,00 |
| | Total | 104 | | |
| Πρόθεση Σύστασης Οργανισμού | sjt | 52 | 52,08 | 2708,00 |
| | owiwi | 52 | 52,92 | 2752,00 |
| | Total | 104 | | |

| Ranks | | | | |
|------------------|-------|-----------|--------------|---------|
| Group | N | Mean Rank | Sum of Ranks | |
| Ενδιαφερόμενος/α | sjt | 52 | 55,12 | 2866,00 |
| | owiwi | 52 | 49,88 | 2594,00 |
| | Total | 104 | | |
| Στεναχωρημένος/η | sjt | 52 | 52,31 | 2720,00 |
| | owiwi | 52 | 52,69 | 2740,00 |
| | Total | 104 | | |
| Ενθουσιασμένος/η | sjt | 52 | 55,54 | 2888,00 |
| | owiwi | 52 | 49,46 | 2572,00 |
| | Total | 104 | | |
| Αναστατωμένος/η | sjt | 52 | 48,93 | 2544,50 |
| | owiwi | 52 | 56,07 | 2915,50 |
| | Total | 104 | | |
| Δυνατός/ή | sjt | 52 | 52,26 | 2717,50 |
| | owiwi | 52 | 52,74 | 2742,50 |
| | Total | 104 | | |
| Ενοχος/η | sjt | 52 | 48,84 | 2539,50 |
| | owiwi | 52 | 56,16 | 2920,50 |
| | Total | 104 | | |
| Τρομαγμένος/η | sjt | 52 | 51,06 | 2655,00 |
| | owiwi | 52 | 53,94 | 2805,00 |
| | Total | 104 | | |
| Επιθετικός/ή | sjt | 52 | 49,69 | 2584,00 |
| | owiwi | 52 | 55,31 | 2876,00 |
| | Total | 104 | | |
| Ενθουσιώδης | sjt | 52 | 53,51 | 2782,50 |
| | owiwi | 52 | 51,49 | 2677,50 |
| | Total | 104 | | |
| Υπερήφανος/η | sjt | 52 | 52,55 | 2732,50 |
| | owiwi | 52 | 52,45 | 2727,50 |
| | Total | 104 | | |

| Ranks | | | | |
|---------------------|-------|-----------|--------------|---------|
| Group | N | Mean Rank | Sum of Ranks | |
| Ευερέθιστ | owiwi | 52 | 51,16 | 2660,50 |
| | Total | 104 | | |
| | | | | |
| Έτοιμος/η για δράση | sjt | 52 | 50,21 | 2611,00 |
| | owiwi | 52 | 54,79 | 2849,00 |
| | Total | 104 | | |
| Ντροπισιασμένος/η | sjt | 52 | 54,63 | 2841,00 |
| | owiwi | 52 | 50,37 | 2619,00 |
| | Total | 104 | | |
| Εμπνευσμένος/η | sjt | 52 | 48,51 | 2522,50 |
| | owiwi | 52 | 56,49 | 2937,50 |
| | Total | 104 | | |
| Νευρικός/η | sjt | 52 | 46,43 | 2414,50 |
| | owiwi | 52 | 58,57 | 3045,50 |
| | Total | 104 | | |
| Αποφασισμένος/η | sjt | 52 | 53,38 | 2776,00 |
| | owiwi | 52 | 51,62 | 2684,00 |
| | Total | 104 | | |
| Προσεχτικός/η | sjt | 52 | 57,83 | 3007,00 |
| | owiwi | 52 | 47,17 | 2453,00 |
| | Total | 104 | | |
| Ανήσυχος/η | sjt | 52 | 45,42 | 2362,00 |
| | owiwi | 52 | 59,58 | 3098,00 |
| | Total | 104 | | |
| Δραστήριος/α | sjt | 52 | 50,18 | 2609,50 |
| | owiwi | 52 | 54,82 | 2850,50 |
| | Total | 104 | | |
| Φοβισμένος/η | sjt | 52 | 50,38 | 2620,00 |
| | owiwi | 52 | 54,62 | 2840,00 |
| | Total | 104 | | |

Αναφορικά με την τελευταία υπόθεση (Υ6) θα αναλυθεί μέσω δύο στατιστικών μοντέλων. Σε αυτά τα δύο μοντέλα, περιλαμβάνονται η σύγκριση μέσω όρων του κριτηρίου MannWhitney U (και η γραμμική πολλαπλή παλινδρόμηση. Γραμμική παλινδρόμηση υφίσταται, διότι η υπόθεση αυτή υποστηρίζει πως η οργανωσιακή ελκυστικότητα (εξαρτημένη μεταβλητή) επηρεάζεται από τα επίπεδα α) ταιριάσματος υποψηφίου με την εργασία/οργανισμό και β) εμπειρίας σε βιντεοπαιχνίδια (δύο ανεξάρτητες μεταβλητές)

| Σύνοψη Μοντέλου | | | | | | | | | |
|---------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|--|
| ANOVA ^a | | | | | | | | | |
| Coefficients ^a | | | | | | | | | |
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | | |
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF | |
| 1 | (Constant) | 2,116 | ,277 | | 7,651 | ,000 | | | |
| | Ταιρίασμα Υποψηφίου με Οργανισμό | ,494 | ,076 | ,537 | 6,499 | ,000 | ,999 | 1,001 | |
| | Εμπειρία σε Ηλεκτρονικά Παιχνίδια | ,088 | ,052 | ,139 | 1,688 | ,094 | ,999 | 1,001 | |

a. Εξαρτημένη Μεταβλητή: Οργανωσιακή Ελκυστικότητα

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν:

Υ1: Δεν επιβεβαιώνεται, απορρίπτεται.

- Y2: Επιβεβαιώνεται μόνο ως προς τα συναισθήματα της νευρικότητας και ανησυχίας
Y3 & Y4: Δεν επιβεβαιώνονται, απορρίπτονται.
Y5: Επιβεβαιώνεται μόνο ως προς τη βύθιση του υποψηφίου στη δοκιμασία αξιολόγησης.
Y6: Επιβεβαιώνεται μόνο ως προς την επίδραση της (P-O fit) στην οργανωσιακή ελκυστικότητα

Παρουσίαση των αποτελεσμάτων και της σημασίας τους

Τα στελέχη της ΔΑΔ μπορούν να αξιοποιήσουν τα παραπάνω ευρήματα, ώστε να εντοπίσουν ποιες μέθοδοι επιλογής προσωπικού οδηγούν σε θετικές αντιδράσεις και συναισθήματα τους υποψηφίους και ποιες προκαλούν αρνητικές αντιδράσεις και συναισθήματα. Οι αντιδράσεις αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την οργανωσιακή ελκυστικότητα ενός οργανισμού (employer branding). Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη της ΔΑΔ δύνανται να εντοπίσουν σε ποια στοιχεία των SJTs και της παιχνιδοποιημένης αξιολόγησης της Owiwi, είναι θετικά και αρνητικά προσκείμενοι οι υποψήφιοι. Επομένως, θα βελτιώσουν τις ήδη υπάρχουσες μεθόδους επιλογής που χρησιμοποιούν ή ακόμη θα προσθέσουν νέες μεθόδους για να δημιουργήσουν θετική εμπειρία στον υποψήφιο τόσο για τον οργανισμό όσο και για τις μεθόδους που χρησιμοποιεί, για να επιλέξει το προσωπικό του.

Αυτή η πληροφορία μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε επιχειρήσεις που συνεργάζονται με εξωτερικούς συνεργάτες, οι οποίοι τους προωθούν – χορηγούν συγκεκριμένα εργαλεία επιλογής για να εντάξουν στην επιλογή προσωπικού. Για αυτό το λόγο η έρευνα αυτή, παρέχει αποδεδειγμένα ευρήματα για τα εργαλεία επιλογής και τις αντιδράσεις των υποψηφίων, στοιχεία με καίρια σημασία για την εικόνα ενός οργανισμού προς τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Τέλος, όπως έχει ήδη αναφερθεί η τεχνολογία έχει εισβάλλει στην καθημερινότητα, συνεπώς αν ένας οργανισμός επιθυμεί να βρεθεί στην αιχμή της τεχνολογίας και επιθυμεί να εντάξει στο δυναμικό του υποψηφίους, μπορεί να αξιοποιήσει καινοτόμα εργαλεία επιλογής προσωπικού ως συμπληρωματικά στα ήδη υπάρχοντα όπως, είναι μια παιχνιδοποιημένη αξιολόγηση και να καταστήσει πιο ευχάριστη τη διαδικασία επιλογής των υποψηφίων. Η παιχνιδοποιημένη αξιολόγηση θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί, επίσης συμπληρωματικά με τα SJTs, τα οποία όπως αποδείχτηκε στην έρευνα συνεχίζουν να δημιουργούν θετικές αντιδράσεις στους υποψηφίους.

Βασική βιβλιογραφία

- Armstrong, M. B., Landers, R. N., & Collmus, A. B. (2015). Gamifying recruitment, selection, training, and performance management: Game-thinking in human resource management. In *Emerging Research and Trends in Gamification* (pp. 140-165). IGI Global.
- Buil, I., Catalán, S., & Martínez, E. (2020). Understanding applicants' reactions to gamified recruitment. *Journal of Business Research*, 110, 41-50.
- Christian, M. S., Edwards, B. D., & Bradley, J. C. (2010). Situational judgment tests: Constructs assessed and a meta-analysis of their criterion-related validities. *Personnel Psychology*, 63(1), 83–117.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory.
- Fetzer, M., McNamara, J., & Geimer, J. L. (2017). Gamification, serious games and personnel selection. In H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (pp. 293– 309). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Georgiou, K., Gouras, A., & Nikolaou, I. (2019). Gamification in employee selection: The development of a gamified assessment. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(2), 91–103.
- Granic, I., Lobel, A., & Engels, R. C. (2014). The benefits of playing video games. *American Psychologist*, 69(1), 66.

- Jennet, C., Cox, A. L., Cairns, P., Dhoparee, S., Epps, A., Tijs, T., & Walton, A. (2008). Measuring and defining the experience of immersion in games. *International Journal of Human-Computer Studies*, 66(9), 641-661.
- Krumm, S., Lievens, F., Huffmeier, J., Lipnevich, A.A., Bendels, H. and Hertel, G. (2015). "How "situational" is judgment in situational judgment tests?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100, pp. 464-480.
- Landers, R. N. (2014). Developing a theory of gamified learning: Linking serious games and gamification of learning. *Simulation & gaming*, 45(6), 752-768.
- Lievens, F., & Schäpers, P. (2020). *Situational Judgment Tests : From low-fidelity simulations to alternative measures of personality and the person-situation interplay*.
- McDaniel, M. A., Hartman, N. S., Whetzel, D. L., & Grubb, W. L. (2007). Situational judgment tests, response instructions, and validity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(1), 63–91.
- Mullins, J. K., & Sabherwal, R. (2020). Gamification: A cognitive-emotional view. *Journal of Business Research*, 106 (October 2018), 304–314.
- Obaid, I., Farooq, M. S., & Abid, A. (2020). Gamification for Recruitment and Job Training: Model, Taxonomy, and Challenges. *IEEE Access*, 8, 65164–65178.
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2014). A Century of Selection. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 693–717.
- Ryan, Ann Marie, & Tippins, N. T. (2004). Attracting and selecting: What psychological research tells us. *Human Resource Management*, 43(4), 305–318.
- Schäpers, P., Mussel, P., Lievens, F., König, C. J., Freudenstein, J. P., & Krumm, S. (2020). The role of situations in situational judgment tests: Effects on construct saturation, predictive validity, and applicant perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 105(8), 800–818.
- Semmelrock-Picej, M. T. (2013). *The 9th European Conference on Management Leadership and Governance Klagenfurt , Austria Edited by Dr Ales Novak Conference Co-Chairs. November*.

