

**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

# Άριστες Διπλωματικές Εργασίες- Σύντομες Παρουσιάσεις

**ΑΚΑΔ.ΕΤΟΣ 2023-2024**

## Περιεχόμενα

Η ΗΘΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΤΩΝ ΕΠΟΧΙΚΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	2
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΤΗΡΙΞΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ .....	6
ΟΙ ΘΕΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (HPWS).....	17
Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΜΑΔΙΚΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	24
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΤΕΧΝΗΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΣΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ .....	38
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ & ESG ΩΣ ΕΦΑΛΤΗΡΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΒΙΩΣΙΜΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ : Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ COCO-MAT .....	44
ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	56
ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΙ ΠΟΡΟΙ, ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΣΤΟ ΥΒΡΙΔΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Ο ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΞΑΝΤΛΗΣΗΣ...	62

## Η ηθική ηγεσία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ελληνική τουριστική βιομηχανία και η επίδρασή της στο ψυχολογικό συμβόλαιο των εποχικών εργαζομένων

**Φοιτήτρια: Βαλτά Αικατερίνη**

**Επιβλέπων: Μαγρίζος Σόλων**

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην Ελλάδα, οι εποχικοί εργαζόμενοι στον τουρισμό, αντιπροσωπεύουν το 18,4% της μερικής απασχόλησης σε όλους τους κλάδους της οικονομίας (Τρύφωνα, 2023). Ωστόσο, ο προσωρινός χαρακτήρας αυτής της απασχόλησης, σε συνδυασμό με την κυκλικότητα της, εισάγει μεταβλητές που υπερβαίνουν την παραδοσιακή σχέση εργασίας, με τους εποχικούς εργαζομένους να βιώνουν διαφορετική δυναμική των ψυχολογικών τους συμβολαίων, σε σύγκριση με τους αντίστοιχους εργαζόμενους μόνιμης απασχόλησης.

Παράλληλα, ο κλάδος της φιλοξενίας είναι γνωστός για τα υψηλά ποσοστά αποχωρήσεων και τον παροδικό χαρακτήρα του εργατικού δυναμικού του. Η εποχική απασχόληση, η οποία συχνά χαρακτηρίζεται από χρονικά σύντομες «θητείες» και προσωρινές δεσμεύσεις, επιτείνει την πρόκληση της διατήρησης των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον ΙΝΣΕΤΕ, οι κενές θέσεις εργασίας για τη θερινή σεζόν του 2022 ανήλθαν στις 60.225 (Ίκκος & Ρασούλη, 2022). Η κατανόηση του αντίκτυπου της ηθικής ηγεσίας στο ψυχολογικό συμβόλαιο των εποχικών εργαζομένων αποκτά σε αυτό το πλαίσιο ιδιαίτερη σημασία. Ενώ η παραδοσιακή εστίαση των στρατηγικών διατήρησης αφορά τους μόνιμους εργαζόμενους, ο παροδικός χαρακτήρας των εποχικών θέσεων απαιτεί μια διαφοροποιημένη εξέταση του τρόπου με τον οποίο η ηθική ηγεσία μπορεί να επηρεάσει τους ψυχολογικούς δεσμούς μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, ακόμη και μπροστά στη συχνή εναλλαγή.

### ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα έρευνα επιδιώκει να γεφυρώσει το υπάρχον επιστημονικό κενό, εμβαθύνοντας στις διαφοροποιημένες διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας στον ελληνικό κλάδο της φιλοξενίας, και πιο συγκεκριμένα, στην εποχική απασχόληση. Εξετάζοντας τη σχέση αυτή, μελετάται ο τρόπος με τον οποίο αυτή επηρεάζεται από παράγοντες όπως η εμπιστοσύνη στη διοίκηση, η οργανωσιακή δικαιοσύνη, η προσωπική ηθική και η ποιότητα των συνθηκών εργασίας και διαβίωσης. Η κατανόηση των περιπλοκών αυτών σχέσεων στοχεύει επίσης στη διερεύνηση πιθανών αποτελεσμάτων, όπως η οργανωσιακή ικανοποίηση και η διατήρηση των εργαζομένων.

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Σύμφωνα με τους Brown, Treviño, & Harisson (2005), η ηθική ηγεσία αναφέρεται στην επίδειξη του ηγέτη κανονιστικά κατάλληλων συμπεριφορών, δια μέσου των διαπροσωπικών σχέσεων και των ηθικών προσωπικών ενεργειών, με στόχο την προώθηση των συμπεριφορών αυτών στους «ακολουθούς» του μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας, της ενδυνάμωσης και της ηθικής λήψης αποφάσεων (Brown, Treviño, & Harisson, 2005)

Η ηθική κουλτούρα είναι το θεμέλιο πάνω στο οποίο οι οργανισμοί οικοδομούν την εμπιστοσύνη, την ακεραιότητα και τη βιώσιμη επιτυχία. Περιλαμβάνει ένα κοινό σύνολο αξιών, κανόνων και συμπεριφορών, οι οποίες καθοδηγούν τη συμπεριφορά των ατόμων εντός ενός οργανισμού (Key, 1999). Οι ηθικοί ηγέτες διαδραματίζουν καίριο ρόλο στη διαμόρφωση και διατήρηση ηθικής κουλτούρας σε έναν οργανισμό. Αυτό συμβαίνει καθώς λειτουργούν ως πρότυπα, ενσαρκώνοντας τις αξίες που πρεσβεύουν και επιδεικνύοντας δέσμευση στη λήψη ηθικών αποφάσεων. Οι πράξεις και οι συμπεριφορές τους, δίνουν τον τόνο για ολόκληρο τον οργανισμό, επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και ανταποκρίνονται στις ηθικές προκλήσεις (Kranacher, 2006). Οι ηθικοί ηγέτες δημιουργούν σαφείς προσδοκίες όσον αφορά την ηθική συμπεριφορά. Επικοινωνούν τη σημασία των ηθικών εκτιμήσεων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τονίζουν

τα μακροπρόθεσμα οφέλη από τη διατήρηση της ακεραιότητας. Η συγκεκριμένη επικοινωνία δεν περιορίζεται σε επίσημες πολιτικές, αλλά είναι συνυφασμένη με τον ιστό της οργανωσιακής κουλτούρας μέσω των καθημερινών αλληλεπιδράσεων και των πρακτικών της ηγεσίας (Mendonca, 2001). Επιπλέον, οι ηθικοί ηγέτες συμμετέχουν ενεργά σε διαδικασίες λήψης ηθικών αποφάσεων. Δεν διστάζουν να αποφεύγουν τις προκλητικές αποφάσεις που απαιτούν ηθικό θάρρος. Με τη διαφανή αντιμετώπιση των ηθικών διλημάτων, αυτοί οι ηγέτες παρέχουν ένα σχέδιο για τους εργαζόμενους ώστε να περιηγηθούν στις ηθικές προκλήσεις τους. Αυτή η διαφάνεια δημιουργεί εμπιστοσύνη και ενισχύει τη δέσμευση του οργανισμού στις ηθικές αρχές (Kalshoven, et. al., 2011). Η ηθική ηγεσία λειτουργεί ως καταλύτης για την αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων, δημιουργώντας έναν εργασιακό χώρο όπου τα άτομα όχι μόνο έχουν κίνητρο να συνεισφέρουν τη μέγιστη δυνατή προσπάθειά τους, αλλά και να επενδύσουν συναισθηματικά στην επιτυχία του οργανισμού (Engelbrecht, Heine, & Mahembe, 2014). Οι ηγέτες που δίνουν προτεραιότητα στην ηθική συμπεριφορά ενισχύουν ένα περιβάλλον διαφάνειας και δικαιοσύνης, βασικά στοιχεία που στηρίζουν τη δέσμευση των εργαζομένων. Επιπλέον, η ηθική ηγεσία συμβάλλει στην ανοιχτή επικοινωνία και συνεργασία. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι ηγέτες τους λειτουργούν με ακεραιότητα, αισθάνονται πιο άνετα να εκφράζουν ιδέες και ανησυχίες. Αυτός ο ανοιχτός διάλογος δημιουργεί μια ατμόσφαιρα συνεργασίας και κάνει τα άτομα να αισθάνονται ότι εκτιμώνται και ακούγονται (Den Hartog, 2015).

Από την άλλη πλευρά, το ψυχολογικό συμβόλαιο ως έννοια της οργανωσιακής ψυχολογίας αναφέρεται στις άγραφες, σιωπηρές προσδοκίες και υποχρεώσεις που υπάρχουν μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών σε έναν οργανισμό. Αντιπροσωπεύει τις αμοιβαίες πεποιθήσεις, αντιλήψεις και δεσμεύσεις που έχουν τα άτομα σχετικά με τους ρόλους, τις ευθύνες και τους όρους της απασχόλησής τους. Σε αντίθεση με τα επίσημα συμβόλαια εργασίας που περιγράφουν συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα, αμοιβές και παροχές, το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι μια πιο υποκειμενική και δυναμική συμφωνία (Rousseau, 1995). Η διαμόρφωση της τοποθετείται ήδη από τη διαδικασία της συνέντευξης επιλογής, δημιουργείται κατά την εκκίνηση της εργασιακής σχέσης και εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου με βάση τις αλληλεπιδράσεις (Βακόλα & Νικολάου, 2019).

Η ηθική ηγεσία συμβάλλει σημαντικά στην εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου. Η έρευνα του DeConinck (2015) δείχνει ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους ηγέτες τους ως ηθικούς, αυτό επηρεάζει θετικά τις αντιλήψεις τους για την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου. Οι ηθικοί ηγέτες είναι πιο πιθανό να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των εργαζομένων, να συμβάλλουν σε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και να τηρούν τις σιωπηρές υποσχέσεις που ενσωματώνονται στο ψυχολογικό συμβόλαιο (DeConinck, 2015). Η ηθική ηγεσία λειτουργεί ως ελαφρυντικός παράγοντας μπροστά στην παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου. Όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν την αντίληψη της παραβίασης, η παρουσία ηθικής ηγεσίας μπορεί να αμβλύνει τις αρνητικές επιπτώσεις. Οι ηθικοί ηγέτες, αναγνωρίζοντας τις παραβιάσεις, αντιμετωπίζοντας με διαφάνεια τις ανησυχίες και επιδεικνύοντας δέσμευση για δικαιοσύνη, μπορούν να αποκαταστήσουν και να ενισχύσουν το ψυχολογικό συμβόλαιο (Turnley & Feldman, 1999).

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η ποσοτική έρευνα της παρούσας εργασίας στηρίχθηκε στη συλλογή ποσοτικών στοιχείων από τυχαίο δείγμα εποχικών εργαζομένων (απλή τυχαία δειγματοληψία) στην ελληνική τουριστική βιομηχανία, με τη χρήση ερωτηματολογίων.

Στην έρευνα συμμετείχαν 228 εποχικοί εργαζόμενοι του ξενοδοχειακού κλάδου, οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε 42 ερωτήσεις. Η έρευνα διεξήχθη στις 7 Νοεμβρίου 2023, με χρονική διάρκεια έως τις 30 Δεκεμβρίου 2023, ενώ για τη συλλογή των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε η πλατφόρμα Google Forms. Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS Statistics 22 της IBM, ενώ ειδικότερα για την ανάλυση των συσχετίσεων ανάμεσα στις μεταβλητές, χρησιμοποιήθηκε η λειτουργία SPSS Process Macro

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε γύρω από 8 άξονες, την ηθική ηγεσία, το ψυχολογικό συμβολαίο, την εμπιστοσύνη στη διοίκηση, την προσωπική ηθική, την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή δικαιοσύνη, τις συνθήκες διαβίωσης και εργασίας, την πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό και την ικανοποίηση από την εργασία

#### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

1. Η ηθική ηγεσία οδηγεί σε εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου και αυτή η σχέση επηρεάζεται θετικά από την εμπιστοσύνη στη διοίκηση.
2. Η ηθική ηγεσία οδηγεί σε εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου και αυτή η σχέση επηρεάζεται θετικά από την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή δικαιοσύνη.
3. Η ηθική ηγεσία οδηγεί σε πρόθεση παραμονής στον οργανισμό και αυτή η σχέση επηρεάζεται από την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου.
4. Η ηθική ηγεσία οδηγεί σε ικανοποίηση από την εργασία και αυτή η σχέση επηρεάζεται από την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου.
5. Η ηθική ηγεσία οδηγεί σε ικανοποίηση από την εργασία, αυτή η σχέση περνάει μέσα (mediated) από την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου, αλλά και επηρεάζεται (moderated) από την εμπιστοσύνη στη διοίκηση.
6. Η ηθική ηγεσία οδηγεί σε πρόθεση παραμονής στον οργανισμό, αυτή η σχέση περνάει μέσα (είναι mediated) από την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου, αλλά και επηρεάζεται από την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή δικαιοσύνη.
7. Η ηθική ηγεσία οδηγεί σε πρόθεση παραμονής στον οργανισμό, αυτή η σχέση περνάει μέσα (είναι mediated) από την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου, αλλά και επηρεάζεται από τις συνθήκες διαβίωσης και εργασίας.
8. Η ηθική ηγεσία οδηγεί σε εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου και αυτή η σχέση επηρεάζεται θετικά από την προσωπική ηθική του ατόμου.

#### ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Μέσω τις στατιστικής ανάλυσης, αναδεικνύεται η θετική συσχέτιση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου, επιβεβαιώνοντας τις ήδη υπάρχουσες ακαδημαϊκές μελέτες. Τα στοιχεία τεκμηριώνουν το επιχείρημα ότι όταν οι ηγέτες επιδεικνύουν ηθικές συμπεριφορές, οι εργαζόμενοι βιώνουν αυξημένη αίσθηση εκπλήρωσης των ψυχολογικών συμβολαίων τους, προωθώντας μια θετική σχέση απασχόλησης (Philipp & Lopez, 2013). Τα ευρήματα υπογραμμίζουν τον καίριο ρόλο που διαδραματίζει η ηθική ηγεσία στην προώθηση ενός θετικού και εκπληρωμένου ψυχολογικού συμβολαίου, συμβάλλοντας έτσι στην αυξημένη ικανοποίηση και διατήρηση των εργαζομένων στο πλαίσιο της εποχικής απασχόλησης.

Επιπλέον, εξετάζεται ο ρόλος της εμπιστοσύνης στη διοίκηση (Trust in Management), αποκαλύπτοντας ότι η θετική σχέση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου ενισχύεται παρουσία υψηλότερων επιπέδων εμπιστοσύνης. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία όχι μόνο της καλλιέργειας ηθικών πρακτικών ηγεσίας αλλά και της καλλιέργειας μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης, καθώς ο συνδυασμός αυτός λειτουργεί ως ισχυρός καταλύτης για την ενίσχυση της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου των εποχικών υπαλλήλων, στο δυναμικό πλαίσιο του κλάδου της φιλοξενίας.

Επιπρόσθετα, η παρούσα μελέτη εισάγει την οργανωσιακή δικαιοσύνη ως θετικό συντονιστή της σχέσης ηθικής ηγεσίας και ψυχολογικού συμβολαίου. Τα ευρήματα υποδηλώνουν, ότι όταν η οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι υψηλή, ο αντίκτυπος της ηθικής ηγεσίας στην εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου μεγεθύνεται, τονίζοντας τον κρίσιμο ρόλο της δίκαιης και ισότιμης μεταχείρισης στο οργανωσιακό πλαίσιο.