Η συμπεριληπτική ηγεσία και η δέσμευση στην οργανωσιακή αλλαγή. ο ρόλος της εργασιακής αυτονομίας και της οργανωσιακής υποστήριξης.

Φοιτήτρια: Παπαχρόνη Ευγενία

Επιβλέπων καθηγητής: Κατσαρός Κλεάνθης

Εισαγωγή

Οι οργανωσιακές αλλαγές είναι ένα συχνό φαινόμενο στο περιβάλλον μιας επιχείρησης και η διοίκηση καλείται να εισάγει αυτές τις αλλαγές όσο πιο ομαλά και αποτελεσματικά μπορεί. Αυτό σχετίζεται άμεσα με την στάση και τις απόψεις των εργαζομένων, καθώς και τα ερεθίσματα που λαμβάνουν στο εργασιακό τους περιβάλλον. Το πρόβλημα που καλείται να εξετασθεί στην παρούσα εργασία είναι η έρευνα των απόψεων των εργαζομένων σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή, όταν αυτή προσπαθεί να εφαρμοστεί στο πλαίσιο μιας συμπεριληπτικής ηγεσίας, χωρίς αποκλεισμούς. Εξετάζεται το κατά πόσο η συμπεριληπτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την τάση των εργαζομένων να υποστηρίζουν την αλλαγή που εμφανίζεται στην εταιρεία τους.

Αρχικά περιγράφονται οι ορισμοί και οι διαστάσεις της οργανωσιακής αλλαγής, στη συνέχεια παρατίθεται μια ιστορική αναδρομή του όρου ηγεσία. Καταγράφονται και αναλύονται οι διάφορες θεωρίες που αποτελούν βάση της ηγεσίας καθώς και τα είδη ηγεσίας που υπάρχουν και περιγράφονται οι δύο βασικοί mediators της έρευνάς μας, η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη και η εργασιακή αυτονομία .

Στην συνέχεια, παρατίθεται η μεθοδολογία της ανάλυσης. Επεξηγείται ακριβώς το ερευνητικό πρόβλημα, ο στόχος και η δομή του καθώς και τα στάδια από την κατασκευή του ερωτηματολογίου, με τα εργαλεία μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν, μέχρι την αποτύπωση των αποτελεσμάτων. Παρουσιάζονται οι δύο εταιρείες στις οποίες μοιράστηκαν τα ερωτηματολόγια, ο κλάδος που ανήκουν και τα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού τους.

Στο επόμενο κεφάλαιο περιγράφονται τα βήματα από την περιγραφική στατιστική, ο έλεγχος για την αξιοπιστία των μεταβλητών και η διαδικασία της ανάλυσης των mediators. Στο τελευταίο κεφάλαιο ακολουθεί μια συζήτηση των αποτελεσμάτων.

Σκοπός της Εργασίας

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να εξεταστεί η συσχέτιση μεταξύ συμπεριληπτικής ηγεσίας και υποστήριξης της οργανωσιακής αλλαγής από τους εργαζομένους. Καθώς επίσης, και ο ρόλος της εργασιακής αυτονομίας (job autonomy) και οργανωσιακής υποστήριξης (perceived organizational support) των εργαζομένων ως παράγοντες μεσολάβησης (mediators) αυτής της σχέσης μεταξύ των δύο βασικών μεταβλητών μας, κατά τη διαδικασία εφαρμογής μίας οργανωσιακής αλλαγής. Ως πεδία χρησιμοποιήθηκαν δύο εταιρείες στον κλάδο του λιανικού εμπορίου.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Σύμφωνα με τους Cook & Hunsaker (2001), «η επιβίωση και η ανάπτυξη των οργανισμών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό πρώτα από την ικανότητά τους να κατανοήσουν το νέο περιβάλλον και δεύτερον, να προσαρμοστούν σε αυτό». Οι οργανισμοί καλούνται να αλλάξουν σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο, σε επίπεδο τεχνολογίας, δομής, οργάνωσης, διοίκησης, ακόμα και κουλτούρας. Αν δεν το κάνουν τη στιγμή που απαιτείται, τότε κινδυνεύουν να μείνουν εκτός αγοράς (Burnes, 2017). Μπορεί η προσαρμοστικότητα στο συνεχές, απαιτητικό και εναλλασσόμενο εργασιακό περιβάλλον να είναι σπουδαία δεξιότητα για τις επιχειρήσεις, δεν είναι όμως

μεγάλο το ποσοστό επιτυχίας, καθώς μόλις το 30% από τα πλάνα επανασχεδιασμού επιχειρήσεων έχουν στεφθεί με επιτυχία (Hammer & Champy, 1993).

Βασικά θεωρητικά μοντέλα

Προκειμένου να καταφέρουν οι οργανισμοί να δημιουργήσουν ένα πλάνο αλλαγής, να το υλοποιήσουν και να το φέρουν εις πέρας, δημιουργήθηκαν από επιστήμονες του κλάδου μοντέλα που βοηθούν στη διαδικασία αυτή. Όλα τα μοντέλα έχουν μεταξύ τους κοινά χαρακτηριστικά, θέτουν τις ίδιες βασικές προτεραιότητες. Αυτό που παρατηρείται είναι ο εξελικτικός χαρακτήρας των μοντέλων στην πάροδο του χρόνου, από τον Lewin (1947) με το μοντέλο των τριών σταδίων *Ξεπαγώματος-Αλλαγής-Παγώματος* και το μοντέλο ανάλυσης δυναμικής πεδίου (Lewin, 1951), στον Kotter με *Το μοντέλο των οκτώ Σταδίων* (1966). Παρατηρείται η προσαρμογή στη νέα εποχή της παγκοσμιοποίησης και το γεγονός πως γίνονται όλο και πιο συγκεκριμένα ως προς τον τρόπο και τα μέσα για τη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής.

Για την ανάλυση της οργανωσιακής δέσμευσης βασιστήκαμε στο μοντέλο των Meyer & Allen (1984) το οποίο αναφέρεται στην ύπαρξη τριών διαφορετικών ψυχολογικών καταστάσεων, που χαρακτηρίζουν την σχέση του εργαζόμενου με τον οργανισμό και τις επιπτώσεις στην απόφαση να συνεχιστεί ή να διακοπεί η σχέση αυτή. Στο μοντέλο δέσμευσης διακρίνονται κάποιες ψυχολογικές καταστάσεις. Οι καταστάσεις αυτές είναι οι εξής: *affective commitment*, δηλαδή η επιθυμία του εργαζόμενου να παραμείνει στην θέση του, *continuance commitment* δηλαδή ότι χρειάζεται ο εργαζόμενος να παραμείνει και *normative commitment* δηλαδή, η υποχρέωση του να παραμείνει, και αναφέρεται στα συναισθήματα αναγκαστικής παραμονής στον οργανισμό, χωρίς πραγματικά να το θέλει.

Η ηγεσία είναι μία από τις σημαντικότερες πτυχές ενός οργανισμού. Και αυτό συμβαίνει διότι, όπως μας έχει δείξει η ιστορία, η γενική ευημερία των οργανισμών αλλά και των εθνών εξαρτάται από την ηγεσία. Ο Burns (1978) αναφέρει πως "Η ηγεσία είναι ένα από τα πιο παρατηρούμενα και λιγότερο κατανοητά φαινόμενα στη Γη". Ενώ ο Wren (1995), συμπληρώνει πως "Η ηγεσία είναι από τα πιο συζητημένα και, ταυτόχρονα, πιο αόριστα και αινιγματικά θέματα". Πολύ συχνά ακούμε για την παρακμή των εταιρειών λόγω ανεπαρκούς, ή κακής ηγεσίας. Όπως για την ανάπτυξη των μεγάλων πολιτισμών είναι απαραίτητοι μεγάλοι και ικανοί ηγέτες (Bass, 1990), έτσι θα πρέπει να τοποθετούνται σε θέσεις εξέχουσας σημασίας για τους οργανισμούς, ταλαντούχοι και πεπειραμένοι ηγέτες προκειμένου να διασφαλιστεί η επιτυχία των οργανισμών.

Στην παρούσα έρευνα μας απασχολεί ο όρος της συμπεριληπτικής ηγεσίας και ο ρόλος της στη διοίκηση των οργανισμών. Οι όροι, συμπεριληπτική ηγεσία, χωρίς αποκλεισμούς και ηγέτης χωρίς αποκλεισμούς, χρησιμοποιούνται από πολλούς και διαφορετικούς ερευνητές και επαγγελματίες. Το κοινό χαρακτηριστικό όσων έχουν ασχοληθεί με την συμπεριληπτική ηγεσία είναι πως θέτουν στο επίκεντρο τις σχέσεις των ανθρώπων και δίνουν σημασία στις προσωπικές διαφορές. Ο ψυχολόγος Edwin P. Hollander (2008), αναφερόταν στην συμπεριληπτική ηγεσία ως τις σχέσεις με αμοιβαίο συμφέρον, «κάνουμε τα πράγματα με τους ανθρώπους, παρά για τους ανθρώπους». Όλα τα μέλη της ομάδας χαίρουν της ίδιας εκτίμησης και σεβασμού χωρίς αποκλεισμούς (Βακόλα & Κατσαρός, 2020).

Επίσης, σημασία έχουν και δύο ακόμη παράμετροι που θα αναλυθούν και θα λειτουργήσουν υποστηρικτικά στην παρούσα έρευνα. Η αυτονομία της εργασίας «*job autonomy*», δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός παρέχει στους εργαζομένους ουσιαστική ελευθερία, αυτονομία, ανεξαρτησία και τη διακριτή ευχέρεια να προγραμματίζουν την εργασία τους και τις διαδικασίες που πρέπει να χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση του εκάστοτε έργου (Hackman & Oldham, 1976), και η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (*perceived organizational support*), που σύμφωνα με τον Eisenberger (1986), είναι «ο βαθμός σχετικά με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και πιστεύουν πως ο οργανισμός που εργάζονται τους λαμβάνει υπόψιν, εκτιμά και αναγνωρίζει την προσπάθειά τους, επιβραβεύει την επιτυχημένη προσπάθεια για επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και ενδιαφέρεται για την ευημερία τους.»

Στην παρούσα μελέτη διερευνάται και ο ρόλος της εργασιακής αυτονομίας και αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης ως μεσολαβητές (mediators) της σχέσης μεταξύ δύο άλλων μεταβλητών. Ένας mediator εξηγεί τη σχέση μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης μεταβλητής, είναι η μεταβλητή που εξηγεί τον μηχανισμό της επίδρασης της ανεξάρτητης στην εξαρτημένη μεταβλητή. Το αν θα θεωρηθεί μία μεταβλητή ως διαμεσολαβητής, εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο «κουβαλά» την επιρροή της ανεξάρτητης στην εξαρτημένη. Επομένως, η σχέση έχει την εξής μορφή: $x \rightarrow m \rightarrow y$ (MacKinnon, Fairchild & Fritz, 2014).

Μεθοδολογία

Για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε, ακολουθήθηκε δομημένος σχεδιασμός σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Henerson, 1987). Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε στις εξής ενότητες: Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει ένα εισαγωγικό κείμενο, όπου παρατίθενται τα στοιχεία του ερευνητή της παρούσας έρευνας. Στο δεύτερο μέρος, στην Ενότητα 1 παρατίθενται δεκαοχτώ ερωτήσεις που μετρούν τη δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή (commitment to change) και για την μέτρηση αυτής της μεταβλητής χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο των Herscovitch & Meyer (2002). Στην Ενότητα 2 του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις για την συμπεριληπτική ηγεσία (inclusive leadership), σύμφωνα με το μοντέλο των Carmeli, Palmon και Ziv (2010). Η Ενότητα 3 αφορά ερωτήσεις που μετρούν την εργασιακή αυτονομία και το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε είναι το Ερωτηματολόγιο Σχεδιασμού Εργασίας (Work Design Questionnaire), σύμφωνα με τους Morgeson και Humphrey (2006) και η ενότητα 4 αφορά την εκτίμηση της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης με εργαλείο το ερωτηματολόγιο των Eisenberger & Huntington (1986). Οι ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν, είναι οι εξής:

Υπόθεση 1^α: Η συμπεριληπτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με affective commitment

Υπόθεση 1^β: Η συμπεριληπτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με continuance commitment

Υπόθεση 1^γ: Η συμπεριληπτική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με normative commitment

Υπόθεση 2^α: Η εργασιακή αυτονομία σχετίζεται θετικά με affective commitment

Υπόθεση 2^β: Η εργασιακή αυτονομία σχετίζεται θετικά με continuance commitment

Υπόθεση 2^γ: Η εργασιακή αυτονομία σχετίζεται αρνητικά με normative commitment

Υπόθεση 3^α: Η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη σχετίζεται θετικά με affective commitment

Υπόθεση 3^β: Η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη σχετίζεται θετικά με continuance commitment

Υπόθεση 3^γ: Η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη σχετίζεται αρνητικά με normative commitment

Υπόθεση 4: Η συμπεριληπτική ηγεσία επηρεάζει σημαντικά τους mediators εργασιακή αυτονομία και αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη

Υπόθεση 5^α: Η συμπεριληπτική ηγεσία επηρεάζει σημαντικά το affective commitment χωρίς την παρουσία των mediators.

Υπόθεση 5^β: Η συμπεριληπτική ηγεσία επηρεάζει σημαντικά το continuance commitment χωρίς την παρουσία των mediators.

Υπόθεση 5^γ: Η συμπεριληπτική ηγεσία επηρεάζει σημαντικά το normative commitment χωρίς την παρουσία των mediators.

Υπόθεση 6^α: Οι mediators, εργασιακή αυτονομία και η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη έχουν μοναδική επιρροή πάνω στο affective commitment.

Υπόθεση 6^β: Οι mediators, εργασιακή αυτονομία και η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη έχουν μοναδική επιρροή πάνω στο continuance commitment.

Υπόθεση 6^γ: Οι mediators, εργασιακή αυτονομία και η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη έχουν μοναδική επιρροή πάνω στο normative commitment.

Υπόθεση 7^α: Η επιρροή της συμπεριληπτικής ηγεσίας στο affective commitment συρρικνώνεται όταν προστίθενται οι mediators.

Υπόθεση 7^β : Η επιρροή της συμπεριληπτικής ηγεσίας στο continuance commitment συρρικνώνεται όταν προστίθενται οι mediators.

Υπόθεση 7^γ : Η επιρροή της συμπεριληπτικής ηγεσίας στο normative commitment συρρικνώνεται όταν προστίθενται οι mediators.

*Για να ισχύει η τελευταία υπόθεση θα πρέπει πρώτα να ισχύουν και όλες οι προηγούμενες.

Συνοπτική Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Α) Συναισθηματική δέσμευση:

| Variables | Inclusive Leadership | POS | Job Autonomy |
|----------------|----------------------|-----------|--------------|
| (Constant) | 3,106 | 2,664 | 2,807 |
| b | 0,189*** | 0,388*** | 0,188*** |
| F | 12,244*** | 18,641*** | 11,148*** |
| N | 205 | 205 | 205 |
| R ² | 0,057 | 0,156 | 0,099 |

*Note: *p<.1, **p<.05, ***p<.01*

Β) Δέσμευση συνέχειας:

| Variables | Inclusive Leadership | POS | Job Autonomy |
|----------------|----------------------|-----------|--------------|
| (Constant) | 2,63 | 2,169 | 2,349 |
| b | 0,179*** | 0,404*** | 0,177*** |
| F | 10,31*** | 17,721*** | 9,213*** |
| N | 205 | 205 | 205 |
| R ² | 0,048 | 0,149 | 0,084 |

*Note: *p<.1, **p<.05, ***p<.01*

Γ) Κανονιστική δέσμευση

| Variables | Inclusive Leadership | POS | Job Autonomy |
|----------------|----------------------|-----------|--------------|
| (Constant) | 3,846 | 4,292 | 4,155 |
| b | -0,208*** | -0,391*** | -0,194*** |
| F | 15,118*** | 20,612*** | 13,051*** |
| N | 205 | 205 | 205 |
| R ² | 0,069 | 0,169 | 0,114 |

*Note: *p<.1, **p<.05, ***p<.01*

Ανάλυση Mediation

Αποτελέσματα παλινδρόμησης, επίδραση ανεξάρτητης μεταβλητής στον διαμεσολαβητή (mediator), (Direct effects).

| Variables | (IV —→ Mediator) | |
|--------------------------------|------------------|--------------------|
| | H4 POS | H4 Job autonomy |
| (Constant) | 1,13 | 1,58 |
| Model variables | | |
| Inclusive Leadership | 0,55* | 0,51* |
| R² | 0,43* | 0,26* |
| Adjusted R² | 0,42 | 0,25 |
| <i>Note: *p<.001. N=205</i> | | |

Αποτελέσματα παλινδρόμησης, επίδραση του διαμεσολαβητή (mediator) στην εξαρτημένη μεταβλητή, (Direct effects).

| (Mediator —→ DV) | | | | | | |
|--------------------------------|--------------|--------|----------------|--------|--------------|--------|
| | Affective C. | | Continuance C. | | Normative C. | |
| Variables | H3a | H2a | H3b | H2b | H3c | H2c |
| (Constant) | 2,66 | 2,80 | 2,16 | 2,34 | 4,29 | 4,15 |
| Model variables | | | | | | |
| POS | 0,38* | | 0,403* | | -0,39* | |
| Job autonomy | | 0,188* | | 0,176* | | -0,19* |
| R² | 0,15* | 0,099* | 0,14* | 0,083* | 0,16* | 0,11* |
| Adjusted R² | 0,14 | 0,09 | 0,13 | 0,073 | 0,15 | 0,10 |
| <i>Note: *p<.001. N=205</i> | | | | | | |

Αποτελέσματα της επιρροής της συμπεριληπτικής ηγεσίας στην δέσμευση στην αλλαγή.

| (IV —→ DV) | | | |
|-------------------------------|--------------|----------------|--------------|
| Variables | Affective C. | Continuance C. | Normative C. |
| (Constant) | 3,10 | 2,629 | 3,84 |
| Model variables | | | |
| Inclusive Leadership | 0,188* | 0,179* | -0,20* |
| R² | 0,056* | 0,048* | 0,069* |
| Adjusted R² | 0,046 | 0,038 | 0,059 |

Αποτελέσματα της επιρροής της συμπεριληπτικής ηγεσίας στην συναισθηματική δέσμευση, όταν παρεμβάλλονται οι δύο διαμεσολαβητές (mediators) στη σχέση.

| c' (IV —→ DV) mediator controlled | | | |
|--------------------------------------|----------------------|------|-------|
| Variables | Affective Commitment | | |
| (Constant) | 3,10 | 2,66 | 2.622 |

| Model variables | | | |
|-------------------------------|----------|--------|--------|
| Inclusive Leadership | 0,188* → | -0,028 | -0,091 |
| POS | | 0,216* | |
| Job Autonomy | | | 0,096* |
| R² | 0,056* | 0,15* | 0,099* |
| Adjusted R² | 0,046 | 0,14 | 0,089 |
| Sobel test statistic | | 4,52* | 2,9* |

Note: *p<.001. N=205

Αποτελέσματα της επιρροής της συμπεριληπτικής ηγεσίας στην δέσμευση συνέχειας, όταν παρεμβάλλονται οι δύο διαμεσολαβητές (mediators) στη σχέση.

| | c' (IV → DV) mediator controlled | Continuance Commitment | |
|-------------------------------|---|-------------------------------|--------|
| Variables | | | |
| (Constant) | 2,62 | 2,16 | 2,34 |
| Model variables | | | |
| Inclusive Leadership | 0,179* → | -0,046 | -0,088 |
| POS | | 0,225* | |
| Job Autonomy | | | 0,09* |
| R² | 0,048* | 0,14* | 0,083* |
| Adjusted R² | 0,038 | 0,13 | 0,073 |
| Sobel test statistic | | 4,54* | 2,64* |

Note: *p<.001. N=205

Αποτελέσματα της επιρροής της συμπεριληπτικής ηγεσίας στην κανονιστική δέσμευση, όταν παρεμβάλλονται οι δύο διαμεσολαβητές (mediators) στη σχέση.

| | c' (IV → DV) mediator controlled | Normative Commitment | |
|-------------------------------|---|-----------------------------|---------|
| Variables | | | |
| (Constant) | 3,84 | 4,29 | 4,15 |
| Model variables | | | |
| Inclusive Leadership | -0,208* → | -0,098 | -0,108 |
| POS | | -0,218* | |
| Job Autonomy | | | -0,099* |
| R² | 0,069* | 0,16* | 0,11* |
| Adjusted R² | 0,059 | 0,15 | 0,10 |
| Sobel test statistic | | 4,58* | 3,52* |

Note: *p<.001. N=205

Συμπεράσματα

Από την έρευνά μας φάνηκε πως πραγματικά όταν μεσολαβούν η εργασιακή αυτονομία και η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, οι πιθανότητες να δείξουν δέσμευση στην αλλαγή οι εργαζόμενοι είναι πολύ μεγαλύτερες απ' ό,τι, όταν αυτά τα δύο απουσιάζουν. Ωστόσο, οι δύο αυτοί παράγοντες κρίνονται ιδιαίτερα σημαντικοί για την υγιή ευημερία των οργανισμών και με προσπάθειες εκ μέρους της κάθε ηγεσίας, οι οργανισμοί θα μπορούν να βιώσουν ασφάλεια και εμπιστοσύνη, θα περιλαμβάνουν στον πυρήνα τους ανθρώπους αφοσιωμένους και πιστούς που προωθούν την αλλαγή και δεσμεύονται απέναντι σε αυτήν. Τα ευρήματά μας, μας υποδεικνύουν πως τα παραδοσιακά στυλ ηγεσίας δεν ευνοούν στον ίδιο βαθμό την εξέλιξη των ανθρώπων όσο τα στυλ ηγεσίας που προωθούν την ομαδικότητα στη λήψη αποφάσεων. Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις τείνουν να ασπάζονται το συμπεριληπτικό στυλ ηγεσίας, και πιστεύουμε πως τα επόμενα χρόνια θα είναι ακόμη πιο διαδεδομένο στην Ελλάδα. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ιδιαίτερα κρίσιμος στην καλλιέργεια στάσεων και αντιλήψεων απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές. Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στην υιοθέτηση της αντίληψης πως οι οργανισμοί θα βιώνουν διαρκώς αλλαγές, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να τις αντιμετωπίζουν ως προκλήσεις και όχι ως απειλές.