Ωστόσο, παρατηρείται η απουσία άμεσης σχέσης μεταξύ της προσωπικής ηθικής των εργαζομένων και της εκπλήρωσης του ψυχολογικού τους συμβολαίου, μέσω της ηθικής ηγεσίας. Τα ευρήματα αυτά

έρχονται σε αντίθεση με τις υποθέσεις ότι οι ατομικές ηθικές αξίες ευθυγραμμίζονται απαραίτητα με τις αντιλήψεις για την ηθική ηγεσία ή επηρεάζουν την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου (Stouten, Van Dijke, & De Cremer, 2012). Μια εύλογη εξήγηση για αυτή την έλλειψη σύνδεσης, θα μπορούσε να είναι η ιδιαίτερη φύση της εποχιακής εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι μπορεί να δίνουν προτεραιότητα σε άλλες πτυχές των επαγγελματικών τους σχέσεων (πχ. Οικονομικές απολαβές), έναντι των προσωπικών ηθικών εκτιμήσεων.

Η ανάλυση καταδεικνύει μια επιτακτική σχέση μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και της πρόθεσης παραμονής των εποχικών εργαζομένων στον κλάδο της φιλοξενίας. Πιο συγκεκριμένα, αποκαλύπτει ότι ο θετικός αντίκτυπος της ηθικής ηγεσίας στην πρόθεση παραμονής ενισχύεται όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν την αίσθηση εκπλήρωσης των ψυχολογικών συμβολαίων τους. Παράλληλα, τα ευρήματα τεκμηριώνουν τον ισχυρισμό ότι η ηθική ηγεσία αποτελεί βασικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων (Ahmed & Muchiri, 2014). Αυτό που διαφοροποιεί την παρούσα μελέτη, είναι ο προσδιορισμός της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου ως κρίσιμου ενδιάμεσου ρυθμιστή. Αποκαλύπτεται, ότι ο θετικός αντίκτυπος της ηθικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση ενισχύεται περαιτέρω όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν την αίσθηση της εκπλήρωσης των ψυχολογικών συμβολαίων τους.

Η μελέτη εισάγει την οργανωσιακή δικαιοσύνη ως μεσολαβητικό παράγοντα, αποκαλύπτοντας τη διαδικασία μέσω της οποίας η ηθική ηγεσία επηρεάζει την πρόθεση παραμονής. Τα ευρήματα συμβάλλουν στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η ηθική ηγεσία επηρεάζει την πρόθεση παραμονής μεταξύ των εποχιακών εργαζομένων, με την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου να λειτουργεί ως συντονιστής και την οργανωσιακή δικαιοσύνη να λειτουργεί ως διαμεσολαβητής. Τέλος, παρατηρείται η απουσία διαμεσολαβητικού ρόλου των συνθηκών εργασίας και διαβίωσης, στη σχέση μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και της πρόθεσης παραμονής των εποχικών εργαζομένων. Τα ευρήματα δείχνουν, ότι ενώ η ηθική ηγεσία επηρεάζει σημαντικά την πρόθεση παραμονής, η επίδραση αυτή δεν επηρεάζεται από τις αντιλαμβανόμενες συνθήκες εργασίας και διαβίωσης.

#### **ΒΑΣΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2019). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά* (2η Έκδοση εκδ.). Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος Rosili.
- Ίκκος, Α., & Ρασούλη, Γ. (2022). Απασχόληση και ελλείψεις εργατικού δυναμικού στα ελληνικά ξενοδοχεία. *INΣΕΤΕ*.
- Brown, M., Treviño, L., & Harisson, D. (2005, Ιούλιος). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, σσ. 117-134. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- Den Hartog, D. (2015). Ethical Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, σσ. 409-434. doi:https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237
- Kalshoven, K., Den Hartog, D., & De Hoogh, A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, σσ. 51-69. doi:10.1016/j.leaqua.2010.12.007
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications
- Trevino, L., & Brown, M. (2006, Δεκέμβριος). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *Leadership Quarterly*, σσ. 595-616.



## **Κοινωνική Ανταλλαγή και Κοινωνικές Συγκρίσεις στον Εργασιακό Χώρο: Η Σημασία της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης και της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης για τη Διαμόρφωση Εργασιακών Συμπεριφορών**

**Φοιτήτρια: Βέργου Γεωργία**

**Επιβλέπουσα: Τσαχουρίδη Ειρήνη**

### **Εισαγωγή**

Στη σημερινή εποχή, το εργασιακό περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας βάζονται συνεχώς από προκλήσεις, οι οποίες επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων.

Για τις σύγχρονες έρευνες που πραγματοποιούνται στα πλαίσια επιχειρήσεων, η Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής επικεντρώνεται περισσότερο στις σχέσεις που διαμορφώνονται εντός του εργασιακού χώρου. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, ορισμένοι παράγοντες στον χώρο εργασίας οδηγούν σε διαπροσωπικές συνδέσεις ανάμεσα στα άτομα, οι οποίες αλληλεξαρτώνται, και χαρακτηρίζονται ως σχέσεις κοινωνικής ανταλλαγής (Cropanzano & Mitchell, 2005). Αυτές οι σχέσεις προκαλούν αρνητικές και θετικές συμπεριφορές, δεδομένου ότι υπάρχει αλληλεξάρτηση, αφού επηρεάζονται από τον τρόπο με τον οποίο θα τους συμπεριφερθούν οι άλλοι (Stafford, 2008).

Ένας άλλος θεμελιώδης ψυχολογικός μηχανισμός, ο οποίος επηρεάζει την εργασιακή εμπειρία και τη συμπεριφορά του ατόμου, είναι αυτός της Κοινωνικής Σύγκρισης. Είναι μια τάση που έχουν οι άνθρωποι, να προβαίνουν σε συγκρίσεις με άλλα άτομα, όταν έχουν να διαχειριστούν πληροφορίες αναφορικά με τις ικανότητες, τις επιτυχίες ή ακόμη και τις αποτυχίες των άλλων, και να αναπτύσσουν αντιλήψεις για τον εαυτό τους, βασιζόμενοι σε αυτές (Corcoran, Crusius & Mussweiler, 2011). Από την άλλη, τα τελευταία χρόνια έχει μπει στο στόχαστρο των ερευνητών η νέα έννοια της Συγκριτικής Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης (RPOS), η οποία αναφέρεται στην τάση των εργαζομένων να μην λαμβάνουν υπόψιν μόνο την στήριξη που απολαμβάνουν οι ίδιοι από τους ανωτέρους τους, αλλά ενδιαφέρονται και για τον βαθμό στήριξης που λαμβάνουν οι συνάδελφοί τους από αυτούς (Tsachouridi, 2021).

Οι επιχειρήσεις λοιπόν, επιχειρούν να δημιουργήσουν εργασιακά περιβάλλοντα, που χαρακτηρίζονται από δικαιοσύνη και παρέχουν στήριξη στους εργαζομένους, ώστε εκείνοι να εμφανίζουν θετικά εργασιακά αποτελέσματα, όπως Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Οργανωσιακή Δέσμευση. Οι θετικές αυτές συμπεριφορές, με την σειρά τους, συμβάλλουν στην εμφάνιση θετικών αποτελεσμάτων τόσο για τους ίδιους τους εργαζόμενους όσο και για τις επιχειρήσεις ως οντότητες, όπως για παράδειγμα εργασιακή ικανοποίηση, μείωση αδικαιολόγητων απουσιών και αυξημένη παραγωγικότητα.

### **Σκοπός της Εργασίας**

Η αντίληψη της κοινωνικής ανταλλαγής και οι κοινωνικές συγκρίσεις στον εργασιακό χώρο, συναντώνται συχνά στις επιχειρήσεις σήμερα και θα είναι πολύ χρήσιμο να γίνει περισσότερο κατανοητή η σημασία τους και η επίδρασή τους, στη διαμόρφωση των εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών. Η παρούσα διπλωματική εργασία, εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται οι αντιδράσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων, όταν εκείνοι αντιλαμβάνονται την ύπαρξη ή την απουσία οργανωσιακής στήριξης και οργανωσιακής δικαιοσύνης στον εργασιακό τους χώρο.

Έτσι, η συγγραφή της παρούσας εργασίας, έχει ως στόχο την μελέτη συγκεκριμένων μεταβλητών, καθώς και την εύρεση διασυνδέσεων μεταξύ τους. Επιπλέον, η εργασία αυτή αποσκοπεί και στη διερεύνηση συσχετίσεων της Συγκριτικής Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης (RPOS) και της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης, με εργασιακές συμπεριφορές, όπου με το τρόπο αυτό συνεισφέρει να καλυφθεί μερικώς το κενό που εμφανίζεται στη βιβλιογραφία, μέσα από τα ευρήματά της. Τέλος, ένας άλλος σκοπός της εργασίας είναι να διερευνήσει κατά πόσο η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη διαμεσολαβεί (λειτουργεί ως Mediator) την σχέση της Συγκριτικής Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης και της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης, με τις συμπεριφορές που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι, όπως Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Οργανωσιακή Δέσμευση.

### **Βιβλιογραφική Επισκόπηση**

Είναι αδιαμφισβήτητο ότι οι ανθρώπινοι πόροι, είναι ίσως ο σημαντικότερος πόρος που έχει στη διάθεσή του ένας οργανισμός. Επομένως, η ορθή αξιοποίηση των πόρων αυτών αποτελεί μία πρόκληση για ένα τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ), καθώς πρόκειται για έναν παράγοντα που μπορεί να του επιφέρει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι σημαντικό τα στελέχη ΔΑΔ και οι προϊστάμενοι, να κατανοούν πως η σωστή διαχείριση των εργαζομένων, θα επιφέρει επιθυμητές στάσεις και συμπεριφορές, που θα οδηγήσουν στην διασφάλιση καλύτερων οργανωσιακών αποτελεσμάτων.

Ξεκινώντας με τη θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής, η οποία αναφέρεται στη σχέση ανταλλαγής μεταξύ δύο μερών, συνήθως ξεπερνά τις καθαρές οικονομικές ανταλλαγές και συνεπάγεται κοινωνική ανταλλαγή (Cropanzano, Anthony, Daniels & Hall, 2017). Δηλαδή, η ύπαρξη επιτυχημένων αμοιβαίων ανταλλαγών ανάμεσα σε δύο μέρη, είναι ικανή να μετασχηματίσει μία σχέση οικονομικής ανταλλαγής σε μια ποιοτική σχέση κοινωνικής ανταλλαγής. Υποστηρίζεται ότι σύμφωνα με τον κανόνα της αμοιβαιότητας στην κοινωνική ανταλλαγή, οι εργαζόμενοι με ενισχυμένα επίπεδα Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης (POS), είναι αρκετά πιθανό να ανταποδώσουν στον οργανισμό, εμφανίζοντας θετικές στάσεις και ευνοϊκές εργασιακές συμπεριφορές, στοιχεία τα οποία αναλύονται μέσω της θεωρίας της οργανωσιακής υποστήριξης (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990). Ένα ενδεικτικό παράδειγμα, είναι πως η ύπαρξη έντονης POS επιφέρει στους εργαζομένους την τάση να ενισχύουν



την αφοσίωσή τους προς τον εργοδότη τους, την ανάληψη περισσότερων εργασιακών ευθυνών, αλλά και την εμπλοκή τους στην προσπάθεια επίτευξης οργανωσιακών στόχων. Στην ουσία, η έννοια αυτή, αποτυπώνει την αντίληψη που έχουν τα άτομα για τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται, δηλαδή εάν εκτιμάει αυτά που προσφέρουν εκείνοι και εάν δίνει έμφαση στο well-being τους (Baran, Shanock & Miller, 2012).

Η Κοινωνική Σύγκριση αποτελεί την τάση των ανθρώπων να αξιολογούν τις ικανότητες, τις συμπεριφορές και τα γενικότερα χαρακτηριστικά τους, σε σύγκριση με αυτά των άλλων (Festinger, 1954). Ο Wood (1996: 520) αναφέρει πως είναι «η διαδικασία να σκέφτεται κάποιος πληροφορίες για ένα ή περισσότερα άτομα και να τις συγκρίνει με τον εαυτό του». Πρόκειται λοιπόν για μια γνωστική διαδικασία, μέσω της οποίας οι άνθρωποι αξιολογούν τον ίδιο τους τον εαυτό, τη θέση και την κατάσταση στην οποία βρίσκονται, μέσω της σύγκρισής τους με άλλα άτομα (Yang & Chae, 2023), και μπορεί να γίνει σύγκριση «προς τα πάνω», «προς τα κάτω» ή «στο ίδιο επίπεδο». Η διαδικασία αυτή χρησιμοποιείται προκειμένου να καταστεί κατανοητή η συμπεριφορά, αλλά και οι αντιδράσεις των ατόμων μέσα στο χώρο εργασίας τους.

Μια νέα έννοια, που επικεντρώνεται στην σημασία των κοινωνικών συγκρίσεων, σε συνδυασμό με την ύπαρξη οργανωσιακής στήριξης εντός του εργασιακού χώρου, είναι αυτή της Συγκριτικής Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης (RPOS) και αφορά μια γνωστική αξιολόγηση. Είναι σημαντικό να αναφερθεί εδώ, πως οι εργαζόμενοι πέρα από τον τρόπο που αντιλαμβάνονται την έννοια της στήριξης που λαμβάνουν οι ίδιοι από τους ανωτέρους τους, δίνουν ιδιαίτερη σημασία και σε τι βαθμό απολαμβάνουν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι στήριξη από τον οργανισμό (Tsachouridi & Nikandrou, 2019; Vardaman, Allen, Otondo, Hancock, Shore & Rogers 2016).