Βασική Βιβλιογραφία

- Baron, A.R., (2013), *Organizational Psychology and behavior*, Gutenberg
- Bass B., Avolio, B., (1993), "Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership", Saga Publications
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., Ziv, E., (2010), *Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety*
- Connelly, M., (2010), *Force Field Analysis- Kurt Lewin, change management coach*
- Conner, D.R., (1992), *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*, New York: Villard Books
- Eisenberger, R., Malone, G.P., Presson, W.D., (2016), *Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement*, SHRM-SIOP Science of HR Series
- European Commission, , (2019), *Greek diversity charter*
- Fiedler, F.E., (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill
- Field, A., (2005), *Discovering Statistics Using SPSS (Introducing Statistical Methods S.)*, 2nd Edition
- Herscovitch, L. , Meyer, J.P., (2002), *Commitment to organizational change. Extension of a three-component model.*, *Journal of Applied Psychology*
- Hollander, E.P., (2008), *Inclusive Leadership. The Essential Leader-Follower-Relationships*, The Pennsylvania State University
- Kotter, J.P., (2012), *Leading change, with a new preface by the Author*, Harvard Business Review
- Laloux, F., (2014), *reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Brussels: Nelson Parker
- Lewin, K., (1948), *Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science*, American Psychological Association
- Northhouse, P.G., (2016), *Leadership: Theory and Practice* , 7th edition, Los Angeles: Sage
- Stodgill, R.M., (1974), *Handbook of leadership a survey of theory and Research* , New York: Free Press

Η χρήση επεξηγήσεων σχετικά με την δυσκολία παραποίησης μπορεί να βελτιώσει τις αντιλήψεις και τις αντιδράσεις των υποψηφίων σε μια παιχνιδοποιημένη μέθοδο επιλογής (Gamification);

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΦΟΥΡΛΗ ΕΥΡΥΔΙΚΗ
ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ

Εισαγωγή:

Η παιχνιδοποιημένη μέθοδος (gamification) αποκτά όλο και περισσότερη υποστήριξη από αρκετούς οργανισμούς, οι οποίοι την χρησιμοποιούν ως μέθοδος επιλογής προσωπικού. Σύμφωνα με παλιότερες έρευνες, το gamification αποτελεί μια ευχάριστη διαδικασία επιλογής προσωπικού που μπορεί να βελτιώσει τις αντιδράσεις των συμμετεχόντων και το κίνητρο τους για συμμετοχή στην διαδικασία αξιολόγησης. Η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο να διερευνήσει τρόπους βελτίωσης των αντιδράσεων των υποψηφίων ως προς την παιχνιδοποιημένη μέθοδο επιλογής, με την χρήση επιπλέον επεξηγήσεων προς τους υποψηφίους, αφού έχει αποδειχθεί ότι οι επεξηγήσεις μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τις αντιδράσεις και τις αντιλήψεις των υποψηφίων. Όσον αφορά το είδος της επεξήγησης που θα χρησιμοποιήσουμε, θα στηριχθούμε σε ένα από τα πλεονεκτήματα του gamification και συγκεκριμένα στην δυσκολία παραποίησης. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι σε ένα παιχνιδοποιημένο περιβάλλον είναι πιο δύσκολο κάποιος υποψήφιος να παραποιήσει ή να διαστρεβλώσει κάποια απάντηση. Παράλληλα, θα συγκρίνουμε τις αντιδράσεις των υποψηφίων όχι μόνο μεταξύ της παιχνιδοποιημένης μεθόδου με ή χωρίς επεξηγήσεις, αλλά και με τα τεστ αξιολόγησης υποθετικών καταστάσεων αντίστοιχα με ή χωρίς επιπλέον πληροφορίες. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι στο gamification με επιπλέον επεξηγήσεις, είναι πιο δύσκολο κάποιος να παραποιήσει κάποια απάντηση του ώστε να διαστρεβλώσει το τελικό αποτέλεσμα σε σχέση με το SJT με επιπλέον πληροφορίες. Παράλληλα, στην παιχνιδοποιημένη μέθοδο με επεξηγήσεις οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων ως προς την δικαιοσύνη είναι πιο ευνοϊκές σε σχέση με το τεστ αξιολόγησης υποθετικών καταστάσεων, αφού θεωρούν πως η παιχνιδοποιημένη μέθοδος είναι πιο δίκαιη.

Περιγραφή του σκοπού της εργασίας και της σημασίας της:

Στην παρούσα έρευνα θα επικεντρωθούμε σε δύο σημαντικές διαστάσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, στην προσέλκυση και κυρίως στην επιλογή προσωπικού, όπου και στις δύο αυτές πρακτικές έχει εφαρμοστεί η παιχνιδοποιημένη μέθοδος (gamification) και τα τεστ αξιολόγησης υποθετικών καταστάσεων (SJTs) με επιτυχία (Armstrong, Landers & Collmus, 2016).

Η έρευνα μας θα βασιστεί στο οργανωτικό πλαίσιο δικαιοσύνης του Gilliland, το οποίο θεωρείται από πολλούς ερευνητές ως το πιο σημαντικό θεωρητικό πλαίσιο για την μελέτη των αντιδράσεων των υποψηφίων (Gilliland & Steiner, 2012; Hausknecht, 2013; Nikolaou, Bauer & Truxillo, 2015; Nikolaou & Georgiou, 2018). Συγκεκριμένα, ο Gilliland διερευνά δέκα διαδικαστικούς κανόνες που επηρεάζουν τις αντιδράσεις των υποψηφίων έναντι των διαφορετικών μεθόδων επιλογής που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί (Nikolaou & Georgiou, 2018). Αφού αναλυθεί το θεωρητικό μοντέλο του Gilliland περί δικαιοσύνης και αντιδράσεων των υποψηφίων, γίνεται μια αναφορά στις αντιδράσεις των υποψηφίων σε διάφορες μεθόδους επιλογής, όπως τα δείγματα έργου, οι συνεντεύξεις, κέντρα αξιολόγησης, τα τεστ προσωπικότητας και γνωστικής ικανότητας κλπ. με βάση παλιότερες μελέτες. Η έρευνα εστιάζει κυρίως σε δύο μεθόδους επιλογής, τα τεστ αξιολόγησης υποθετικών καταστάσεων ή SJTs και την παιχνιδοποίηση ή αλλιώς gamification.

Σκοπός της έρευνας είναι να μελετηθεί εάν η ύπαρξη επιπλέον πληροφοριών σχετικά με τον λόγο χρήσης της μεθόδου αξιολόγησης «gamification» συμβάλλει στην βελτίωση των αντιδράσεων των υποψηφίων απέναντι στη μέθοδο αξιολόγησης και τον οργανισμό.

Στην παρούσα μελέτη στηριχθήκαμε σε μια ιδιότητα της παιχνιδοποίησης που σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές αποτελεί πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου. Πιο συγκεκριμένα, αυτή η ιδιότητα είναι ότι σε ένα παιχνιδοποιημένο περιβάλλον όπως το gamification δεν μπορεί εύκολα ο συμμετέχων να δηλώσει κάτι ψεύτικο και παρουσιάζει τον πραγματικό εαυτό του. Δηλαδή η δυνατότητα παραποίησης και εξαπάτησης είναι αρκετά μικρή στην παιχνιδοποιημένη μέθοδο (Armstrong et al., 2016), άρα θεωρητικά μπορεί να χαρακτηριστεί ως δίκαιη. Ακόμη, μέσω της παιχνιδοποίησης οι οργανισμοί μπορούν να εκτιμήσουν την συμπεριφορά των υποψηφίων και των μελλοντικών αποδόσεων τους στην θέση και στο περιβάλλον εργασίας που έχουν αιτηθεί πιο εύκολα (Collmus, Armstrong & Landers, 2016).

Στην συγκεκριμένη μελέτη θέλουμε να διαπιστώσουμε εάν δίνοντας αυτή την πληροφορία σχετικά με την δυσκολία παραποίησης των αποτελεσμάτων και άρα και της ύπαρξης δικαιοσύνης, βελτιώνονται οι αντιδράσεις των υποψηφίων. Με βάση παλιότερες έρευνες η προσθήκη κάποιου είδους επεξήγησης πριν ή κατά την διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης, μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη και την στάση του υποψηφίου σχετικά με την ύπαρξη ή μη δικαιοσύνης (Van den Bos, Vermunt & Wilke, 1997). Ταυτόχρονα θα ελέγξουμε τις αντιδράσεις και τις αντιλήψεις των υποψηφίων ως προς την μέθοδο επιλογής και τον ίδιο τον οργανισμό στην παιχνιδοποιημένη μέθοδο επιλογής με επιπλέον επεξηγήσεις, την παιχνιδοποιημένη μέθοδο επιλογής χωρίς πληροφορίες, το τεστ αξιολόγησης υποθετικών καταστάσεων με επιπλέον επεξηγήσεις και εκείνο χωρίς. Σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι να διαπιστωθεί εάν η χρήση επιπλέον επεξηγήσεων ως προς την δυσκολία διαστρέβλωσης των απαντήσεων, οδηγεί σε πιο θετικές αντιδράσεις. Παρομοίως, θα συγκρίνουμε την παιχνιδοποιημένη μέθοδο αξιολόγησης με επιπλέον επεξηγήσεις (Gamification Explain) με το τεστ αξιολόγησης υποθετικών καταστάσεων με επιπλέον πληροφορίες (SJT Explain), προκειμένου να ερευνήσουμε άμα υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά μεταξύ αυτών των δύο μεθόδων. Η παιχνιδοποιημένη μέθοδος που συμπλήρωσαν οι συμμετέχοντες είναι το Owiwi, το οποίο αποτελεί ένα διασκεδαστικό και ελκυστικό εργαλείο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται στην διαδικασία επιλογής από αρκετούς οργανισμούς.

Ακόμη, για τις ανάγκες της συγκεκριμένης μελέτης, προσθέσαμε κάποιες μεταβλητές με σκοπό να μελετήσουμε την παροχή επεξηγήσεων (manipulation). Αυτές οι μεταβλητές είναι η μεταβλητή που μετράει την δυνατότητα παραποίησης σε κάθε μέθοδο επιλογής και οι μεταβλητές που μελετάνε εάν οι υποψήφιοι κατανόησαν το είδος του τεστ που συμπλήρωσαν. Όσον αφορά τις τελευταίες με το είδος του τεστ, αυτές θα μας βοηθήσουν, κυρίως στις μεθόδους επιλογής που υπήρχαν επιπλέον επεξηγήσεις, να διαπιστώσουμε εάν οι συμμετέχοντες ήταν αφοσιωμένοι κατά την διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και εάν διάβασαν το αρχικό σενάριο που τους δινόταν.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση:

Η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού επηρεάζει σημαντικά την ανάπτυξη και την κερδοφορία του οργανισμού (Jawaad, Amir, Bashir & Hasan, 2019). Οι Terpstra και Rozell (1993) βρήκαν θετική σχέση μεταξύ της σωστής και αποτελεσματικής χρήσης των μεθόδων επιλογής με την απόδοση του οργανισμού (Terpstra & Rozell, 1993). Επίσης, δεν είναι όλες οι μέθοδοι επιλογής παρόμοιες και έχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Γι' αυτό τον λόγο είναι σημαντικό ο οργανισμός να είναι επιλεκτικός στην μέθοδο επιλογής που θα χρησιμοποιήσει και στις πληροφορίες που συλλέγει από την διαδικασία. Η λανθασμένη επιλογή μιας μεθόδου μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά κόστη για τον οργανισμό, στην δαπάνη πολύτιμου χρόνου και στην πρόσληψη του λάθους ατόμου σε μια θέση (Wilk & Carrelli, 2003).

Στις μεθόδους επιλογής προσωπικού περιλαμβάνονται οι παιχνιδοποιημένες μέθοδοι (gamification), τα Τεστ Αξιολόγησης Υποθετικών Καταστάσεων (Situational Judgement Tests - SJTs), job knowledge test, οι δομημένες και μη συνεντεύξεις, δείγματα έργου (work samples), ψηφιακή συνέντευξη (video or digital interview), τεστ γνωστικής ικανότητας (cognitive ability test), βιογραφικό, φόρμες αίτησης υποψηφίων (application blanks) κλπ.

Σε μια διαδικασία επιλογής σημαντικό ρόλο παίζουν οι ίδιοι οι υποψήφιοι. Πιο συγκεκριμένα, οι αντιδράσεις των υποψηφίων απέναντι σε ένα σύστημα επιλογής επηρεάζουν άμεσα και έμμεσα την διαδικασία αλλά και τον ίδιο τον οργανισμό. Παρόλα αυτά, τα τελευταία 20 χρόνια άρχισαν να εμφανίζονται έρευνες σχετικά με τις αντιδράσεις των υποψηφίων, λόγω της αύξησης του ενδιαφέροντος σχετικά με την ύπαρξη διακρίσεων και νομικών υποθέσεων για την δίκαιη μεταχείριση των υποψηφίων (Truxillo, Bauer & McCarthy, 2015).

Στις αντιδράσεις των υποψηφίων περιλαμβάνεται η έννοια της δικαιοσύνης, δηλαδή ο βαθμός που αντιλαμβάνονται οι ίδιοι ότι μια διαδικασία επιλογής είναι δίκαιη (Singer, 1993). Τέτοιου είδους αντιδράσεις έχουν την δύναμη να επηρεάσουν την επιθυμία κάποιου να αιτηθεί ξανά στον οργανισμό, να δεχθεί κάποια πιθανή πρόταση συνεργασίας, να προτείνει τον οργανισμό σε άλλα άτομα, να μεταφέρει την θετική του εμπειρία και το θετικό κλίμα στο στοχευμένο κοινό -μελλοντικοί υποψήφιοι, πελάτες, επενδυτές-, συμβάλλοντας στην βελτίωση της εικόνας του οργανισμού (employer branding) κλπ. (Bauer & Truxillo, 2006).

Ο Gilliland (1993) έκανε αναφορά σε ένα μοντέλο σχετικά με τις αντιδράσεις των υποψηφίων απέναντι στις διαδικασίες και τα συστήματα επιλογής που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί (Gilliland, 1993). Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει την θεωρία της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Ο Gilliland (1993) επικεντρώθηκε σε 10 διαδικαστικούς κανόνες δικαιοσύνης για την διαδικασία επιλογής. Το μοντέλο περιορίστηκε στα χαρακτηριστικά της διαδικαστικής δικαιοσύνης αναφέροντας ότι οι αντιλήψεις των κανόνων της διαδικαστικής δικαιοσύνης σχετίζονται με τις αντιλήψεις για την ύπαρξη ή μη δίκαιων διαδικασιών σε μεθόδους επιλογής, οι οποίες με την σειρά τους σχετίζονται με μελλοντικές συμπεριφορές και προθέσεις του υποψηφίου πριν, κατά την διάρκεια ή μετά την διαδικασία αξιολόγησης (Ployhart & Ryan, 1998). Αναφέρει ότι οι αντιλήψεις των υποψηφίων σχετικά με τον βαθμό που οι διαδικαστικοί κανόνες ικανοποιούνται ή παραβιάζονται στην διαδικασία επιλογής, μπορούν να επηρεάσουν τις στάσεις και συμπεριφορές αυτών (Gilliland, 1993; Ryan & Ployhart, 2000).

Σύμφωνα με το μοντέλο του Gilliland (1993), η αντίληψη των υποψηφίων όσον αφορά την ύπαρξη δίκαιων ή μη διαδικασιών επιλογής προσωπικού επηρεάζεται από διάφορες μεταβλητές της προσωπικότητας και των συνθηκών που επικρατούν. Ανάλογα με αυτές διακρίνεται εάν οι κανόνες διαδικαστικής δικαιοσύνης ικανοποιούνται ή παραβιάζονται. Μια τέτοια μεταβλητή είναι η δομή και τα αντιληπτά χαρακτηριστικά του συστήματος επιλογής που χρησιμοποιείται, τα οποία περιλαμβάνουν πολλούς από τους κανόνες δικαιοσύνης (Hausknecht et al., 2004), όπως ο βαθμός συσχέτισης της με την εργασία (job relatedness), ο βαθμός συμμετοχής του υποψηφίου στην διαδικασία και η ευκαιρία να «παρουσιάσει» τις δεξιότητες του (opportunity to perform), καθώς και η δυνατότητα παραποίησης (ease of faking) (Gilliland, 1993).

Οι παραπάνω μεταβλητές επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την τελική αξιολόγηση του υποψηφίου σχετικά με το κατά πόσο θεωρεί μια διαδικασία επιλογής δίκαιη. Στο μοντέλο του ο Gilliland (1993) ερευνά την σχέση μεταξύ της αντιληπτικής δικαιοσύνης από την μεριά των υποψηφίων και των ατομικών και οργανωσιακών αποτελεσμάτων (Gilliland, 1993). Για τους σκοπούς της έρευνας θα αναφερθούμε στις αντιδράσεις των υποψηφίων κατά την διάρκεια και μετά την διαδικασία αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, θα γίνει λόγος για τον βαθμό που οι αντιδράσεις των υποψηφίων από την ικανοποίηση ή παραβίαση των διαδικαστικών κανόνων, επηρεάζουν το κίνητρο των υποψηφίων για συμμετοχή στην διαδικασία, καθώς και την ελκυστικότητα του οργανισμού.

Οι πρακτικές και οι διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού έχουν ισχυρή επίδραση στη στάση και στη συμπεριφορά των υποψηφίων (Thornton & Rupp, 2006). Αντίστοιχα, και οι αντιδράσεις των υποψηφίων απέναντι στις πρακτικές και τις διαδικασίες ενός οργανισμού είναι πολύ σημαντικές γι' αυτόν, αφού συχνά έχουν αντίκτυπο στην οργανωσιακή ελκυστικότητα του, στην εγκυρότητα της διαδικασίας

επιλογής που χρησιμοποιεί, καθώς και στην μετέπειτα στάση του υποψηφίου, όπως η αποδοχή προσφοράς εργασίας ή η σύσταση του οργανισμού σε άλλους πιθανούς υποψήφιους (Nikolaou & Georgiou, 2018).

Οι αρνητικές αντιδράσεις απέναντι στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά το αποτέλεσμα (Breaugh, 1992; Macan et al., 1994; Rynes, 1991). Πιο συγκεκριμένα, μπορούν να επηρεάσουν την τελική απόφαση του υποψηφίου για το εάν θα δεχτεί ή όχι τελικά την πρόταση συνεργασίας του οργανισμού ή να τον οδηγήσουν στην απόφαση να αποσυρθεί από την διαδικασία επιλογής πριν αυτή ολοκληρωθεί (Macan et al., 1994; Rynes, Bretz & Gerhart, 1991). Επίσης, οι αρνητικές αντιλήψεις και συμπεριφορές μπορούν να μειώσουν το κίνητρο του υποψηφίου για να πετύχει στην διαδικασία αξιολόγησης (Arvey et al., 1990) ή ακόμα χειρότερα για τον οργανισμό, να οδηγήσουν τον συμμετέχοντα σε νομικές διαδικασίες, ενέργειες και καταγγελίες κατά του οργανισμού (Bible, 1990; Cascio, 1991; Macan et al., 1994).

Οι επεξηγήσεις (explanations) επηρεάζουν σημαντικά τις αντιδράσεις και τις αντιλήψεις περί δικαιοσύνης των υποψηφίων (Truxillo, Bodner et. al., 2009). Προηγούμενες μελέτες έχουν αποδείξει ότι η παροχή επεξηγήσεων αποτελεί έναν οικονομικά αποδοτικό τρόπο βελτίωσης των αντιδράσεων των υποψηφίων (Truxillo et al., 2009). Σύμφωνα με τους Shaw, Wild και Colquitt (2003), η χρήση επεξηγήσεων σχετικά με τον λόγο και την αιτία ενός γεγονότος που δεν είναι άμεσα προφανές ή γνώριμο για τον υποψήφιο έχει αποδειχθεί ότι διαμορφώνει θετικές αντιδράσεις σε αυτόν (Shaw, Wild & Colquitt, 2003).