Η έννοια της Δικαιοσύνης, μιλώντας και με έννοιες του επιχειρησιακού κλάδου, αναφέρεται στην οπτική που έχουν οι εργαζόμενοι αναφορικά με τη μεταχείριση των ίδιων αλλά και των υπολοίπων, μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον (Saunders, 2003). Οι Cropanzano, Bowen & Gilliland (2007) δίνουν ως ορισμό για την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη την «προσωπική αξιολόγηση των εργαζομένων αναφορικά με το ήθος και την ηθική συμπεριφορά των διευθυντικών στελεχών». Η θεωρία της οργανωσιακής δικαιοσύνης είναι κοινωνικά δομημένη, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι μια πράξη είναι δίκαιη εάν τα άτομα πραγματικά την αντιλαμβάνονται ως δίκαιη (Colquitt, Colon, Wesson, Porter & Ng, 2001), και είναι αποτέλεσμα τόσο αντικειμενικών παραγόντων, όσο και υποκειμενικών αντιλήψεων (Cohen & Spector, 2001). Η ύπαρξη δικαιοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον είναι ικανή να οδηγήσει τους εργαζομένους σε θετικές συμπεριφορές, ωστόσο εάν ο εργαζόμενος αισθανθεί αδικία, ολοένα και περισσότερο απομακρύνεται από την θέλησή του να υπερβεί τα εργασιακά του καθήκοντα, είναι πιθανό να εμφανίσει επιθετικές συμπεριφορές, να εμπλακεί σε ανεπιθύμητες πράξεις ή ακόμη και να διατηρήσει άλλες αρνητικές στάσεις και συμπεριφορές έναντι της επιχείρησης

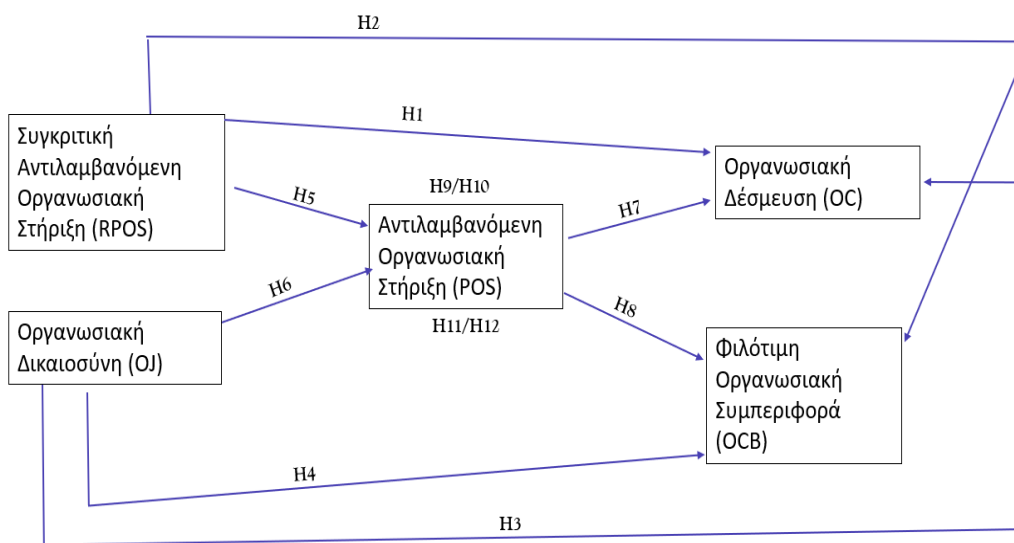
(Cropanzano & Ambrose, 2001). Επομένως, η αρνητική στάση του εργαζομένου έχει τόσο μεγάλη επίδραση στο συναίσθημα και την συμπεριφορά προς τον εργοδότη ή τον προϊστάμενό του, που οδηγεί σε μείωση της οργανωσιακής δέσμευσής του στον οργανισμό, της απόδοσής του και της συνεργατικής συμπεριφοράς του. Αξίζει να αναφερθεί επίσης, ότι υπάρχουν τέσσερα διαφορετικά είδη Οργανωσιακής Δικαιοσύνης, η Διανεμητική, η Διαδικαστική, η Διαπροσωπική και η Πληροφοριακή.

Ως Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά (OCB), ορίζεται “η διακριτική συμπεριφορά που έχει ένας εργαζόμενος, η οποία υπερβαίνει τα καθημερινά του καθήκοντα και δεν αμείβεται για αυτή, σύμφωνα με το τυπικό σύστημα αμοιβών που διαθέτει η εκάστοτε επιχείρηση”. Αυτό σημαίνει ότι το συγκεκριμένο είδος συμπεριφοράς δεν απαρτίζει μέρος της περιγραφής της θέσης εργασίας, δεν απαιτείται από τον ρόλο και δεν αναγράφεται στους όρους σύμβασης που έχει συνάψει ο εργαζόμενος με την εταιρεία, αλλά αντίθετα αποτελεί προσωπική επιλογή του καθενός. Ουσιαστικά, θεωρείται ένα είδος μη παραδοσιακής συμπεριφοράς, όπου δεν γίνεται εύκολα αντιληπτή, όμως επιδρά στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών (Organ, 1988). Οι Wang et al. (2021) και οι Podsakoff et al (2000) υποδεικνύουν ότι η Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά μπορεί να συμβάλει στην συνολική απόδοση του οργανισμού, ενισχύοντας την παραγωγικότητα των εργαζομένων, διευκολύνοντας τη συνεργασία μεταξύ ομάδων και επιτρέποντας στον οργανισμό να προσαρμόζεται πιο εύκολα σε περιβαλλοντικές αλλαγές, εάν χρειαστεί, αλλά και να προαχθεί ολιστικά η αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης.

Η έννοια της Οργανωσιακής Δέσμευσης, έχει λάβει εκτεταμένη προσοχή από ερευνητές, καθώς μελετάται εδώ και πολλές δεκαετίες. Ο Steers (1977) και στη συνέχεια οι Mowday, Steers, & Porter (1979) δίνουν ως ορισμό για την ανωτέρω έννοια, την δύναμη της ταύτισης ενός ατόμου με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού, αλλά και της εμπλοκής του σε ζητήματα που σχετίζονται με την λειτουργία του. Τα τελευταία χρόνια έχει αποτελέσει πρόκληση για τα τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η διατήρηση των ανθρώπων τους, καθώς πολλοί είναι εκείνοι που δεν δεσμεύονται στον οργανισμό και αναζητούν συνεχώς νέες ευκαιρίες εργασίας. Σύμφωνα με τους Meyer & Allen (1991), υπάρχουν τρεις διαφορετικές διαστάσεις, οι οποίες απαρτίζουν το πλαίσιο με τους τρεις διαφορετικούς παράγοντες (Three- Component Framework). Πρόκειται για την Συναισθηματική Δέσμευση (affective), την Κανονιστική Δέσμευση (normative) και την Δέσμευση Συνέχειας (continuance). Όλες οι διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης, σχετίζονται αρνητικά με την απουσία από την εργασία, με την πρόθεση αποχώρησης, αλλά και με την ίδια την αποχώρηση ως πράξη, αλλά υπάρχει θετική σχέση με συμπεριφορές, όπως η θέληση για υψηλή απόδοση και ανάπτυξη του εργαζόμενου εντός της εταιρείας που εργάζεται, αλλά και με OCB.

Πέντε λοιπόν μεταβλητές μελετήθηκαν στην παρούσα εργασία, οι οποίες είναι η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη, η Συγκριτική Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη, η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, η Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά και η Οργανωσιακή Δέσμευση. Συνεπώς, το ερευνητικό μοντέλο και οι ερευνητικές υποθέσεις που σχηματίστηκαν, αφορούν τον έλεγχο συνδέσεων που ενδέχεται να υπάρχουν ανάμεσα στις μεταβλητές αυτές.

### Ερευνητικό Μοντέλο & Ερευνητικές Υποθέσεις



**H1:** Η Συγκριτική Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη συσχετίζεται θετικά με την Οργανωσιακή Δέσμευση

**H2:** Η Συγκριτική Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη συσχετίζεται θετικά με την Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά

**H3:** Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη συσχετίζεται θετικά με την Οργανωσιακή Δέσμευση

**H4:** Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη συσχετίζεται θετικά με την Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά

**H5:** Η Συγκριτική Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη συσχετίζεται θετικά με την Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη

**H6:** Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη συσχετίζεται θετικά με την Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη

**H7:** Η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη συσχετίζεται θετικά με την Οργανωσιακή Δέσμευση

**H8:** Η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη συσχετίζεται θετικά με την Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά

**H9:** Η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη διαμεσολαβεί την σχέση της Συγκριτικής Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης με την Οργανωσιακή Δέσμευση

**H10:** Η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη διαμεσολαβεί την σχέση της Συγκριτικής Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης με την Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά

**H11:** Η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη διαμεσολαβεί την σχέση της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης με την Οργανωσιακή Δέσμευση

**H12:** Η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη διαμεσολαβεί την σχέση Οργανωσιακής Δικαιοσύνης με την Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά

### **Μεθοδολογία**

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε ήταν ποσοτικής φύσεως, με σκοπό την μελέτη διασυνδέσεων των μεταβλητών, το οποίο επιτυγχάνεται μέσω της συλλογής πρωτογενών δεδομένων. Ο λόγος που οδήγησε στην επιλογή αυτού του είδους έρευνας, και όχι της ποιοτικής, ήταν κυρίως η δυνατότητα που προσφέρει για συλλογή απαντήσεων από μεγάλο και αντιπροσωπευτικό δείγμα πληθυσμού. Αυτό, δίνει την δυνατότητα να γίνει εξαγωγή έγκυρων αποτελεσμάτων και γενίκευση των ευρημάτων της έρευνας για τον ευρύτερο πληθυσμό (Carr, 1994). Έτσι, για τη παρούσα έρευνα ήταν μεγαλύτερη η ανάγκη για ποσοτικοποίηση των συμπεριφορών, και όχι τόσο η ερμηνεία τους.

Η ποσοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω του διαμοιρασμού ενός δομημένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε μέσω της δωρεάν ηλεκτρονικής πλατφόρμας Google Forms, περιλάμβανε στο σύνολο 74 ερωτήσεις, εκ των οποίων οι 68 αφορούσαν τις μεταβλητές που εξετάστηκαν στη βιβλιογραφική επισκόπηση και οι 6 αναφέρονταν στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων. Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε ψηφιακή μορφή, όπου ως πρώτο στάδιο, έγινε διεξαγωγή πιλοτικής έρευνας σε 28 άτομα, και έπειτα για την εύρεση μεγάλου δείγματος, ώστε να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό, και παράλληλα για την εύρεσή του σε σύντομο χρονικό διάστημα, εφαρμόστηκε δειγματοληψία της χιονοστιβάδας (Leighton et al., 2021). Δηλαδή, σε επόμενο στάδιο, ο ηλεκτρονικός σύνδεσμος του ερωτηματολογίου προωθήθηκε σε φίλους και γνωστούς που

εργάζονται αυτή τη στιγμή, σε παλαιούς και νέους συναδέλφους, αλλά αναρτήθηκε και στο επαγγελματικό μέσο κοινωνικής δικτύωσης LinkedIn, στο οποίο ήταν δυνατόν να προσεγγιστούν οι ενδιαφερόμενοι. Το ερωτηματολόγιο παρέμεινε ανοικτό μεταξύ 17 Οκτωβρίου 2023 έως 5 Δεκεμβρίου 2023.

Στο σύνολο συλλέχθηκαν 251 απαντήσεις, εκ των οποίων οι 25 εξαιρέθηκαν, καθώς δεν πληρούσαν τις προδιαγραφές ώστε να ενταχθούν στις απαντήσεις προς ανάλυση. Για την συλλογή δεδομένων, χρησιμοποιήθηκαν αξιόπιστες κλίμακες, οι οποίες ήταν όλες σε 7-βάθμια κλίμακα Likert. Η ανάλυση υλοποιήθηκε μέσω του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης IBM SPSS Statistics 22, αλλά και μέσω Process Macro (4.2 version), το οποίο αποτελεί μία προέκταση του SPSS εργαλείου.

### **Συνοπτική Ανάλυση & Συζήτηση Αποτελεσμάτων**

Συνεχίζοντας με τα αποτελέσματα της έρευνας, αξίζει να αναφερθεί ότι οι περισσότερες ερευνητικές υποθέσεις μας, επιβεβαιώθηκαν. Αναλυτικότερα, ξεκινώντας με την Συγκριτική Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη (RPOS), παρατηρείται μια στατιστικά σημαντική θετική σχέση με την Οργανωσιακή Δέσμευση ( $r = 0,261$  και  $p = 0,000 < 0,001$ ), ενώ με την Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη (POS) και την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη παρατηρείται επίσης μια στατιστικά σημαντική θετική σχέση ( $p = 0,01$  και  $p = 0,037 < 0,05$ ). Ακόμη, δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ RPOS και OCB ( $p = 0,54 > 0,05$ ). Αυτό σημαίνει ότι οι αρχικές υποθέσεις **H1** και **H5 επιβεβαιώνονται**, ενώ η υπόθεση **H2 δεν επιβεβαιώνεται**.

Συνεχίζοντας με τα αποτελέσματα της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης, θεωρούνται στατιστικά σημαντικά ( $p < 0,01$ ), και εμφανίζει ισχυρή θετική σχέση με την Οργανωσιακή Δέσμευση ( $p = 0,000 < 0,01$  και  $r = 0,62$ ), αλλά και με την Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη (POS) ( $p = 0,000 < 0,01$  και  $r = 0,70$ ). Στατιστικά σημαντικά βγήκαν και τα αποτελέσματα της σχέσης ανάμεσα σε Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και RPOS, αλλά και ανάμεσα σε Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και OCB ( $p = 0,037 < 0,05$  και  $p = 0,04 < 0,05$  αντίστοιχα). Επομένως, οι υποθέσεις **H3**, **H4** και **H6 επιβεβαιώνονται**, μιας και αποδείχθηκε η ύπαρξη θετικής σχέσης ανάμεσα στις μεταβλητές που αναφέρονταν στις συγκεκριμένες υποθέσεις.

Ακολουθούν τα αποτελέσματα ανάμεσα σε Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη (POS) και Οργανωσιακή Δέσμευση, όπως επίσης και μεταξύ Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης (POS) και Φιλότιμης Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (OCB). Η POS λοιπόν, εμφάνισε στατιστικά σημαντική ισχυρή θετική σχέση με το OC ( $r = 0,66$  και  $p = 0,000 < 0,01$ ), αλλά επίσης στατιστικά σημαντική θετική σχέση με την OCB ( $r = 0,17$ ,  $p = 0,011 < 0,05$ ). Για τις υποθέσεις της έρευνας, τα αποτελέσματα αυτά οδηγούν στην **αποδοχή** της υπόθεσης **H7**, αλλά και στην **αποδοχή της H8**.

Για τις ερευνητικές υποθέσεις H9-H12, χρησιμοποιήθηκε η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη (POS) ως διαμεσολαβητής (mediator) της σχέσης της Συγκριτικής Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής

Στήριξης (RPOS) με την Οργανωσιακή Δέσμευση και την Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά, αλλά και ως διαμεσολαβητής της σχέσης της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης με τις ίδιες θετικές συμπεριφορές. Ο έλεγχος των υποθέσεων H9 - H12, πραγματοποιήθηκε μέσω μιας προχωρημένης μορφής παλινδρόμησης του Process Macro εργαλείου. Από τον έλεγχο αυτό, παρατηρήθηκε ότι η επίδραση που έχει η RPOS στην Οργανωσιακή Δέσμευση, με παρουσία της POS, δεν εξαλείφεται αλλά μειώνεται, οπότε η **H9 επιβεβαιώνεται μερικώς**. Επιπλέον, δεν φάνηκε να υπάρχει σχέση ανάμεσα στην RPOS και την Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά, οπότε δεν τίθεται καν θέμα διαμεσολάβησης της POS ανάμεσα στη σχέση τους, οπότε η υπόθεση **H10 δεν επιβεβαιώνεται**. Στη συνέχεια, από την ανάλυση που έγινε, οδηγηθήκαμε στο συμπέρασμα πως η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη (POS) διαμεσολαβεί την σχέση της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης με την Οργανωσιακή Δέσμευση (OC), άρα η υπόθεση **H11 είναι αποδεκτή μερικώς** και τέλος η **H12 δεν επιβεβαιώνεται**, αφού έδειξε πως η POS δεν έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην εξαρτημένη μεταβλητή (OCB), όταν βρίσκεται στο ίδιο μοντέλο με την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη.