Μεθοδολογία και παρουσίαση της διαδικασίας συλλογής των δείγματος:

Για την έρευνα χρησιμοποιήσαμε ένα 2 (Gamification, SJT) x 2 (με παροχή πληροφοριών και επεξηγήσεων, χωρίς την παροχή πληροφοριών και επεξηγήσεων) πείραμα, το οποίο σχεδιάστηκε με 4 διαφορετικές μορφές και εκδοχές, όπου ο κάθε συμμετέχων επιλεγόταν τυχαία. Περιέχει 4 ομάδες (groups). Οι δύο ομάδες των συμμετεχόντων αξιολογήθηκαν με την παιχνιδοποιημένη μέθοδο, όπου στην μία ομάδα από αυτές παρέχονται πληροφορίες και επεξηγήσεις σχετικά με την δυσκολία παραποίησης και άρα τον βαθμό δικαιοσύνης της μεθόδου ενώ στην άλλη όχι. Οι άλλες δύο ομάδες αξιολογήθηκαν με τεστ αξιολόγησης υποθετικών καταστάσεων (SJT), όπου στην μία ομάδα από αυτές δίνονταν πληροφορίες, ενώ στην άλλη όχι. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι η επιλογή των μεθόδων επιλογής (Gamification ή SJT) έγινε τυχαία για όλους τους συμμετέχοντες. Προκειμένου να προσεγγίσουμε άτομα που θα επιθυμούσαν να συμμετέχουν στην έρευνα, δημοσιεύσαμε την ανάγκη αυτή στα κοινωνικά δίκτυα όπως το Facebook και το LinkedIn. Έπειτα, επικοινωνήσαμε με τον κάθε υποψήφιο που είχε εκφράσει το ενδιαφέρον του για συμμετοχή στην έρευνα μέσω προσωπικού μηνύματος προκειμένου να του ζητήσουμε να μας δώσει το προσωπικό του email στο οποίο θα στέλνονταν οι απαραίτητες πληροφορίες για την συμμετοχή. Επίσης, προσεγγίσαμε και άτομα από τον κοινωνικό κύκλο όπως συναδέλφους, συγγενείς, φίλοι κλπ. προκειμένου να συμμετέχουν στο πείραμα. Τα δεδομένα της έρευνας ελήφθησαν μέσα από online ερωτηματολόγια, τα οποία αποστέλλονταν στους συμμετέχοντες σε ηλεκτρονική μορφή μαζί με μια συνοδευτική επιστολή και μια πρόσκληση εάν συμπλήρωναν την παιχνιδοποιημένη μέθοδο (Owiwi).

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 186 άτομα (Άντρες= 46% και Γυναίκες= 54%). Οι συμμετέχοντες ήταν ηλικίας από 20 έως 65 ετών (M= 30 χρονών, SD= 9.43).

Συνοπτική ανάλυση των αποτελεσμάτων και η σημασία τους:

Αποδείξαμε ότι η χρήση επεξηγήσεων στην παιχνιδοποιημένη μέθοδο σχετικά με το είδος του τεστ που συμπλήρωναν οι συμμετέχοντες, τους βοήθησε να κατανοήσουν ότι το τεστ αυτό ήταν παιχνιδοποιημένο. Προκειμένου να μελετήσουμε εάν οι υποψήφιοι κατανόησαν το είδος του τεστ που συμπλήρωσαν, αναπτύξαμε μια μέτρηση (condition manipulation) όπου οι συμμετέχοντες έπρεπε να δηλώσουν τον βαθμό που πιστεύουν ότι η μέθοδο επιλογής που συμπλήρωσαν ήταν παιχνιδοποιημένη, τεστ υποθετικών καταστάσεων ή τίποτα από τα δύο. Επομένως, αφού στην έρευνα μας οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι το τεστ που συμπλήρωσαν ήταν παιχνιδοποιημένο στην περίπτωση που συμπλήρωναν την παιχνιδοποιημένη μέθοδο με επιπλέον επεξηγήσεις (Owiwi Explain), μπορούμε να

συμπεράνουμε ότι οι υποψήφιοι διάβασαν το σενάριο και κατανόησαν τα λεγόμενα του ερωτηματολογίου όπου τους έδινε επιπλέον πληροφορίες και για το είδος του τεστ που συμπλήρωναν. Παράλληλα όμως, διαπιστώσαμε ότι υπήρξε και ένα ποσοστό συμμετεχόντων που ενώ είχαν συμπληρώσει το τεστ υποθετικών καταστάσεων με επιπλέον πληροφορίες, δήλωσαν ότι είχε παιχνιδιοποιημένη μορφή. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι μερικοί συμμετέχοντες στην έρευνα δεν διάβασαν το αρχικό σενάριο που τους είχε δοθεί πριν την συμπλήρωση του τεστ αξιολόγησης ή δεν ήταν αφοσιωμένοι στην συμπλήρωση των απαντήσεων, αφού ειδικά στο τεστ αξιολόγησης υποθετικών καταστάσεων με επεξηγήσεις, το ερωτηματολόγιο ανέφερε τι είδους τεστ ήταν αυτό που συμπλήρωναν.

Όσον αφορά τις ερευνητικές υποθέσεις που αναπτύχθηκαν στην παρούσα μελέτη, στηριχθήκαμε στα δύο γκρουπ του δείγματος μας και συγκεκριμένα στην παιχνιδιοποιημένη μέθοδο και στα τεστ αξιολόγησης υποθετικών καταστάσεων με επιπλέον επεξηγήσεις, αφού δεν βρέθηκε κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των άλλων γκρουπ. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι είναι πιο εύκολο κάποιος να παραποιήσει τις απαντήσεις του στο τεστ υποθετικών καταστάσεων με επεξηγήσεις από ότι στην παιχνιδιοποιημένη μέθοδο με επιπλέον πληροφορίες (Armstrong et al., 2016). Επομένως, σε αυτό το σημείο παρατηρούμε ένα πλεονέκτημα της παιχνιδιοποιημένης μεθόδου (gamification) ως μέθοδος επιλογής, σε σχέση με τα τεστ αξιολόγησης υποθετικών καταστάσεων (SJTs).

Αναφορικά με την αντίληψη των υποψηφίων ως προς την ύπαρξη δικαιοσύνης στην μέθοδο επιλογής, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η παιχνιδιοποιημένη μέθοδος με επιπλέον πληροφορίες θεωρείται πιο δίκαιη σε σχέση με το τεστ αξιολόγησης υποθετικών καταστάσεων με επεξηγήσεις. Παράλληλα μέσω της παρούσας έρευνας αποδείχθηκε ότι οι αντιλήψεις των υποψηφίων ως προς την δικαιοσύνη σε μια παιχνιδιοποιημένη μέθοδο επιλογής με επιπλέον επεξηγήσεις βελτιώνονται σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι στα τεστ αξιολόγησης υποθετικών καταστάσεων όταν δεν μεσολαβούν οι επεξηγήσεις σχετικά με την δυσκολία παραποίησης (faking). Με αυτό τον τρόπο συμπεραίνει κανείς πως οι επιπλέον επεξηγήσεις σχετικά με τον βαθμό δυσκολίας παραποίησης των αποτελεσμάτων δεν ωφελούν και δεν βελτιώνουν περισσότερο τις αντιδράσεις των υποψηφίων ως προς την ύπαρξη δικαιοσύνης.

Επομένως, μπορεί να συμπεράνει κανείς πως το είδος της επεξήγησης (explanations) παίζει καθοριστικό ρόλο στο εάν η χρήση επεξηγήσεων μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις αντιλήψεις των υποψηφίων περί δικαιοσύνης. Οδηγηθήκαμε σε αυτό το συμπέρασμα επειδή παλιότερες έρευνες υποστηρίζουν ότι οι επεξηγήσεις σχετικά με τον λόγο και την αιτία ενός γεγονότος που δεν είναι προφανές ή γνώριμο για τον υποψήφιο μπορούν να διαμορφώσουν θετικές αντιδράσεις σε αυτόν (Shaw et al., 2003; Truxillo et al., 2009). Συγκεκριμένα για την δικαιοσύνη, παρόμοιες μελέτες έχουν αποδείξει ότι η παροχή επεξηγήσεων από την αρχή της διαδικασίας αξιολόγησης μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη του υποψηφίου σχετικά με την ύπαρξη ή μη δικαιοσύνης (Holtz et al., 2005; Horvath et al., 2000; Truxillo et al., 2002; Truxillo et al., 2015; Van den Bos et al., 1997).

Βασική 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 *Emerging research and trends in gamification* (pp. 140-165). IGI Global.
- Arvey, R. D., Strickland, W., Drauden, G., & Martin, C. (1990). Motivational components of test taking. *Personnel Psychology*, 43(4), 695-716.
- Bible, J. D. (1990). When employers look for things other than drugs: The legality of AIDS, genetic, intelligence, and honesty testing in the workplace. *Labor Law Journal*, 41(4), 195.
- Breaugh, J. A. (1992). *Recruitment: Science and Practice*. PWS-Kent, Boston.
- Cascio, W. F. (1991). *Applied psychology in personnel management (4th ed.)*. Prentice-Hall.

- Collmus, A. B., Armstrong, M. B., & Landers, R. N. (2016). *Game-thinking within social media to recruit and select job candidates*. In R. N. Landers & G. B. Schmidt (Eds.), *Social media in employee selection and recruitment: Theory, practice, and current challenges* (p. 103–124). Springer International Publishing AG.
- Georgiou, K., & Nikolaou, I. (2020). Are applicants in favor of traditional or gamified assessment methods? Exploring applicant reactions towards a gamified selection method. *Computers in Human Behavior*.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *The Academy of Management Review*, *18*(4), 694–734.
- Hausknecht, J. P. (2013). *Applicant reactions*. In K. Y. T. Yu & D. M. Cable (Eds.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of recruitment* (p. 35–46). Oxford University Press.
- 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.
- Holtz, B. C., Ployhart, R. E., & Dominguez, A. (2005). Testing the Rules of Justice: The Effects of Frame-of-Reference and Pre-Test Validity Information on Personality Test Responses and Test Perceptions. *International Journal of Selection and Assessment*, *13*(1), 75–86.
- Horvath, M., Ryan, A. M., & Stierwalt, S. L. (2000). The influence of explanations for selection test use, outcome favorability, and self-efficacy on test-taker perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *84*(2), 310–330.
- Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., & Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business & Management*, *6*(1), 1608668.
- Macan, T. H., Avedon, M. J., Paese, M., & Smith, D. E. (1994). The effects of applicants' reactions to cognitive ability tests and an assessment center. *Personnel Psychology*, *47*(4), 715–738.
- Nikolaou, I., & Georgiou, K. (2018). Fairness reactions to the employment interview. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *34*(2), 103–111.
- Nikolaou, I., Bauer, T. N., & Truxillo, D. M. (2015). *Applicant reactions to selection methods: An overview of recent research and suggestions for the future*. In I. Nikolaou & J. K. Oostrom (Eds.), *Current issues in work and organizational psychology. Employee recruitment, selection, and assessment: Contemporary issues for theory and practice* (p. 80–96). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Ployhart, R. E., & Ryan, A. M. (1998). Applicants' reactions to the fairness of selection procedures: The effects of positive rule violations and time of measurement. *Journal of Applied Psychology*, *83*(1), 3–16.
- 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.
- Rynes, S. L. (1991). *Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 399–444). Consulting Psychologists Press.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, *44*(3), 487–521.
- Shaw, J. C., Wild, E., & Colquitt, J. A. (2003). To justify or excuse?: A meta-analytic review of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology*, *88*(3), 444–458.
- Singer, M. (1993). *Fairness in personnel selection: An organizational justice perspective*. Aldershot, England: Avebury.
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel psychology*, *46*(1), 27–48.

- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel psychology, 44*(4), 703-742.
- Thornton, G.C., III, & Rupp, D.R. (2006). *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Lawrence Erlbaum.
- Truxillo, D. M., & Bauer, T. N. (2011). Applicant reactions to organizations and selection systems. *American Psychological Association*.
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & Campion, M. A. (2009). Organizational justice interventions: Practicalities, concerns, and potential. *Industrial and Organizational Psychology, 2*(2), 211–214.
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & McCarthy, J. M. (2015). *Applicant fairness reactions to the selection process*. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of justice in the workplace* (p. 621–640). Oxford University Press.
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., Campion, M. A., & Paronto, M. E. (2002). Selection fairness information and applicant reactions: A longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology, 87*(6), 1020–1031.
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., Campion, M. A., & Paronto, M. E. (2006). A Field Study of the Role of Big Five Personality in Applicant Perceptions of Selection Fairness, Self, and the Hiring Organization. *International Journal of Selection and Assessment, 14*(3), 269–277.
- 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.
- Van den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H. A. M. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*(1), 95–104.
- Wilk, S. L., & Cappelli, P. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection methods. *Personnel Psychology, 56*(1), 103–124.

Φοιτήτρια: Χρυσουλάκη Αγγελική

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Δρ. Χυτήρη Αλεξάνδρα – Παρασκευή

Εισαγωγή

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον χώρο των επιχειρήσεων, οδήγησε τόσο στην ανάγκη αναδιαμόρφωσης και προσαρμογής των παραδοσιακών πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ώστε να συμβαδίζουν με τις νέες τάσεις, όσο και στην προαγωγή και αξιοποίηση των σύγχρονων ψηφιακών πρακτικών, για την βελτίωση των αποτελεσμάτων, σε επίπεδο εργαζομένου και οργανισμού. Λόγω της μετάβασης σε μία ψηφιακή εποχή, κεντρικό ρόλο στην αντιμετώπιση των συνεχών αλλαγών και τεχνολογικών εξελίξεων, κατέχει η στρατηγική εισαγωγή του Ψηφιακού Μετασχηματισμού των επιχειρήσεων (Digital Transformation) (Charman & Webster, 2003). Μέσα από αυτήν την οργανωσιακή αναδιαμόρφωση και εξέλιξη, επηρεάζεται η μέχρι τώρα δομή των επιχειρήσεων, καθώς αλλάζουν τόσο οι οργανωσιακοί στόχοι και οι απαιτούμενοι πόροι, όσο και οι συνολικές διαδικασίες όλων των τμημάτων του Οργανισμού (Matt, Hess & Benlian, 2015). Είναι λογικό με την εξέλιξη των λειτουργιών HR, να αναδιαμορφώνονται και να βελτιώνονται και οι πρακτικές Προσέλκυσης και Επιλογής Προσωπικού. Με την λειτουργική αυτοματοποίηση και την χρήση ψηφιακών πρακτικών και μέσων Προσέλκυσης και Επιλογής προσωπικού η διαδικασία απλοποιείται και εξοικονομείται χρόνος από τις διαδικασίες για τους επαγγελματίες ΔΑΔ (Human Resource Management, 2004). Σύμφωνα με την έρευνα των Haines και Lafleur (2008), παρά την δυσκολία ανάλυσης της σχέσης Προσέλκυσης και Επιλογής με το IT, ως μέσο αύξησης της αποτελεσματικότητας της ΔΑΔ, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αυξημένη χρήση της τεχνολογίας, διευκολύνει τα διοικητικά καθήκοντα και επιτρέπει στους επαγγελματίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού την στόχευση στην ενίσχυση του στρατηγικού τους ρόλου. Παρόλα αυτά, πολλές είναι οι έρευνες που δεν κατάφεραν να αποδείξουν την θετική συσχέτιση της χρήσης της τεχνολογίας στην ΔΑΔ (Ryan & Tippings, 2004).

Περιγραφή του σκοπού της εργασίας και της σημασίας της

Η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει στην διερεύνηση του βαθμού αποτελεσματικότητας των ψηφιακών (Digital/Virtual) πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και συγκεκριμένα αυτών της Προσέλκυσης και Επιλογής, με βάση την αντίληψη των εργαζομένων. Γίνεται επίσης, προσπάθεια μελέτης της συσχέτισης της εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων με την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών πρακτικών Προσέλκυσης και Επιλογής υποψηφίων. Επιπρόσθετα, διερευνάται η επίδραση της αποτελεσματικότητας των ψηφιακών πρακτικών στην ελκυστικότητα του Οργανισμού.

Ύστερα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, θα σημειωθούν προτάσεις για τους τρόπους βελτίωσής τους στο μέλλον με στόχο την αύξηση της έντασης των παραπάνω σχέσεων. Το κύριο ερευνητικό ερώτημα, σχετίζεται λοιπόν με το κατά πόσο, η αποτελεσματική χρήση των ψηφιακών πρακτικών Προσέλκυσης και Επιλογής, επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων, τη δέσμευση τους και την ελκυστικότητα μιας εταιρείας Πληροφορικής.

Η παραπάνω διερεύνηση, θα βοηθήσει τον Οργανισμό στο να στοχεύσει στο μέλλον ή όχι, σε μια πιο αποτελεσματική χρήση των ψηφιακών πρακτικών Προσέλκυσης και Επιλογής, ως μέσο αύξησης της εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης, αλλά και ως μέσο αύξησης της ελκυστικότητας του Οργανισμού (Sutanto & Kurniawan, 2016, 377). Άλλωστε, οι μελλοντικοί επαγγελματίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν ευθύνη απέναντι και στους εργαζόμενους και στον Οργανισμό, και αποτελεί αρμοδιότητά τους η βελτίωση των πρακτικών που θα διευκολύνουν και τις δύο πλευρές. Κύριο μέλημα μας, πρέπει να είναι η έμφαση στην ευεξία του εργαζόμενου ή του υποψηφίου, καθώς το ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό, αποδίδει καλύτερα και γρηγορότερα (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012).

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρέασε δραστικά τις λειτουργίες της ΔΑΔ και οδήγησε στην εμφάνιση του Ψηφιακού HR. Η εισαγωγή των ψηφιακών πρακτικών έγινε εμφανής σε τομείς όπως η Προσέλκυση και Επιλογή των υποψηφίων, η οποία αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την ενίσχυση της οργανωσιακής παραγωγικότητας και απόδοσης (Blattner & Walter, 2015). Πιο συγκεκριμένα, η Προσέλκυση και Επιλογή προσωπικού, αποτελεί μία από τις σημαντικότερες αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Βαδίζοντας σε μία εποχή υιοθέτησης της αυτοματοποίησης των διαδικασιών και της χρήσης ψηφιακών πρακτικών και μέσων όπως τα Social Media (LinkedIn, Facebook), της Παιχνιδοποίησης (Gamification), των ψηφιακών συνεντεύξεων, των διαδικτυακών ψυχομετρικών τεστ και των Βιντεοβιογραφικών, δημιουργούνται εμφανείς αλλαγές και παρατηρήσεις που αφορούν τον Οργανισμό στο σύνολό του αλλά και τις αντιδράσεις των εργαζομένων ως προς την αποτελεσματικότητα και την εγκυρότητά τους (Blattner & Walter, 2015). Παράλληλα, η ψηφιακή Προσέλκυση υποψηφίων μέσα από τις διαδικτυακές πλατφόρμες δεν στοχεύει μόνο στην κάλυψη των κενών για τον Οργανισμό θέσεων, αλλά και στην Επιλογή του Οργανισμού από τους υποψηφίους (Chapman & Webster, 2003).

Από την άλλη η αποτελεσματική διαδικασία της Επιλογής, στοχεύει στην πρόσληψη των πιο κατάλληλων υποψηφίων, με συγκεκριμένα επαγγελματικά χαρακτηριστικά και δεξιότητες για την κάλυψη των διαθέσιμων θέσεων και την δημιουργία ωφέλιμης σχέσης και συνεργασίας τόσο για τον Οργανισμό όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Με την ανάδυση των σύγχρονων τεχνολογιών και του ανταγωνισμού στην αγορά, δημιουργούνται νέες τάσεις και ψηφιοποιημένα μέσα που διευκολύνουν τις λειτουργίες της ΔΑΔ και τις ενέργειες των υποψηφίων. Για παράδειγμα, στην διαδικασία screening, η χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών οδηγεί σε εξοικονόμηση του κόστους που απαιτούν οι παραδοσιακές πρακτικές αλλά και διεύρυνση του πλήθους των υποψηφίων λόγω της ευελιξίας που

παρέχουν αυτά τα μέσα για προσέγγιση υποψηφίων σε παγκόσμιο επίπεδο (Cummins, 1993). Τέλος, οι Charman και Webster (2019), υποστήριξαν ότι με την χρήση της τεχνολογίας στην Προσέλκυση και Επιλογή προσωπικού, μειώνεται ο βαθμός των αρνητικών επιπτώσεων της εμπειρίας των υποψηφίων καθώς προάγεται η αντικειμενική αντιμετώπιση και η μείωση των διακρίσεων.

Παρουσίαση των βασικότερων θεωρητικών στοιχείων στα οποία στηρίχτηκε η εργασία

Με βάση το θεωρητικό πλαίσιο που εξετάστηκε μέσα από την μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας, συνοψίζονται παρακάτω οι ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες θα ελεγχθούν μέσω της ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν:

H₁: Η αποτελεσματική διαδικασία ψηφιακής Προσέλκυσης των υποψηφίων έχει θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση (Employee Satisfaction).