Τα αποτελέσματα των υποθέσεων H9-H12, φαίνονται εν συντομία και στον κάτωθι πίνακα :

<b>Model 4 (Mediation)</b>	Beta	T-test	R- Square
RPOS on Organizational Commitment (OC)	0,252	4,052	0,068
RPOS on POS	0,161	2,597	0,029
POS on OC controlling for RPOS	0,654	12,799	0,463
RPOS on OC controlling for POS	0,147	3,058	0,463
Indirect effect of RPOS on OC through POS	0,105		

<b>Model 4 (Mediation)</b>	Beta	T-test	R- Square
RPOS on OCB	-0,024	-0,616	0,002
RPOS on POS	0,161	2,597	0,029
POS on OCB controlling for RPOS	0,114	2,718	0,034
RPOS on OCB controlling for POS	-0,043	-1,080	0,034
Indirect effect of RPOS on OCB through POS	0,018		

<b>Model 4 (Mediation)</b>	Beta	T-test	R-Square
Organizational Justice (OJ) on Organizational Commitment (OC)	0,669	11,924	0,388
Organizational Justice (OJ) on POS	0,735	14,792	0,494
POS on OC controlling for OJ	0,457	6,623	0,489
OJ on OC controlling for POS	0,332	4,601	0,489
Indirect effect of OJ on OC through POS	0,336		

<b>Model 4 (Mediation)</b>	Beta	T-test	R-Square
Organizational Justice (OJ) on OCB	0,125	2,910	0,036



Organizational Justice (OJ) on POS	0,735	14,792	0,494
POS on OCB controlling for OJ	0,044	0,752	0,039
OJ on OCB controlling for POS	0,093	1,539	0,039
Indirect effect of OJ on OCB through POS	0,032		

Η παρούσα έρευνα λοιπόν, έδειξε πως όταν τα άτομα αισθανθούν ότι απολαμβάνουν ευνοϊκή και ίση μεταχείριση από τον προϊστάμενο, και όταν θεωρούν πως το εργασιακό περιβάλλον τους είναι υποστηρικτικό, τότε εμφανίζουν μεγαλύτερη προθυμία να ανταποδώσουν την στήριξη αυτή με θετικές συμπεριφορές προς εκείνη, βάσει και της Θεωρίας της Κοινωνικής Ανταλλαγής. Επιπρόσθετα, η δικαιοσύνη είναι εκείνη που καθορίζει πώς θα συμπεριφερθούν τα άτομα μέσα στον εργασιακό χώρο, καθώς η ύπαρξη (ή η απουσία της αντίστοιχα) επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση, την απόδοση και την παραγωγικότητα των ατόμων (Greenberg, 1988), την ποιότητα των σχέσεων και των συνεργασιών ανάμεσα στους εργαζόμενους, την εμπιστοσύνη προς τον προϊστάμενο και την διοίκηση (Kernan, 2002; Bies & Moag, 1986), αλλά και την οργανωσιακή δέσμευση. Σε τέτοια συμπεράσματα, οδήγησε και η συγκεκριμένη έρευνα, όπου έδειξε πράγματι πως οι εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές που μπορεί να έχει κάποιος εντός του εργασιακού χώρου, υφίστανται έντονη επίδραση από την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη. Αναφορικά με την σχέση της RPOS και της Φιλότιμης Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (OCB), σύμφωνα με τα δεδομένα της παρούσας έρευνας, δεν φάνηκε να υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα σε αυτές τις δύο έννοιες. Αυτό το εύρημα δείχνει την RPOS να μην έχει κάποιο ρόλο στη διαμόρφωση συμπεριφορών OCB, άρα αυτή η συγκριτική διαδικασία, φαίνεται να μην επηρεάζει τους εργαζόμενους για το εάν θα εμφανίσουν Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά ή όχι, στην εργασία τους.

Ένα ακόμη εύρημα της συγκεκριμένης εργασίας, είναι πως όταν οι υπάλληλοι αισθάνονται, ότι λαμβάνουν στήριξη από τον προϊστάμενό τους, τείνουν να εμφανίζονται θετικά εργασιακά αποτελέσματα, όπως υψηλή οργανωσιακή δέσμευση και συμπεριφορές OCB. Η παρούσα εργασία επομένως, επιβεβαίωσε μερικά αποτελέσματα που είχαν εξάγει προηγούμενοι ερευνητές, και ανακάλυψε νέα ευρήματα αναφορικά με την σύνδεση της Συγκριτικής Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης και της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης με εργασιακά αποτελέσματα, δηλαδή με την Οργανωσιακή Δέσμευση (OC) και την Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά (OCB). Εκτός αυτού, εύρημα ήταν και η μερική διαμεσολάβηση της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης στην σχέση μεταξύ RPOS και OC, αλλά και στην σχέση μεταξύ OJ και OC.

Συμπερασματικά, όσο περισσότερο αισθάνονται τα άτομα ότι ανήκουν σε ένα υποστηρικτικό οργανισμό, που ακολουθεί δίκαιες πρακτικές και λαμβάνει αποφάσεις με δίκαιο τρόπο, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η επιθυμία των εργαζομένων να παραμένουν σε αυτόν, αλλά και να

επιδεικνύουν συμπεριφορές οι οποίες είναι απαραίτητες τόσο για την ευημερία των ίδιων, όσο και του οργανισμού γενικότερα.

### Ενδεικτική Βιβλιογραφία

- Baran, B.E., Shanock, L.R. and Miller, L.R. (2012). Advancing organizational support theory into the twentyfirst century world of work, *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123–147. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9236-3>
- Cohen-Charash, Y., Spector, P.E. (2001) The role of justice in organizations: A meta analysis organizational behavior and human decision process. *Organizational Behavior Human Decision Processes*. 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Corcoran, K., Crusius, J., & Mussweiler, T. (2011). Social Comparison: Motives, standards and mechanisms. *Theories in social psychology*. 119-139. Oxford, UK
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/01492063052796>
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., Gilliland, S.W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, November, 34-48
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1-38. DOI: [10.5465/annals.2015.0099](https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099)
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Meyer P. J. , Natalie J. Allen (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89, [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Mowday, R. T, Steers, R., and Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

- Stafford, L. (2008). Social exchange theories: Calculating the rewards and costs of personal relationships. In *Engaging theories in interpersonal communication*, Routledge, 379-390
- Tsachouridi, I. (2021). Integrating fairness evaluations into social comparison processes: The construct of Fairness of Relative Perceived Organizational Support (FRPOS). *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 16(3), 88-100
- Tsachouridi, I., & Nikandrou, I. (2019). Integrating social comparisons into perceived organizational support (POS): The construct of relative perceived organizational support (RPOS) and its relationship with POS, identification and employee outcomes, *Applied Psychology: An International Review*, 68(2), 276-310. <https://doi.org/10.1111/apps.12161>
- Vardaman, J.M., Allen, D.G., Otondo, R.F., Hancock, J.I., Shore, L.M., & Rogers, B.L. (2016). Social comparisons and organizational support: Implications for commitment and retention. *Human Relations*, 69(7), 1–23. <https://doi.org/10.1177/0018726715619687>
- Wang, D., Ma, E., Kim, Y.S., Liu, A. & Berbekova, A. (2021). From good soldiers to happy employees: Exploring the emotional and well-being outcomes of organizational citizenship behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 570-579. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.11.005>
- Yang, Y., & Chae, H. (2023). The Effect of Downward Social Comparison on Creativity in Organizational Teams, with the Moderation of Narcissism and the Mediation of Negative Affect. *Behavioral Sciences*, 13(8), 633. <https://doi.org/10.3390/bs13080633>

## Οι θετικές και αρνητικές επιδράσεις των εργασιακών συστημάτων υψηλής απόδοσης (HPWS)

**Φοιτήτρια:** Δρόσου Φωτεινή

**Επιβλέπων:** Παπαλεξανδρής Αλέξανδρος

### Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες το ενδιαφέρον τόσο της ακαδημαϊκής κοινότητας, όσο και του επιχειρηματικού κόσμου, έχει στραφεί στην μελέτη των Εργασιακών Συστημάτων Υψηλής Απόδοσης (HPWS) και πιο συγκεκριμένα στη σχέση τους με την οργανωσιακή απόδοση. Από την επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας προκύπτει ότι η πλειοψηφία των ερευνητικών εργασιών, έχει επικεντρωθεί στις θετικές επιδράσεις που επιφέρει η εφαρμογή των HPWS στην απόδοση των εργαζομένων και μέσω αυτής στην ανάπτυξη και την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων, ενώ αντίθετα οι επιζήμιες συνέπειες από την υιοθέτηση των συστημάτων αυτών, δεν έχουν τύχει ανάλογης βιβλιογραφικής προσοχής. Ωστόσο παρά την πολυπληθή βιβλιογραφική έρευνα σχετικά με τις επιδράσεις των HPWS στην ευημερία του εργατικού δυναμικού και την απόδοση της επιχείρησης, μικρή ερευνητική προσοχή έχει δοθεί στον μηχανισμό μέσα από τον οποίο οι εργασιακές πρακτικές των HPWS επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση (Chaudhuri, 2009; Sparham & Sung, 2007). Συνεπώς προκύπτει πρόσθετη ανάγκη περαιτέρω διερεύνησης των διαδικασιών που λειτουργούν ως διαμεσολαβητές στη σχέση μεταξύ των HPWS και της απόδοσης της επιχείρησης, ή όπως αλλιώς αναφέρεται στη βιβλιογραφία τη διερεύνηση του «μαύρου κουτιού».

### Περιγραφή σκοπού και σημασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να συνεισφέρει στη μελέτη των θετικών και αρνητικών επιδράσεων των HPWS στη σχέση τους με τις μεταβλητές της Υπερφόρτωσης Εργασίας, της Συναισθηματικής Εξουθένωσης, του Εργασιακού Άγχους και της Σύγκρουσης Σχέσεων. Επιπλέον, εξετάζεται η επίδραση που ασκούν οι διαμεσολαβητικοί παράγοντες της Ισορροπίας της Προσωπικής και Επαγγελματικής Ζωής, της Σύγκρουσης Στόχων και της Συμφωνίας Στόχων, στις παραπάνω σχέσεις.

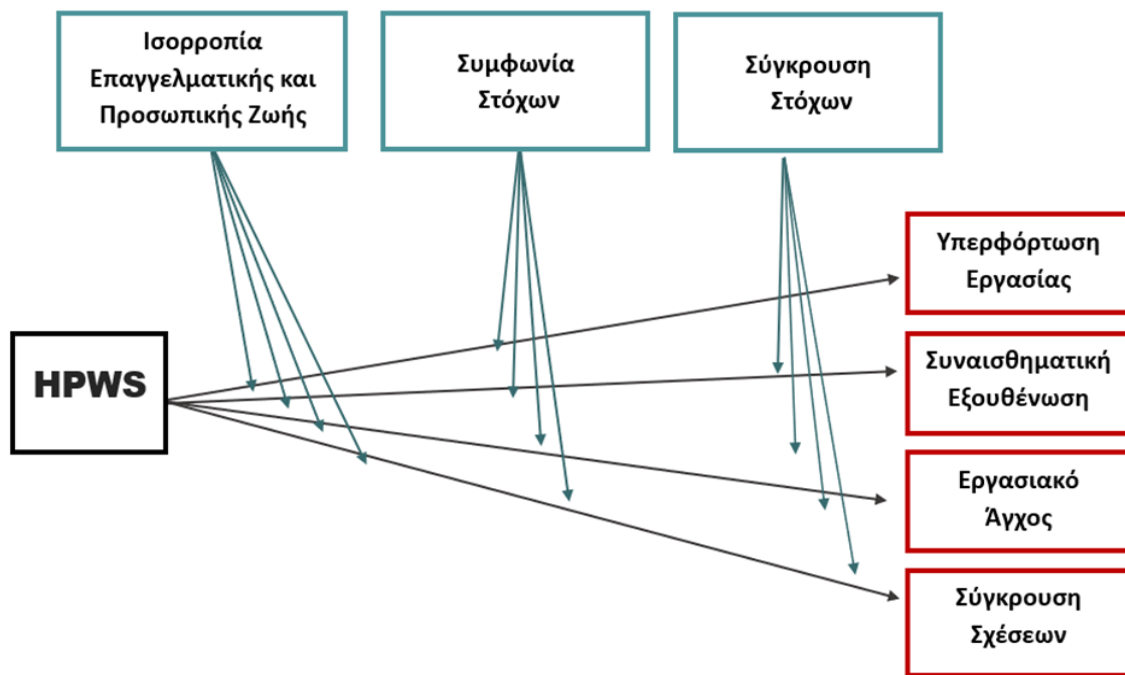
### Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Από την επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας στο πεδίο της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, προκύπτει ότι η επιστημονική κοινότητα έχει στρέψει το ενδιαφέρον της στην μελέτη των Εργασιακών Συστημάτων Υψηλής Απόδοσης (High Performance Work Systems, HPWS), καθώς έχει αποδειχθεί ότι τα συστήματα αυτά προάγουν τη θετική συμπεριφορά των

εργαζομένων (Jiang et al., 2012; Shin & Konrad, 2017) και τη ενίσχυση της απόδοσης του οργανισμού (Zhang & Morris, 2014).

Πρέπει να επισημάνουμε ότι λόγω των διαφορετικών εννοιολογικών προσεγγίσεων που έχουν υιοθετήσει οι ερευνητές που ασχολούνται με το συγκεκριμένο πεδίο, δεν υπάρχει ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός για τα Εργασιακά Συστήματα Υψηλής Απόδοσης (HPWS). Χαρακτηριστικά, οι Miao et al. (2016) υποστηρίζουν ότι τα Εργασιακά Συστήματα Υψηλής Απόδοσης αφορούν ένα σύνολο σχεδιασμών και εφαρμογής μιας σειράς εσωτερικά συντονισμένων πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού για τη διασφάλιση της βελτίωσης του ανθρώπινου κεφαλαίου (γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων) και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Οι Bohlander & Snel (2007) περιγράφουν τα συστήματα HPWS ως συνδυασμούς πρακτικών που αφορούν ανθρώπινους πόρους, δομές εργασίας και διαδικασίες που μεγιστοποιούν τη γνώση, τις δεξιότητες, την εργασιακή δέσμευση και την ευελιξία των εργαζομένων. Οι Posthuma et al. (2013) αναφέρουν ότι τα HPWS είναι συστήματα που αφορούν ένα σύνθετο σύνολο που συνδέει ανθρώπους, διαδικασίες και εργασιακές πρακτικές με τη στρατηγική του οργανισμού.

#### Διάγραμμα Ερευνητικού Μοντέλου



Ερευνητική Μεθοδολογία

Στην παρούσα μελέτη υιοθετήθηκε η ποσοτική μέθοδος. Για την συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, το οποίο είναι ένα ιδιαίτερα διαδεδομένο ερευνητικό εργαλείο. Το ερωτηματολόγιο, συντάχθηκε σε ηλεκτρονική μορφή, μέσω του διαδικτυακού εργαλείου Google Forms, προκειμένου να αποσταλεί ηλεκτρονικά. Τα δεδομένα, συλλέχθηκαν κατά την περίοδο του Οκτωβρίου του 2023 και προέκυψαν από τη συμμετοχή 204 εργαζομένων, διαφόρων τμημάτων οργανισμών του ιδιωτικού τομέα που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Οι οργανισμοί επιλέχθηκαν με βάση το πλήθος των εργαζομένων και την δομή των τμημάτων HR που υιοθετούν τα Εργασιακά Συστήματα Υψηλής Απόδοσης. Για την υλοποίηση της παρούσας μελέτης η ερευνήτρια προέβη σε μία συστηματική έρευνα της υφιστάμενης βιβλιογραφίας προκειμένου να επιλεγούν οι πιο κατάλληλες κλίμακες μέτρησης των υπό εξέταση μεταβλητών. Για να διασφαλιστεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου στην παρούσα έρευνα, χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's  $\alpha$ . Η ανάλυση των υπό εξέταση μεταβλητών για την παρούσα διπλωματική εργασία διενεργήθηκε από την ερευνήτρια, μέσω του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης IBM SPSS Statistics 22 (Statistical Package for Social Sciences). Για τον σχεδιασμό των ερωτηματολογίων έγινε προσεκτική και στοχευμένη επιλογή των μεταβλητών που τέθηκαν προς ανάλυση. Τα Εργασιακά Συστήματα Υψηλής Απόδοσης ορίστηκαν ως ανεξάρτητη μεταβλητή, ενώ η Υπερφόρτωση Εργασίας, η Συναισθηματική Εξουθένωση, το Εργασιακό Άγχος και η Σύγκρουση Σχέσεων ορίστηκαν ως εξαρτημένες μεταβλητές. Ως ρυθμιστικές μεταβλητές ορίστηκαν η Ισορροπία Επαγγελματικής και Προσωπικής Ζωής, η Σύγκρουση Στόχων και η Συμφωνία Στόχων. Οι εξαρτημένες μεταβλητές επιλέχθηκαν για να διερευνηθεί αν υπάρχει σχέση μεταξύ αυτών και των HPWS, καθώς και το είδος της σχέσης αυτής (θετική ή αρνητική) μετά την διαμεσολάβηση των ρυθμιστικών μεταβλητών. Επιπροσθέτως υπάρχουν και δημογραφικές μεταβλητές οι οποίες συμπεριλαμβάνονται στα πλαίσια της έρευνας, όπως το φύλο, η ηλικία, ο χρόνος απασχόλησης στον οργανισμό, η οικογενειακή κατάσταση, ο αριθμός τέκνων και το επίπεδο εκπαίδευσης .

### **Συνοπτική Παρουσίαση & Συζήτηση Αποτελεσμάτων**

Η έρευνά μας βασίστηκε στην ανάπτυξη 16 ερευνητικών υποθέσεων, οι οποίες διερευνήθηκαν κάνοντας χρήση του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης IBM SPSS Statistics 22 (Statistical Package for Social Sciences).

Αναλυτικότερα διαπιστώθηκαν τα εξής:

Η ερευνητική υπόθεση  $H_1$  δηλαδή ότι τα HPWS σχετίζονται αρνητικά με την Υπερφόρτωση Εργασίας, επιβεβαιώνεται ( $b = -.120, p = .001 < .05$ ). Επομένως η ύπαρξη των HPWS συμβάλλει στη μείωση της Υπερφόρτωσης Εργασίας.



Η ερευνητική υπόθεση  $H_2$  δηλαδή ότι τα HPWS σχετίζονται αρνητικά την Συναισθηματική Εξουθένωση, επιβεβαιώνεται ( $b = - .324, p = .000 < .05$ ). Επομένως η ύπαρξη των HPWS συμβάλλει στη μείωση της Συναισθηματικής Εξουθένωσης

Η ερευνητική υπόθεση  $H_3$  δηλαδή ότι τα τα HPWS επηρεάζουν αρνητικά το Εργασιακό Άγχος, επιβεβαιώνεται ( $b = - .326, p = .000 < .05$ ). Επομένως τα HPWS συμβάλλουν στην μείωση του Εργασιακού Άγχους .

Η ερευνητική υπόθεση  $H_4$  δηλαδή ότι τα HPWS σχετίζονται αρνητικά τη Σύγκρουση Σχέσεων καθώς είναι στατιστικά σημαντική ( $b = - .298, p = .000 < .05$  ) Επομένως η ύπαρξη HPWS μειώνει την Σύγκρουση Σχέσεων.

Η ερευνητική υπόθεση  $H_5$  δηλαδή ότι η Ισορροπία Επαγγελματικής και Προσωπικής Ζωής ως προσδιοριστικός παράγοντας στη σχέση του HPWS με την Υπερφόρτωση Εργασίας δρα αρνητικά, δεν επιβεβαιώνεται ( $b = -.059, p = .103 > .05$ ). Ναι μεν υπάρχει αρνητική επίδραση, όπως ορίζει η  $H_5$  ερευνητική υπόθεση, αλλά η εν λόγω επίδραση δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Η ερευνητική υπόθεση  $H_6$  γίνεται δεκτή, πως δηλαδή πράγματι η Ισορροπία Επαγγελματικής και Προσωπικής ζωής ρυθμίζει αρνητικά τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών HPWS και Συναισθηματικής Εξουθένωσης, με coefficients  $b = -.181, p = .000 < .05$ )

Η ερευνητική υπόθεση  $H_7$  γίνεται δεκτή. Πράγματι η Ισορροπία Επαγγελματικής και Προσωπικής και Ζωής, ρυθμίζει αρνητικά τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών HPWS και Εργασιακού Άγχους με coefficients  $b = -.217, p = .000 < .05$ )

Η ερευνητική υπόθεση  $H_8$  γίνεται δεκτή, δηλαδή πράγματι η Ισορροπία Επαγγελματικής και Προσωπικής Ζωής, ρυθμίζει αρνητικά τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών HPWS και Σύγκρουσης Σχέσεων, με coefficients ( $b = -.163, p = .016 < .05$ )

Η  $H_9$  ερευνητική υπόθεση δεν γίνεται δεκτή, διότι αν και πράγματι η Σύγκρουση Στόχων, ρυθμίζει αρνητικά τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών HPWS και Υπερφόρτωσης εργασίας με coefficients  $b = -.037, p = .442 > .05$ ) ωστόσο η επίδραση αυτή δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Η  $H_{10}$  ερευνητική υπόθεση δεν γίνεται δεκτή, διότι αποδείχθηκε ότι η Σύγκρουση Στόχων, ρυθμίζει θετικά τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών HPWS και της Συναισθηματικής Εξουθένωσης με coefficients  $b = .032, p = .588 > .05$ ) επίδραση η οποία δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Η  $H_{11}$  ερευνητική υπόθεση δεν γίνεται δεκτή, διότι αποδείχθηκε ότι η Σύγκρουση Στόχων ρυθμίζει θετικά τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών HPWS και Εργασιακό Άγχος με coefficients  $b = .024, p = .640 > .05$ ) επίδραση η οποία δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Η  $H_{12}$  ερευνητική υπόθεση γίνεται δεκτή, διότι αποδείχθηκε ότι η Σύγκρουση των Στόχων πράγματι, ρυθμίζει αρνητικά τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών HPWS και της Σύγκρουσης Σχέσεων ( $b = -.192, p = .021 < .05$ )

Η  $H_{13}$  ερευνητική υπόθεση γίνεται δεκτή, διότι αποδείχθηκε ότι η Συμφωνία Στόχων, πράγματι, ρυθμίζει αρνητικά τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών HPWS και Υπερφόρτωση Εργασίας ( $b = -.127, p = .005 < .05$ )

Η  $H_{14}$  δεν γίνεται δεκτή, διότι ναι μεν αποδείχτηκε ότι η Συμφωνία Στόχων πράγματι, ρυθμίζει αρνητικά τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών HPWS και Συναισθηματικής Εξουθένωσης, ( $b = -.081, p = .125 > .05$ , αλλά η επίδραση αυτή είναι στατιστικά μη σημαντική.

Η  $H_{15}$  δεν γίνεται δεκτή, διότι αποδείχτηκε ότι η Συμφωνία Στόχων, ρυθμίζει θετικά τη σχέση μεταξύ HPWS και Εργασιακού Άγχους, με coefficients ( $b = .022, p = .603 > .05$ ) σε βαθμό που δεν είναι στατιστικά σημαντικός.

Η  $H_{16}$  ερευνητική υπόθεση δεν γίνεται δεκτή, διότι ναι μεν αποδείχτηκε ότι η Συμφωνία Στόχων ρυθμίζει αρνητικά τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών HPWS και Σύγκρουσης Σχέσεων με coefficients ( $b = -.030, p = .676 > .05$ ) αλλά σχέση αυτή δεν είναι στατιστικά σημαντική.

### **Συμπεράσματα – Σημασία Έρευνας**

Από την μελέτη των αποτελεσμάτων αναφορικά με τις ερευνητικές υποθέσεις που είχαν τεθεί στην παρούσα έρευνα, παρατηρούμε αρχικά ότι επιβεβαιώθηκαν οι τέσσερις πρώτες υποθέσεις, σύμφωνα με τις οποίες τα HPWS σχετίζονται αρνητικά με τις μεταβλητές της Υπερφόρτωσης Εργασίας, της Συναισθηματικής Εξουθένωσης, του Εργασιακού Άγχους και της Σύγκρουσης Σχέσεων. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι όλες οι προαναφερθείσες ερευνητικές υποθέσεις επαληθεύτηκαν, καθώς όπως υποστηρίζεται ευρέως από τη βιβλιογραφία η παρουσία πρακτικών HPWS στους οργανισμούς έχει θετική επίδραση στην ενίσχυση της ευημερίας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Becker & Huselid, 2006; Macky & Boxall, 2007; Boxall et al., 2011).

Όσον αφορά τις ερευνητικές υποθέσεις που εξετάζουν την επίδραση των διαμεσολαβητικών μεταβλητών, είναι ενθαρρυντικό ότι αρκετές από αυτές επιβεβαιώνονται. Το γεγονός αυτό προσδίδει ιδιαίτερη ικανοποίηση, καθώς παρέχεται στην επιστήμη της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ένα πρόσθετο κίνητρο για τη στοχευμένη χρήση πρακτικών HPWS, προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματικότερη επίδραση τους τόσο σε οργανωτικό όσο και ατομικό επίπεδο.

Όστόσο, υπήρξαν ορισμένες ερευνητικές υποθέσεις τις οποίες η παρούσα μελέτη δεν μπόρεσε να επαληθεύσει. Οι υποθέσεις αυτές αφορούσαν τον βαθμό επίδρασης συγκεκριμένων διαμεσολαβητικών παραγόντων στη σχέση των HPWS με τις εξαρτημένες μεταβλητές. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα μπορούμε να υποθέσουμε ότι οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, όπως για παράδειγμα ο περιορισμένος χρόνος που συλλέχθηκε το δείγμα, καθώς οι απαντήσεις συγκεντρώθηκαν μόνο μέσα σε μία χρονική περίοδο του έτους. Για αυτόν τον λόγο, προτείνεται η επανεξέταση της σχέσης μεταξύ των HPWS και αυτών των μεταβλητών, με την πρόταση να επαναληφθεί η τρέχουσα έρευνα σε μία ή περισσότερες διαφορετικές χρονικές περιόδους, έτσι ώστε να αυξηθεί η πιθανότητα λήψης πιο αξιόπιστων ευρημάτων. Παράλληλα, προτείνεται να πραγματοποιηθεί αντίστοιχη έρευνα με την παρούσα, στην οποία θα συμμετέχει ένα πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα και ταυτόχρονα θα συλλεχθούν όχι μόνο ποσοτικά ερευνητικά δεδομένα, αλλά και ποιοτικά.

### **Βασική Βιβλιογραφία**

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M., & Otake, L. E. (2012). Impact of high-performance work systems on individual-and branch-level performance: test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of applied psychology, 97*(2), 287.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 43*(1), 83–104.

Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 37*(1), 31–46.

Edwards, M. R., & Peccei, R. (2007). Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. *European journal of work and organizational psychology, 16*(1), 25–57.

Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human resource management journal, 21*(1), 3–13.

Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211–231.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>

## Η έννοια του Ομαδικού Ψυχολογικού Κεφαλαίου και η επίδραση στα αποτελέσματα της ομάδας

**Φοιτήτρια:** Ιωαννίδου Έλενα

**Επιβλέπουσα:** Νικάνδρου Ειρήνη

### Εισαγωγή

Η ανάγκη για άμεση αντιμετώπιση των ραγδαίων εξελίξεων και προκλήσεων, συνιστά την καλλιέργεια και την ανάπτυξη ικανών εργασιακών ομάδων, που θα διακατέχονται από ανθεκτικότητα, αποτελεσματικότητα, αισιοδοξία και ελπίδα, προκειμένου να ανταπεξέλθουν από τις δυσμενείς καταστάσεις και να επιτύχουν τους στόχους τους. Οι σύγχρονοι οργανισμοί επενδύουν στην ομαδική εργασία, προκειμένου να ευδοκιμήσουν και να εξελιχθούν, βασιζόμενοι στην ευεργετική συμβολή του Ομαδικού Ψυχολογικού Κεφαλαίου (ΟΨΚ) (Dawkins, Martin, Scott & Sanderson, 2015; Salas, Burke & Cannon-Bowers, 2000).

### Σκοπός και σημασία της εργασίας

Σκοπός της παρούσας επιστημονικής εργασίας είναι η μελέτη των διαδικασιών εντός του ομαδικού πλαισίου και του τρόπου με τον οποίο το ΟΨΚ αναπτύσσεται μέσα στην ομάδα, συμβάλλοντας στην βελτίωσή της. Η έρευνα υλοποιεί πολυεπίπεδη ανάλυση, με πρώτιστο στόχο τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν το ΟΨΚ, εστιάζοντας τόσο σε ατομικό (όπως η Ευσυνειδησία και η Τάση για Εμπιστοσύνη), όσο και σε ομαδικό επίπεδο (όπως το Συναλλακτικό Μοντέλο Ηγεσίας και η Ομαδική Ψυχολογική Ασφάλεια). Μέσω του διαμεσολαβητικού ρόλου της έννοιας αυτής, η έρευνα αποκτά διπλή προσέγγιση, καθότι στοχεύει συγχρόνως και στη μελέτη των άμεσων και έμμεσων επιδράσεων των υπό διερεύνηση μεταβλητών στα ομαδικά αποτελέσματα, με έμφαση στην Ομαδική Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά.

Η παρούσα μελέτη διερευνά το ΟΨΚ ως μια πρόσφατα αναδυόμενη έννοια, εξετάζει τα προηγούμενά του, καθώς και τα αποτελέσματα που επιφέρει στην ομάδα, και τέλος, αποσαφηνίζει το ρόλο του ως διαμεσολαβητικού μηχανισμού (Rebelo, Dimas, Lourenço & Palácio, 2018; Heled, Somech, & Waters, 2016; Dawkins, et al., 2015; Newman, Ucbasaran, Zhu & Hirst, 2014)

### Βιβλιογραφική Επισκόπηση

#### Ομαδικό Ψυχολογικό Κεφάλαιο - ΟΨΚ (Team Psychological Capital)

Το ΟΨΚ αναδύεται στο πλαίσιο της θετικής ψυχολογίας και εντάσσεται στη Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά, ως επέκταση του ατομικού ψυχολογικού κεφαλαίου σε ομαδικό επίπεδο (Dawkins, et al., 2015; Peterson & Zhang, 2011; Luthans, Youssef & Avolio, 2007a). Ορίζεται ως: «*Η κοινή*

ψυχολογική κατάσταση ανάπτυξης της ομάδας που χαρακτηρίζεται από ελπίδα, αποτελεσματικότητα, ανθεκτικότητα και αισιοδοξία» (Dawkins, et al., 2015; Walumbwa, Luthans, Avey & Oke, 2011).