H₂: Η αποτελεσματική διαδικασία ψηφιακής Επιλογής προσωπικού έχει θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση (Employee Satisfaction)

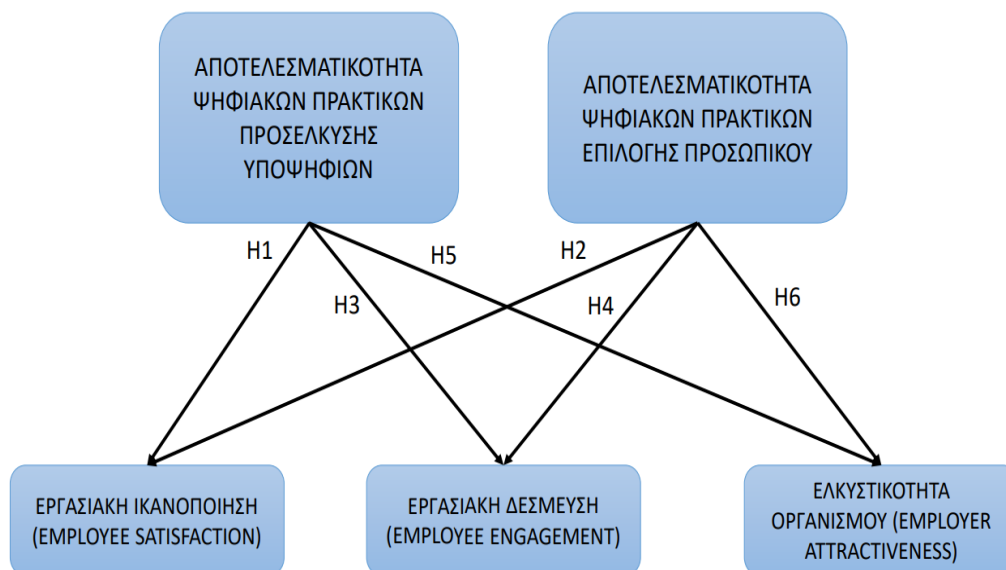
H₃: Η αποτελεσματική διαδικασία ψηφιακής Προσέλκυσης των υποψηφίων έχει θετική σχέση με την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων (Employee Engagement)

H₄: Η αποτελεσματική διαδικασία ψηφιακής Επιλογής προσωπικού έχει θετική σχέση με την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων (Employee Engagement)

H₅: Η αποτελεσματική αξιοποίηση των ψηφιακών πρακτικών Προσέλκυσης υποψηφίων σχετίζεται θετικά με την Ελκυστικότητα του Οργανισμού (Employer Attractiveness).

H₆: Η αποτελεσματική αξιοποίηση των ψηφιακών πρακτικών Επιλογής προσωπικού σχετίζεται θετικά την Ελκυστικότητα του Οργανισμού (Employer Attractiveness).

Το Ερευνητικό Μοντέλο



Μεθοδολογία

Για την κάλυψη των αναγκών της συγκεκριμένης μελέτης, κρίθηκε αναγκαία η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας με την βοήθεια ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων τα οποία δημιουργήθηκαν με την βοήθεια της φόρμας της πλατφόρμας Google (Google Forms), ενώ η διασπορά τους επιτεύχθηκε μέσα από την χρήση του εταιρικού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κατά την ολοκλήρωση της πρακτικής άσκησης στην εταιρεία Πληροφορικής. Η πρόσκληση για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε μέσα από την αποστολή μηνυμάτων με την βοήθεια του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και η συμμετοχή των ατόμων στην έρευνα ήταν εθελοντική και ανώνυμη. Αρχικά, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ζητήθηκε από 600 άτομα να συμμετέχουν στην διαδικασία της έρευνας και έλαβαν μέρος οι 255 (N=255), με το ποσοστό απόκρισης να υπολογίζεται στο 42,4%. Ο επιλεγόμενος αριθμός των 600 εργαζομένων, καθορίστηκε λόγω περιορισμού που υπάρχει στον επιτρεπτό αριθμό μηνυμάτων που γίνεται να αποσταλούν.

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

Με την ολοκλήρωση των ερωτηματολογίων στην φόρμα του Google και την συμπλήρωση του επιθυμητού αριθμού απαντήσεων από το δείγμα (Response Rate), έγινε εξαγωγή των δεδομένων σε μορφή .xls, προκειμένου να επιτευχθεί η ανάλυση μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS (έκδοση 22). Το πρώτο βήμα της διαδικασίας, ήταν ο καθαρισμός του αρχείου από μη έγκυρες απαντήσεις. Το επόμενο στάδιο της ανάλυσης, απαιτούσε τον υπολογισμό του συνολικού βαθμού (Overall Measure/Total Score) εργασιακής ικανοποίησης, εργασιακής δέσμευσης και ελκυστικότητας του Οργανισμού. Η βασική προϋπόθεση για τον υπολογισμό του συνολικού βαθμού, ήταν η ομαδοποίηση των κύριων μεταβλητών μας. Τα αμέσως επόμενα στάδια της ανάλυσης, περιλαμβάνουν τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων, για τη συμφωνία ή διάψευση αυτών, μέσω έξι συσχετίσεων (Correlations). Πιο συγκεκριμένα, οι συσχετίσεις περιλαμβάνουν κάθε σύνολο των μεταβλητών μας (Overall Satisfaction, Overall Engagement, Overall Attractiveness) αφενός με τις ψηφιακές πρακτικές Προσέλκυσης και αφετέρου με τις ψηφιακές πρακτικές Επιλογής. Διενεργήθηκε ο έλεγχος των 6 υποθέσεων, από τις οποίες όλες παρουσίασαν θετική σχέση είτε μετρίου είτε μικρού βαθμού. Η ανάλυση περιλαμβάνει επιπλέον και την περίπτωση διαφοροποίησης των σχέσεων/συσχετίσεων αυτών κάτω από την επίδραση συγκεκριμένων παραγόντων (control factors), μέσω της διενέργειας 24 “partial correlations”, με τα δημογραφικά στοιχεία που καθορίστηκαν για την έρευνα (Φύλο, Ηλικία, Εκπαιδευτικό επίπεδο, Επίπεδο εργασίας).

Συνοπτική ανάλυση των αποτελεσμάτων

Η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν οδήγησαν στην επιβεβαίωση όλων των ερευνητικών υποθέσεων. Και πιο συγκεκριμένα, επιβεβαιώθηκε η θετική σχέση των αποτελεσματικών ψηφιακών πρακτικών Προσέλκυσης και Επιλογής, τόσο ως προς τις εξεταζόμενες εργασιακές στάσεις όσο και σε σχέση με την ελκυστικότητα του Οργανισμού.

Πίνακας Επιβεβαίωσης – Διάψευσης Υποθέσεων

| | Υποθέσεις | Δείκτης Συσχέτισης | Επιβεβαίωση/ Διάψευση |
|----------------------|--|-------------------------|--------------------------|
| H₁ | «Η αποτελεσματική διαδικασία ψηφιακής Προσέλκυσης των υποψηφίων έχει θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση (Employee Satisfaction)» | .33** (p<.01) | Επιβεβαιώνεται |
| H₂ | «Η αποτελεσματική διαδικασία ψηφιακής Επιλογής προσωπικού έχει θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση (Employee Satisfaction)» | .33** (p<.01) | Επιβεβαιώνεται |
| H₃ | «Οι ψηφιακές πρακτικές Προσέλκυσης έχουν θετική σχέση με την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων (Employee Engagement)» | .22** (p<.01) | Επιβεβαιώνεται |
| H₄ | «Οι ψηφιακές πρακτικές Προσέλκυσης έχουν θετική σχέση με την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων (Employee Engagement)» | .26** (p<.01) | Επιβεβαιώνεται |
| H₅ | «Η αποτελεσματική αξιοποίηση των ψηφιακών πρακτικών Προσέλκυσης υποψηφίων σχετίζεται θετικά με την Ελκυστικότητα του Οργανισμού (Employer Attractiveness)» | .41** (p<.01) | Επιβεβαιώνεται |
| H₆ | «Η αποτελεσματική αξιοποίηση των ψηφιακών πρακτικών Επιλογής προσωπικού σχετίζεται θετικά με την Ελκυστικότητα του Οργανισμού (Employer Attractiveness)» | .32** (p<.01) | Επιβεβαιώνεται |

Παρουσίαση των αποτελεσμάτων και της σημασίας τους

Συνοψίζοντας, παρά το γεγονός ότι δεν έχει διερευνηθεί, στη διεθνή βιβλιογραφία, σε μεγάλο βαθμό η επιμέρους επίδραση των ψηφιακών πρακτικών Προσέλκυσης και Επιλογής προσωπικού στις εργασιακές στάσεις της ικανοποίησης και δέσμευσης, και δε της αποτελεσματικότητας αυτών των πρακτικών, τα μέχρι τώρα ευρήματα είναι θετικά, και υποστηρίζουν την ύπαρξη μιας θετικής συσχέτισης (Charman & Webster, 2003). Η μέχρι τώρα βιβλιογραφία επιβεβαιώνει επίσης, την θετική κυρίως, επίδραση των ψηφιακών πρακτικών αυτών στην ελκυστικότητα του Οργανισμού και πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με την αντίληψη των υποψηφίων (Van Hove & Lievens, 2005). Η παρούσα έρευνα, καταλήγει πως πρώτον, η αποτελεσματικότητα της ψηφιακής Προσέλκυσης έχει θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή δέσμευση και ελκυστικότητα του Οργανισμού. Δεύτερον, καταλήγει πως η αποτελεσματικότητα της ψηφιακής Επιλογής προσωπικού έχει θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή δέσμευση και ελκυστικότητα του

Οργανισμού. Συνεπώς, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, επιβεβαιώνουν τις αντίστοιχες προηγούμενες μελέτες.

Ως συνέπεια, γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω έρευνα, καθώς τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να ενισχύσουν την στρατηγική της ΔΑΔ μετατρέποντας την διαδικασία Προσέλκυσης και Επιλογής, και δε την ψηφιακή διαδικασία Προσέλκυσης και Επιλογής, σε εργαλείο ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας του Οργανισμού. Καθώς πρόκειται ίσως για την σημαντικότερη λειτουργία της ΔΑΔ (Παπαλεξανδρής & Μπουραντάς, 2016), ο Οργανισμός οφείλει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στον προγραμματισμό και την Επιλογή των κατάλληλων γι' αυτόν μέσων και πρακτικών. Αν το καταφέρει με επιτυχία, είναι δυνατό να δημιουργηθούν θετικά αποτελέσματα τόσο για το σύνολο του Οργανισμού όσο και για τον κάθε εργαζόμενο ατομικά (Blattner & Walter, 2015).

Βασική Βιβλιογραφία

- Chapman, D. S., and Webster, J. 2003. The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Processes for Job Candidates. *International Journal of Selection and Assessment* (11:2-3), 113–120.
- Chapman D., Webster J. (2019), The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Processes for Candidates, *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 11, 2/3 June/September 2003 DOI: 10.1111/1468-2389.00234
- Cummings, J. (1993) Videoconferencing gives recruiter edge. *Network World*, 10, 25.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. doi:10.1007/s12599-015-0401-5
- Human Resource Management*, Winter 2004, Vol. 43, No. 4, Pp. 305–318 © 2004 Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/hrm.20026
- Ryan, A. M., & Tippins, N. T. (2004). Attracting and selecting: What psychological research tells us. *Human Resource Management*, 43(4), 305–318. <https://doi.org/10.1002/hrm.20026>
- Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 5, 32–39.
- Sutanto, E. M., & Kurniawan, M. (2016). The impact of recruitment, employee retention and labor relations to employee performance on batik industry in Solo city, Indonesia. *International Journal of Business and Society*, 17(2), 375-390
- Blattner, J., & Walter, T. J. (2015). Creating and sustaining a highly engaged company culture in a multigenerational workplace. *Strategic HR Review*, 14, 124–130. doi:10.1108/shr-06-2015- 0043

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., 2016. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μπένου

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), 179–187. doi:10.1111/j.1468-2389.2005.00313.x