### **Ομαδική Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά - ΟΦΟΣ (Team Organizational Citizenship Behavior)**

Η ΟΦΟΣ περιλαμβάνει τις «επιπλέον προσπάθειες που εκτελούνται από ολόκληρη την ομάδα, οι οποίες είναι πάνω και πέρα από αυτό που απαιτείται και συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού» (Somech & Ohayon, 2020; Lau & Lam, 2008; Ehrhart & Naumann, 2004; Podsakoff et al., 2000).

Το ΟΨΚ ενισχύει την ΟΦΟΣ και δημιουργεί ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να εκδηλώνουν υψηλά επίπεδα αυτών των συμπεριφορών (Bogler & Somech, 2019; Heled et al., 2016; Lau & Lam, 2008).

### **Ευσυνειδησία (Conscientiousness)**

Η ευσυνειδησία αντανακλάται στα άτομα που διακατέχονται με εργατικότητα, φιλοδοξίες, οργάνωση, υπευθυνότητα και επιμονή (Βακόλα & Νικολάου, 2019; Costa & McCrae, 1992; McCrae & Costa, 1987). Η συνεισφορά των ευσυνείδητων ατόμων εκτιμάται στην ομάδα, διότι προσηλώνονται στους ομαδικούς στόχους και συμβάλλουν στην επίτευξη αυτών, επιδεικνύουν συνεργατική συμπεριφορά, η οποία είναι απαραίτητη για την επισφράγιση της ομαδικής επιτυχίας, και τείνουν να βοηθούν και να υποστηρίζουν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας (Βακόλα & Νικολάου, 2019; Porter, Hollenbeck, Ilgen, Ellis, West & Moon, 2003; LePine & Van Dyne, 2001; LePine, Hollenbeck, Ilgen, & Hedlund, 1997).

Όλες οι διαστάσεις της προσωπικότητας, εκτός του νευρωτισμού, συσχετίζονται θετικά με το ΟΨΚ και την ΟΦΟΣ, με την ευσυνειδησία να συσχετίζεται ισχυρότερα με τις δύο αυτές έννοιες (Karusus & Anu, 2018; Kumar, Bakhshi & Rani, 2009; Luthans, Avolio, et al., 2007a).

### **Τάση για εμπιστοσύνη (Propensity to Trust)**

Η τάση για εμπιστοσύνη «θεωρείται ως ένα χαρακτηριστικό, το οποίο οδηγεί σε μια γενικευμένη προσδοκία για την αξιοπιστία των άλλων» και «είναι ένας σταθερός εσωτερικός παράγοντας που θα επηρεάσει την πιθανότητα του ενός μέρους να εμπιστευτεί το άλλο» (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Ενσωματώνει την ευπάθεια – ευαλότητα, καθώς τα άτομα προθυμοποιούνται να αναλάβουν το ρίσκο να εμπιστευτούν (Mayer, et al., 1995) και η δυναμική της διαμορφώνει τις ανθρώπινες σχέσεις, ειδικά στην ομαδική εργασία (Patent & Searle, 2019).

Διάφορα είδη της εμπιστοσύνης στον εργασιακό χώρο, της οποίας η τάση για εμπιστοσύνη αποτελεί προηγούμενο, συσχετίζονται θετικά με το ΟΨΚ και την ΟΦΟΣ, όπως η εμπιστοσύνη προς την ομάδα, την ηγεσία και τον οργανισμό (Zhang, et al., 2021; Lay, et al., 2020; Yildiz, 2019; Saruhan, 2013; Walumbwa, Luthans, et al., 2011; Norman, Avolio, & Luthans, 2010).

### **Συναλλακτικό Μοντέλο Ηγεσίας - LMX (Leader – Member Exchange Theory)**



Το LMX περιγράφει μια δυαδική σχέση μεταξύ ηγέτη – ακολούθων στην ηγετική διαδικασία, εστιάζοντας στην ποιότητα ανταλλαγής αυτής της σχέσης και αξιολογώντας την (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012; Gerstner & Day, 1997).

Το LMX συσχετίζεται θετικά με το ΟΨΚ και την ΟΦΟΣ, ιδιαίτερα όταν η σχέση μεταξύ ηγέτη - ακόλουθου είναι υψηλής ποιότητας (Zhang, Lin, Chen, Zhang & Liu, 2023; Liao, Hu, Chung & Chen, 2017; Story, Youssef, Luthans, Barbutto & Bovaird, 2013; Walumbwa, Cropanzano, et al., 2011; Ilies, et al., 2007).

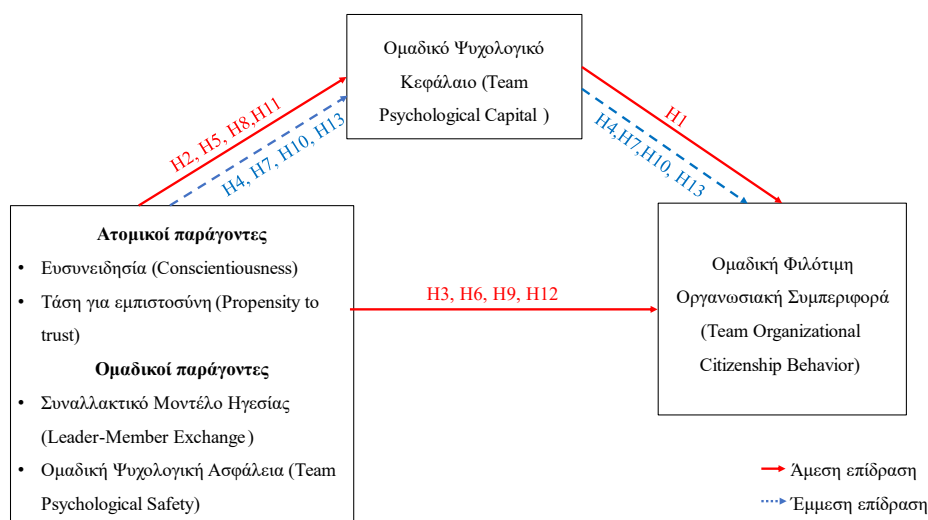
### Ομαδική Ψυχολογική Ασφάλεια - ΟΨΑ (Team Psychological Safety)

Η ΟΨΑ αποτελεί: «μια κοινή πεποίθηση των μελών μιας ομάδας ότι η ομάδα είναι ασφαλής για την ανάληψη διαπροσωπικών κινδύνων». Σε μια ομάδα όπου αυτή υπερσχύει, προάγονται ο αμοιβαίος σεβασμός, η ανοικτή επικοινωνία, η διαπροσωπική εμπιστοσύνη και η καινοτόμος συμπεριφορά (Sun & Huang, 2019; Edmondson, 1999).

Στις ομάδες όπου επικρατούν υψηλά επίπεδα ΟΨΑ, αναπτύσσονται υψηλότερα επίπεδα ΟΨΚ και τα μέλη αυτών εκδηλώνουν υψηλό βαθμό ΟΦΟΣ, προκειμένου να ωφεληθεί η ομάδα (Liu, & Keller, 2021; Choi & Lee, 2020; Kim & Kwak, 2022; Younas, Wang, Javed & Konte, 2020; Sun & Huang, 2019; Goncalves & Brandão, 2017; Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011).

### Ερευνητικό Εννοιολογικό Μοντέλο

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση, οι υποθέσεις που προκύπτουν, απεικονίζονται στο Γράφημα 1.



ΓΡΑΦΗΜΑ 1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

### Μεθοδολογία Έρευνας

Η συλλογή των στοιχείων της παρούσας μελέτης διεξήχθη με ποσοτική, περιγραφική έρευνα, βασισμένη σε πρωτογενή στοιχεία. Συλλέχθηκαν συνολικά 216 απαντήσεις από εργαζόμενους και φοιτητές, με τη μέθοδο συμπλήρωσης ερωτηματολογίου, χρησιμοποιώντας δείγμα πιθανότητας

(απλή τυχαία δειγματοληψία), ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, μορφωτικού επιπέδου, ιεραρχικής θέσης εργασίας, μεγέθους οργανισμού και κλάδου απασχόλησης.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με τη χρήση του εργαλείου Google Forms. Αρχικά, κοινοποιήθηκε σε δείγμα δέκα ατόμων ένα πιλοτικό ερωτηματολόγιο, προκειμένου να ελεγχθούν πιθανές ασάφειες και λάθη, και μετέπειτα, διανεμήθηκε το τελικό ερωτηματολόγιο στο διαδίκτυο, με χρονική διάρκεια ενός μήνα. Τέλος, τα δεδομένα επεξεργάστηκαν με τη βοήθεια του MS Excel και του στατιστικού εργαλείου IBM SPSS Statistics 22, ενώ η ανάλυσή τους πραγματοποιήθηκε με το IBM SPSS Statistics 22.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερις ενότητες, οι τρεις εκ των οποίων βασίζονται στις έξι εγκεκριμένες κλίμακες των υπό διερεύνηση μεταβλητών, προσαρμοσμένες στην ελληνική γλώσσα (βλ. Πίνακα 1), ενώ η τελευταία αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων. Σημειώνεται ότι οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους, σε πενταβάθμια κλίμακα Likert.

### Ανάλυση Αξιοπιστίας

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας των κλιμάκων ήταν πολύ ικανοποιητικά, καθώς ο δείκτης Cronbach's Alpha κυμαινόταν μεταξύ 0,706 και 0,940 (Πίνακας 1). Ωστόσο, η αξιοπιστία της κλίμακας ΟΨΑ με τις επτά ερωτήσεις ήταν κατώτερη του επιτρεπτού ορίου (0,664). Ως εκ τούτου, πραγματοποιήθηκε Factor Analysis και διαπιστώθηκε ότι οι ερωτήσεις της κλίμακας συσχετιζόνταν ισχυρά μεταξύ τους και έπρεπε να ομαδοποιηθούν. Έτσι, δημιουργήθηκε μία νέα κλίμακα ΟΨΑ βασισμένη στις τρεις προτάσεις με την καλύτερη αξιοπιστία, με αποτέλεσμα 0,706.

**Πίνακας 1**

*Αποτελέσματα Ανάλυσης Αξιοπιστίας των κλιμάκων του ερωτηματολογίου*

Κλίμακα	Αριθμός Ερωτήσεων	Cronbach's Alpha	Αποδεκτή
Conscientiousness – Ευσυνειδησία (McCrae & Costa, 2010, Βακόλα Μ.)	10	0,843	✓
Propensity to Trust – Τάση για εμπιστοσύνη (Frazier, Johnson & Fainshmidt, 2013)	4	0,821	✓
Team Psychological Safety – Ομαδική Ψυχολογική Ασφάλεια (Liden & Maslyn, 1998)	3	0,706	✓
Leader – Member Exchange – Συναλλακτικό Μοντέλο Ηγεσίας (Edmondson, 1999)	11	0,918	✓
Team Psychological Capital – Ομαδικό Ψυχολογικό Κεφάλαιο (Avey et al., 2011; West et al., 2009)	12	0,940	✓
Team Organizational Citizenship Behavior – Ομαδική Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Williams & Anderson, 1991)	13	0,798	✓

Συνοπτική ανάλυση των αποτελεσμάτων  
Διερεύνηση Συσχέτισης Μεταβλητών (Correlation)

**Πίνακας 4**  
Περίληψη συσχετίσεων βασικών μεταβλητών N=216

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ευσυνειδησία	1												
Τάση για εμπιστοσύνη	-.050	1											
Συναλλακτικό Μοντέλο Ηγεσίας	.254**	.210**	1										
Ομαδικό Ψυχολογικό Κεφάλαιο	.382**	.160*	.596**	1									
Ομαδική Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά	.331**	.134*	.599**	.787**	1								
Ομαδική Ψυχολογική Ασφάλεια	.309**	.194**	.544**	.632**	.562**	1							
Φύλο	-.007	-.068	.091	-.083	.060	-.083	1						
Ηλικία	.225**	.039	.031	.110	.060	.110	-.115	1					
Επίπεδο Εκπαίδευσης	.072	.030	.063	.042	.118	.120	.023	-.023	1				
Έτη Εργασιακής Εμπειρίας	.223**	.070	.088	.124	.068	.170*	-.041	.814**	.106	1			
Επίπεδο Θέσης Εργασίας	.245**	.037	.111	.192**	.155*	.259**	-.209**	.328**	.350**	.373**	1		
Κλάδος Απασχόλησης	-.020	.115	.099	.077	.127	.238**	.149*	-.143*	.113	-.049	.077	1	
Μέγεθος Οργανισμού	.040	.156*	.135*	.067	.057	.008	-.067	.190**	.131	.291**	.058	-.171*	1

\*\* p < 0.05, \* p < 0.10, Δοκιμασία Ελεγχής Ερευνητικών Υποθέσεων (Πίνακας 2)

Η σχέση μεταξύ του **ΟΨΚ** και της **ΟΦΟΣ** είναι στατιστικά σημαντική και συγχρόνως, εξαιρετικά ισχυρή θετική ( $r=0.787$ ,  $p=0.000<0.05$ ), **επιβεβαιώνοντας την υπόθεση H1**.

Η **ευσυνειδησία** έχει στατιστικά σημαντική και θετική σχέση με το **ΟΨΚ** ( $r=0.382$ ,  $p=0.000<0.05$ ) και την **ΟΦΟΣ** ( $r=0.331$ ,  $p=0.000<0.05$ ), **επαληθεύοντας τις υποθέσεις H2 και H3, αντίστοιχα**.

Η **τάση για εμπιστοσύνη** συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά και θετικά με το **ΟΨΚ** ( $r=0.160$ ,  $p=0.019<0.05$ ) και την **ΟΦΟΣ** ( $r=0.134$ ,  $p=0.049<0.05$ ). Επομένως, οι **υποθέσεις H5 και H6 υποστηρίζονται**.

Το **LMX** έχει στατιστικά σημαντική και θετική σχέση, τόσο με το **ΟΨΚ** ( $r=0.596$ ,  $p=0.000<0.05$ ), όσο και με την **ΟΦΟΣ** ( $r=0.599$ ,  $p=0.000<0.05$ ), **επιβεβαιώνοντας τις υποθέσεις H8 και H9**.

Η **ΟΨΑ** συσχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με το **ΟΨΚ** ( $r=0.632$ ,  $p=0.000<0.05$ ) και την **ΟΦΟΣ** ( $r=0.562$ ,  $p=0.000<0.05$ ), **επαληθεύοντας τις υποθέσεις H11 και H12**.

Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση

**Πίνακας 3**

*Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή το Ομαδικό Ψυχολογικό Κεφάλαιο*

	B	SE B	$\beta$	p	95% CI
Ομαδική					
Ψυχολογική	0.349	.051	.395	0.000	[.248-.450]
Ασφάλεια					
Συναλλακτικό					
Μοντέλο	.302	.051	.337	0.000	[.201-.404]
Ηγεσία					
Ευσυνειδησία	.199	.058	.174	0.001	[.085-.313]

$R^2 = .517^{**}$ ,  $F = 75.549$

**Πίνακας 4**

*Συντελεστής Προσδιορισμού με εξαρτημένη μεταβλητή το Ομαδικό Ψυχολογικό Κεφάλαιο*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.632 <sup>a</sup>	.399	.397	.521
2	.700 <sup>b</sup>	.490	.485	.481
3	.719 <sup>c</sup>	.517	.510	.469

a. Predictors: (Constant), TPSYSAFETY

b. Predictors: (Constant), TPSYSAFETY, LMX

c. Predictors: (Constant), TPSYSAFETY, LMX, CONS

Σύμφωνα με τους Πίνακες 3 και 4, το ΟΨΚ προβλέπεται από την ΟΨΑ, το LMX και την ευσυνειδησία. Στο πρώτο βήμα, η ΟΨΑ από μόνη της εξηγεί το 39,9% της διακύμανσης του ΟΨΚ, ενώ στο δεύτερο βήμα που εισέρχεται και το LMX, εξηγείται το 49,0% της διακύμανσης. Στο τρίτο βήμα που εισέρχεται και η ευσυνειδησία, εξηγείται το 51,7% της διακύμανσης του ΟΨΚ.

**Πίνακας 5**

*Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την Ομαδική Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά*

	B	SE B	$\beta$	p	95% CI
Ομαδικό					
Ψυχολογικό	.563	.042	.689	.000	[.481-.645]
Κεφάλαιο					
Συναλλακτικό					
Μοντέλο	.132	.037	.179	.001	[.058-.206]
Ηγεσία					
Φύλο	.114	.047	.101	.015	[.023-.206]

$R^2 = .656^{**}$ ,  $F = 134.516$

### Πίνακας 6

*Συντελεστής Προσδιορισμού με εξαρτημένη μεταβλητή την  
Ομαδική Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.787 <sup>a</sup>	.620	.618	.339
2	.804 <sup>b</sup>	.646	.642	.328
3	.810 <sup>c</sup>	.656	.651	.324

a. Predictors: (Constant), TPSYCAP

b. Predictors: (Constant), TPSYCAP, LMX

c. Predictors: (Constant), TPSYCAP, LMX, Φύλο

Σύμφωνα με τους Πίνακες 5 και 6 η ΟΦΟΣ προβλέπεται από το ΟΨΚ, το LMX και το φύλο. Στο πρώτο βήμα, το ΟΨΚ από μόνο του εξηγεί το 62,2% της διακύμανσης της ΟΦΟΣ, ενώ στο δεύτερο βήμα που εισέρχεται και το LMX, εξηγείται το 64,6% της διακύμανσης. Στο τρίτο βήμα που εισέρχεται και το φύλο, εξηγείται το 65,6% της διακύμανσης της ΟΦΟΣ.

#### *Ανάλυση διαμεσολάβησης*

Η ανάλυση διαμεσολάβησης (Πίνακας 7) πραγματοποιήθηκε με το εργαλείο PROCESS, του Andrew F. Hayes, με το model 4.

**Πίνακας 7**

Σύνοψη Ανάλυσης Διαμεσολάβησης

	a (IV→Mediator)	b (Mediator →DV)	c (IV→DV)	c' (IV→DV) Mediator controlled
	ΟΨΚ	ΟΦΟΣ	ΟΦΟΣ	Διαμεσολάβηση της ΟΦΟΣ μέσω του ΟΨΚ
<b>Ευσυνειδησία</b>	.4366 .000** (t=6.0398)	.6321 .000** (t=16.9409)	.0338 .43* (t=0.7908)	.3097 .000** (t=5.1356)
R <sup>2</sup>	.1456	.6207	.6207	.1097
F	36.4797	174.3087	174.3087	26.3748
Bootstrapping 95% CI				[.1680-.3930]
<b>Τάση για εμπιστοσύνη</b>	.1161 .0188* (t=2.3675)	.6423 .000** (t=18.3584)	.0050 .8453* (t=0.1953)	.0795 .0494* (1.9766)
R <sup>2</sup>	.0255	.6197	.6197	.0179
F	5.6049	173.5369	173.5369	3.9071
Bootstrapping 95% CI				[.0036-.1534]
<b>Συναλλακτικό Μοντέλο Ηγεσίας</b>	.5353 .000** (t=10.8461)	.5454 .000** (t=13.1435)	.1479 .0001** (t=3.9665)	.4399 .000** (t=10.9360)
R <sup>2</sup>	.3547	.6458	.6458	.3585
F	117.6378	194.1679	194.1679	119.5967
Bootstrapping 95% CI				[.2050-.3829]
<b>Ομαδική Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά</b>	.5577 .000** (t=11.9290)	.5877 .000** (t=1.9961)	.0778 .0472* (t=1.9961)	.4056 .000** (t=9.9456)
R <sup>2</sup>	.3994	.6266	.6266	.3161
F	142.3022	178.7243	178.7243	98.9142
Bootstrapping 95% CI				[.2292-.4391]

Number of bootstrap samples: 5000

\*\*p<.001, \*p<.05

Note: Standardized betas are reported, t-values are shown in parentheses

Από την ανάλυση διαμεσολάβησης (Πίνακας 7) προκύπτει ότι το ΟΨΚ **διαμεσολαβεί πλήρως** στη σχέση μεταξύ της Ευσυνειδησίας και της ΟΦΟΣ (c=0.0338, t=0.7908, p=0.43, CI=0.1680-0.3930), **επαληθεύοντας την H4**. Αντίστοιχα, το ΟΨΚ **διαμεσολαβεί πλήρως** στη σχέση μεταξύ της Τάσης για εμπιστοσύνη και της ΟΦΟΣ (c=0.0050, t=0.1953, p=0.8453>0.05, CI=0.0036-0.1534), **επαληθεύοντας την H7**.

Επιπλέον, λόγω του ότι το LMX συνεχίζει να έχει άμεση και έμμεση σχέση με την ΟΦΟΣ, και επομένως το ΟΨΚ έχει **μερική διαμεσολάβηση** στη μεταξύ τους σχέση (c=0.1479, t=3.9665, p=0.0001<0.05,



CI=0.2050-0.3829), **επαληθεύοντας την H10**. Παρομοίως, η ΟΨΑ συνεχίζει να έχει άμεση και έμμεση σχέση με την ΟΦΟΣ, συνεπώς, το ΟΨΚ έχει **μερική διαμεσολάβηση**, ( $c=0.0778$ ,  $t=1.9961$ ,  $p=0.0472<0.05$ , CI=0.2292-0.4391), **επαληθεύοντας την H12**.

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

Η παρούσα έρευνα συμβάλλει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία και την επεκτείνει, αναδεικνύοντας τη σημαντικότητα του ΟΨΚ στα ομαδικά αποτελέσματα. Όπως αναμενόταν, όλες οι ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν, επαληθεύτηκαν, υποστηρίζοντας την υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Αρχικά, διαπιστώνεται ότι η σχέση του ΟΨΚ και της ΟΦΟΣ, ακολουθεί την πορεία της ανοδικής σπείρας, καθώς αναδεικνύεται ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα ΟΨΚ είναι πρόθυμοι να συνεισφέρουν στην ομάδα και στον οργανισμό τους καταβάλλοντας επιπρόσθετες προσπάθειες από όσες καθορίζονται και απαιτούνται από τον εργασιακό τους ρόλο (Waters, et al., 2020; Bogler & Somech, 2019; Somech & Khotaba, 2017; Heled et al., 2016).

Όσον αφορά τους ατομικούς παράγοντες, διαπιστώθηκε ότι τα ευσυνείδητα άτομα επηρεάζουν θετικά το ΟΨΚ και αντίστοιχα, επιδεικνύουν ΟΦΟΣ, στοχεύοντας στη διασφάλιση της ποιότητας της εργασίας τους (Karususuz & Anu, 2018; Yildiz, 2018; Hashim, et al., 2017; Choi & Lee, 2014). Συμπληρωματικά, προκύπτει ότι το ΟΨΚ διαμεσολαβεί πλήρως στη σχέση μεταξύ της ευσυνειδησίας και της ΟΦΟΣ, υποδηλώνοντας ότι όταν στη μεταξύ τους σχέση εισέρχεται το ΟΨΚ, η επίδραση είναι ακόμη πιο δυνατή.

Παράλληλα, τα άτομα που τείνουν να εμπιστεύονται την ομάδα, την ηγεσία ή και τον οργανισμό τους γενικότερα, έχουν αυξημένες τις θετικές ψυχολογικές τους ικανότητες και εμπλέκονται στην ΟΦΟΣ, προκειμένου να βοηθήσουν, χωρίς να τους έχει ζητηθεί (Zhang, et al., 2021; Yildiz, 2019; Saruhan 2013; Walumbwa et al., 2011). Επιπρόσθετα, εντοπίστηκε ότι το ΟΨΚ διαμεσολαβεί πλήρως στη σχέση μεταξύ της τάσης για εμπιστοσύνη και της ΟΦΟΣ, γεγονός που συνεπάγεται ότι η επίδραση του ΟΨΚ στη σχέση τους είναι έντονη.

Αναφορικά με τους ομαδικούς παράγοντες, ανακύπτει ότι όσο πιο ποιοτικό είναι το LMX, τόσο πιο υψηλά θα είναι και τα επίπεδα του ΟΨΚ και της ΟΦΟΣ, αντίστοιχα, συμβάλλοντας στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Zhang, et al., 2023; Liao, et al., 2017; Ilies, et al., 2007). Συμπληρωματικά, η διαμεσολάβηση του ΟΨΚ στη σχέση του LMX και της ΟΦΟΣ, είναι μερική. Ο λόγος έγκειται στο ότι η επίδραση του LMX στην ΟΦΟΣ παραμένει έντονη, ακόμα και όταν επεμβαίνει το ΟΨΚ στη σχέση τους. Ακολούθως, αποδεικνύεται ότι όταν υπερισχύει η ΟΨΑ στην ομάδα, τότε είναι υψηλότερα τα επίπεδα του ΟΨΚ και της ΟΦΟΣ (Liu, & Keller, 2021; Sun & Huang, 2019; Gonçsalves & Brandão, 2017). Συνεπώς, όταν τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ασφάλεια για να εκφραστούν ανοικτά στην ομάδα, συμβάλλουν περισσότερο σε αυτή, υπερβαίνοντας τις τυπικές συμπεριφορές, αποσκοπώντας στο

ομαδικό όφελος (Choi & Lee, 2020; Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011). Τέλος, το ΟΨΚ διαμεσολαβεί εν μέρει στη σχέση της ΟΨΑ και της ΟΦΟΣ, υποδηλώνοντας ότι η επίδραση της ΟΨΑ στην ΟΦΟΣ συνεχίζει να είναι έντονη, ακόμη και όταν εισέρχεται το ΟΨΚ στη σχέση τους.

## Βασική Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>

Bogler, R., & Somech, A. (2019). Psychological capital, team resources and organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 153(8), 784–802. <https://doi.org/10.1080/00223980.2019.1614515>

Choi, S., & Lee, J. (2020). The Effect of Work-Life Balance on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Psychological Safety. *Journal of Digital Convergence*, 18, 83-92. <https://doi.org/10.14400/JDC.2020.18.3.083>

Choi, Y. and Lee, D. (2014), Psychological capital, Big Five traits, and employee outcomes, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 29 No. 2, pp. 122-140. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2012-0193>

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653–665. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(92\)90236-i](https://doi.org/10.1016/0191-8869(92)90236-i)

Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2015). Advancing conceptualization and measurement of psychological capital as a collective construct. *Human Relations*, 68(6), 925–949. <https://doi.org/10.1177/0018726714549645>

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Ehrhart, M. G., & Naumann, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: a group norms approach. *Journal of applied psychology*, 89(6), 960. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.960>

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>

Gonçalves, L. & Brandão, F. (2017), The relation between leader's humility and team creativity: The mediating effect of psychological safety and psychological capital, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25 No. 4, pp. 687-702. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2016-1036>

Hashim, A., Mustapha, N. H., Malek, M. C., & Shaedin, A. F. (2017). The relationship between big five personality and organizational citizenship behavior. In *Proceeding of the 4th International Conference on Management and Muamalah* (Vol. 4, pp. 320-340).

Heled, E., Somech, A., & Waters, L. (2016). Psychological capital as a team phenomenon: Mediating the relationship between learning climate and outcomes at the individual and team levels. *The Journal of Positive Psychology*, 11(3), 303–314. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1058971>

Illies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>

Kapusuz, A. E. G., & Avu, M. F. (2018). How individuals psychological capital mediate the relationship between big five personality traits and burnout. *The Journal of International Social Research*, 11(59), 951–959. <https://doi.org/10.17719/jisr.2018.2705>

Kim, S.Y., & Kwak, W.J. (2022). Effect of Inclusive Leadership on Organizational Citizenship Behavior in the Military Organization: The Mediating Effect of Psychological Safety and Moderating Effect of Tenure. *Korean Academy Of Leadership*. <https://doi.org/10.22243/tklq.2022.13.3.69>

Lau, D. C., & Lam, L. W. (2008). Effects of trusting and being trusted on team citizenship behaviours in chain stores. *Asian Journal of Social Psychology*, 11(2), 141-149. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2008.00251.x>

Lay, Y., Basana, S. R., & Panjaitan, T. W. S. (2020). The Effect of Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 76, p. 01058). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207601058>

LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326–336. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.326>

LePine, J. A., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., & Hedlund, J. (1997). Effects of individual differences on the performance of hierarchical decision-making teams: Much more than *g*. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 803–811. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.803>

Liao, S.-s., Hu, D.-c., Chung, Y.-C. & Chen, L.-W. (2017), LMX and employee satisfaction: mediating effect of psychological capital, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 No. 3, pp. 433–449. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2015-0275>

Liu, Y., & Keller, R. T. (2021). How psychological safety impacts R&D project teams' performance. *Research-Technology Management*, 64(2), 39-45. <https://doi.org/10.1080/08956308.2021.1863111>

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007a). Psychological capital: Developing the human competitive edge. New York: Oxford University Press.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81–90. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81>

Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(Suppl 1), S120–S138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>

Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 350–364. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.002>

Patent, V., & Searle, R. H. (2019). Qualitative meta-analysis of propensity to trust measurement. *Journal of Trust Research*, 9(2), 136-163. <https://doi.org/10.1080/21515581.2019.1675074>

Peterson, S. J., & Zhang, Z. (2011). Examining the relationships between top management team psychological characteristics, transformational leadership, and business unit performance. In:

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>

Porter, C. O. L. H., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Ellis, A. P. J., West, B. J., & Moon, H. (2003). Backing up behaviors in teams: The role of personality and legitimacy of need. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 391–403. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.391>

Rebelo, T., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Palácio, Â. (2018). Generating team PsyCap through transformational leadership: A route to team learning and performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(7/8), 363-379. <http://dx.doi.org/10.1108/TPM-09-2017-0056>

Salas, E., Burke, C. S., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). Teamwork: emerging principles. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 339-356. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00046>

Saruhan, N. (2013). Organizational change: The effects of trust in organization and psychological capital during change process. *Journal of Business Economics and Finance*, 2(3), 13-35. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jbef/issue/32415/360485>

Somech, A. & Khotaba, S. (2017), An integrative model for understanding team organizational citizenship behavior: Its antecedents and consequences for educational teams, *Journal of Educational Administration*, Vol. 55 No. 6, pp. 671-685. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2016-0104>

Somech, A. & Ohayon, B.-E. (2020), The trickle-down effect of OCB in schools: the link between leader OCB and team OCB, *Journal of Educational Administration*, Vol. 58 No. 6, pp. 629-643. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2019-0056>

Story, J. S., Youssef, C. M., Luthans, F., Barbuto, J. E., & Bovaird, J. (2013). Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: Does distance and quality of relationship matter?. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2534-2553. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744338>

Sun, Y., & Huang, J. (2019). Psychological capital and innovative behavior: Mediating effect of psychological safety. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(9), 1-7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8204>

Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Goldman, B. M. (2011). How leader–member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal–external efficacy perspectives. *Personnel psychology*, 64(3), 739-770. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01224.x>

Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of organizational behavior*, 32(1), 4-24. <https://doi.org/10.1002/job.653>

Waters, L., Strauss, G., Somech, A., Haslam, N., & Dussert, D. (2020). Does team psychological capital predict team outcomes at work?. *International Journal of Wellbeing*, 10(1). <https://doi.org/10.5502/ijw.v10i1.923>

Yildiz, E. (2018). A case study on relationships between psychological capital, personality and organizational commitment. *International Journal of Business Administration*, 9(2), 99. <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n2p99>

Yildiz, H. (2019). The interactive effect of positive psychological capital and organizational trust on organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 9(3), 2158244019862661. <https://doi.org/10.1177/2158244019862661>

Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Konte, A. G. (2020). Inclusive leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: role of psychological safety. In *Proceedings of the 2020 4th International Conference on Management Engineering, Software Engineering and Service Sciences* (pp. 169-173). <http://dx.doi.org/10.1145/3380625.3380652>

Zhang, J., Raza, M., Khalid, R., Parveen, R., & Ramírez-Asís, E. H. (2021). Impact of team knowledge management, problem solving competence, interpersonal conflicts, organizational trust on project performance, a mediating role of psychological capital. *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04334-3>

Zhang, X., Lin, Z., Chen, X., Zhang, Z. and Liu, D.M. (2023), Leader–follower congruence in psychological capital: effects on LMX and turnover intention, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 44 No. 4, pp. 489-502. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2020-0419>

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2019) *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*, 2η έκδοση Αθήνα: Εκδόσεις Rosili

## Συγκριτική μελέτη ανάμεσα στην Τεχνητή Νοημοσύνη και τον Ανθρώπινο Παράγοντα για τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν τις αντιδράσεις των υποψηφίων σε διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής

**Φοιτήτρια:** Κούλα Ανθούλα

**Επιβλέπων:** Νικολάου Ιωάννης

### Εισαγωγή

Η προοδευτική εξέλιξη της τεχνολογίας έχει επιφέρει σημαντικές μεταβολές στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ένα αξιοσημείωτο παράδειγμα αυτής αποτελεί η δυναμική εισαγωγή του αλγορίθμου της Τεχνητής Νοημοσύνης (TN) στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών (Meister, 2023). Ταυτόχρονα, οι αντιδράσεις των υποψηφίων στις μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής που υιοθετούν οι σύγχρονοι οργανισμοί διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στις προθέσεις αυτών να εργαστούν στους οργανισμούς αυτούς, να τους αποκωδικοποιήσουν ως ελκυστικούς τόπους απασχόλησης και να τους προτείνουν στον κοινωνικό τους περίγυρο (Charman & Mayers, 2015; Hausknecht, 2014; Smither et al., 1996).

Η δυναμική εισαγωγή του αλγορίθμου της TN στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον είναι κλιμακούμενη τη τελευταία πενταετία, με την ελληνική σύγχρονη εργασιακή πραγματικότητα να εκτίθεται πλέον στην μεθοδολογία αυτή. Γι' αυτό το λόγο, κρίνεται αναγκαία η διερεύνηση του βαθμού δεκτικότητας του στον ελληνικό πληθυσμό με τον αλγόριθμο της TN στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής, καθώς και η εξέταση της διαφοροποίησης των αντιδράσεων των υποψηφίων ανάμεσα στον ανθρώπινο παράγοντα και τον αλγόριθμο της TN.

### Σκοπός

Κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η πραγματοποίηση μίας συγκριτικής μελέτης μεταξύ της TN και του ανθρώπινου παράγοντα ως αξιολογητές σε διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Πραγματοποιήθηκε μία εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση και διεξήχθη ποσοτική έρευνα με σκοπό την διερεύνηση των προβλεπτικών μεταβλητών και την αξιολόγηση του τρόπου που οι υποψήφιοι αντιδρούν στις μεθοδολογίες προσέλκυσης και επιλογής που επιστρατεύουν την TN. Επιπλέον, αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη δεκτικότητα του ελληνικού πληθυσμού σε αυτήν την τεχνολογική εξέλιξη, παρέχοντας σημαντικά ευρήματα που δύνανται να συνεισφέρουν στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.



## Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Η εισαγωγή της τεχνολογίας στις λειτουργίες και πρακτικές της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει αναδιαμορφώσει το εργασιακό περιβάλλον και τις παρούσες εργασιακές μεθοδολογίες (Jacob Fernandes Franca et al., 2023). Οι αντιδράσεις των υποψηφίων στις μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής δύνανται να ποικίλουν, περιλαμβάνοντας την απόκριση σε αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη, σε συναισθήματα άγχους και σε επίπεδα κινήτρων για τη συμμετοχή ή μη στις διαδικασίες αυτές. Οι αντιδράσεις των υποψηφίων στις μεθόδους επιλογής έχει καταδειχθεί ότι είναι άμεσα συνυφασμένες με την οργανωσιακή ελκυστικότητα του οργανισμού που τις υιοθετεί και έχουν άμεσο αντίκτυπο στις προθέσεις των υποψηφίων να εργαστούν ή όχι στον εν λόγω οργανισμό (Smither et al., 1996).

Το μοντέλο TAM, που σχετίζεται με την τελική υιοθέτηση και αποδοχή νέων τεχνολογιών, έχει αξιοποιηθεί σε μία σειρά μελετών για να ερμηνεύσει και να προβλέψει τη συμπεριφορά των χρηστών σε σχέση με τις νεοεισαχθείσες τεχνολογίες. Οι Gefen et al. (2003) στην ανάπτυξη ενός μοντέλου για την κατανόηση του βαθμού αποδοχής των διαδικτυακών αγορών μεταξύ των καταναλωτών, διαπίστωσαν ότι η πρόθεση του καταναλωτή να αγοράσει διαδικτυακά προβλέπεται από την αντιλαμβανόμενη εμπιστοσύνη, χρησιμότητα και ευκολία χρήσης της πλατφόρμας.

Η έρευνα των Folger et al. (2022) ανέδειξε ότι η καινοτομία ως αναπόσπαστο στοιχείο της εξωτερικής εικόνας του οργανισμού, κοινοποιεί στους υποψηφίους την εικόνα ενός οργανισμού άρτια προετοιμασμένου για μελλοντικά επιχειρηματικά εγχειρήματα, αποτελώντας μία ελκυστική επιλογή για μελλοντική εργασία. Κατά τους Agarwal & Prasad (1998) υποστηρίζεται ότι όσοι χρήστες διαθέτουν υψηλή βαθμολογία στο δείκτη προσωπικής καινοτομίας είναι πιο πιθανό να αντιλαμβάνονται την εισαγωγή μίας νέας τεχνολογίας ως πιο χρήσιμη και εύκολη στη χρήση, και κατ'επέκταση να επιδεικνύουν μεγαλύτερη προθυμία να πειραματιστούν με την τεχνολογία αυτή.

Οι αντιλήψεις των υποψηφίων σχετικά με την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη σχετίζονται στενά με την συμπεριφορική τους πρόθεση για αποδοχή της TN, καθώς οι υποψήφιοι είναι λιγότερο πιθανό να αποδεχτούν μία θέση εργασίας από έναν οργανισμό με ανεπαρκή οργανωσιακή δικαιοσύνη (Kristof-Brown et al., 2005). Κατά τον Dastin (2018) η γνωστική ασάφεια σχετικά με τη μεθοδολογία με την οποία αποκωδικοποιεί ο αλγόριθμος τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής μπορεί να επηρεάσει τις αντιλήψεις των υποψηφίων, ενώ αθροιστικά με μία πρότερη αναποτελεσματική τους εμπειρία τόσο των ίδιων των υποψηφίων όσο και του περίγυρου τους με τον αλγόριθμο ενδέχεται να επηρεάζουν αρνητικά τις αντιλήψεις για τον αλγοριθμικό έλεγχο, ακόμη και πριν από την άμεση συμμετοχή τους σε μια τέτοια διαδικασία.

Η σύγκριση μεταξύ του ανθρώπινου παράγοντα και της TN αναφορικά με τα ενδογενή κίνητρα των υποψηφίων σε διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής είναι ιδιαίτερα περιορισμένη στη διεθνή

βιβλιογραφία και συνήθως εξατομικευμένη ανά συνθήκη. Κατά τον Rahman (2023) ο ανθρώπινος παράγοντας σε αυτές τις διαδικασίες διαπιστώνεται ότι είναι ικανός να κατανοήσει τα κίνητρα, τις ανάγκες και τη στοχοθεσία των υποψηφίων, καθώς και να καλλιεργήσει ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης κατά τη διαδικασία της επιλογής. Ταυτόχρονα είναι σε θέση να αξιολογήσει και να εντοπίσει το πιθανό οργανωτικό ταίριασμα του υποψηφίου με τον οργανισμό, λόγω του εντοπισμού των βαθύτερων πτυχών της προσωπικότητας του. Από την άλλη, από τον αλγόριθμο της TN απουσιάζει η ενσυναίσθηση για την κατανόηση των ενδογενών κινήτρων των υποψηφίων και εργαζομένων (Montemayor et al., 2022; Johansson & Herranen, 2019; McKendrick & Thurai, 2022).

### **Ερευνητική Μεθοδολογία**

Πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με πρωτογενή συλλογή στοιχείων μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου google forms σε δείγμα ευκολίας. Η έρευνα απευθύνθηκε σε κάθε ενήλικα ηλικίας 18 έως 60 ετών που εργάζεται είτε θα αναζητήσει ενεργά εργασία, στην ευρύτερη ελληνική επικράτεια.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από πέντε κλίμακες, την κλίμακα μέτρησης Technology Acceptance Model (Chau, 1996) με τρεις διαστάσεις/ υποκλίμακες, την αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης (perceived ease of use), την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα (perceived usefulness) και τη συμπεριφορική πρόθεση χρήσης (behavioral intention to use), την κλίμακα της αντιλαμβανόμενης καινοτομίας (Zhao et al., 2012), την κλίμακα της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης (Bauer et al., 2001), την κλίμακα των αναμενόμενων ενδογενών κινήτρων (Davis et al., 1992; van Esch & Black, 2019) και την κλίμακα της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής ελκυστικότητας (Highhouse et al., 2003).

### **Συνοπτική Ανάλυση Συμπερασμάτων**

- Κατά τη διερεύνηση του κλασικού μοντέλου TAM, βρέθηκε ότι οι διαστάσεις της αντιλαμβανόμενης ευκολίας χρήσης και της αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας αποτελούν θετικοί προβλεπτικοί παράγοντες για την συμπεριφορική πρόθεση χρήσης της TN, επιβεβαιώνοντας την H1 ( $b=0,88$ ,  $B=0,57$ ,  $t=9,744$ ,  $p=0,000$ ) και H2 ( $b=0,25$ ,  $B=0,23$ ,  $t=3,316$ ,  $p=0,001$ ).
- Μελετήθηκε και επιβεβαιώθηκε ότι η συμπεριφορική πρόθεση χρήσης της TN αποτελεί θετικό προβλεπτικό παράγοντα για την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή ελκυστικότητα ενός οργανισμού που επιστρατεύει την TN, επιβεβαιώνοντας την H3 ( $b=0,241$ ,  $B=0,055$ ,  $t=4,388$ ,  $p=0,000$ ).
- Διαπιστώθηκε ότι η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα της μεθοδολογίας προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού που στηρίζεται στην TN έχει θετική επίδραση στην

αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή ελκυστικότητα των υποψηφίων, κάτι που επιβεβαιώνει την ερευνητική υπόθεση H4 ( $b=0,37$ ,  $B=0,29$ ,  $t=3,71$ ,  $p<0,001$ ).

- Η αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης της TN έχει θετική επίδραση στην αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή ελκυστικότητα των υποψηφίων, κάτι που επιβεβαιώνει την ερευνητική υπόθεση H5 ( $b=0,131$ ,  $B=0,147$ ,  $t=2,077$ ,  $p<0,039$ ).
- Η αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης της TN έχει θετική επίδραση στη συμπεριφορική πρόθεση χρήσης αυτής διαμέσου της αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας της TN, δείκτης που επιβεβαιώνει την ερευνητική υπόθεση H6 ( $b=0,33$ ,  $B=0,30$ ,  $t=6,28$ ,  $p<0,001$ ).
- Η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα της TN έχει θετική επίδραση στην αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή ελκυστικότητα των υποψηφίων διαμέσου της αντιλαμβανόμενης καινοτομίας της TN, επιβεβαιώνοντας την ερευνητική υπόθεση H7 ( $b=0,26$ ,  $B=0,21$ ,  $t=3,33$ ,  $p<0,001$ ).
- Η αντιλαμβανόμενη ευκολία της χρήσης της TN έχει θετική επίδραση στην αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή ελκυστικότητα των υποψηφίων διαμέσου της αντιλαμβανόμενης καινοτομίας της TN, κάτι που επιβεβαιώνει την ερευνητική υπόθεση H8 ( $b=0,12$ ,  $B=0,13$ ,  $t=2,53$ ,  $p=0,006$ ).
- Η αντιλαμβανόμενη καινοτομία για την TN έχει θετική επίδραση στη συμπεριφορική πρόθεση χρήσης της TN στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, κάτι που επιβεβαιώνει την ερευνητική υπόθεση H9 ( $b=0,467$ ,  $B=0,322$ ,  $t=4,741$ ,  $p=0,00$ ).
- Η αντιλαμβανόμενη καινοτομία της TN, συνολικά, δεν είναι υψηλότερη από την αντιλαμβανόμενη καινοτομία της μεθοδολογίας που βασίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα, κάτι που δεν επιβεβαιώνει την ερευνητική υπόθεση H10 ( $t=-0,62$ ,  $p=0,268$ ).
- Οι αντιλήψεις για την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη της TN έχουν θετική επίδραση και όχι αρνητική στην πρόθεση χρήσης της TN στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, κάτι που δεν επιβεβαιώνει την ερευνητική υπόθεση H11 ( $b=0,17$ ,  $B=0,15$ ,  $t=2,18$ ,  $p=0,03$ ).
- Η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη της TN, συνολικά, δεν είναι χαμηλότερη από την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη της μεθοδολογίας που βασίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα, δείκτης που δεν επιβεβαιώνει την ερευνητική υπόθεση H12 ( $t=0,96$ ,  $p=0,169$ ).
- Τα ενδογενή κίνητρα των υποψηφίων τείνουν να σχετίζονται θετικά με την πρόθεση για χρήση της TN στην προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, όταν οι υποψήφιοι αντιλαμβάνονται υψηλό το επίπεδο χρησιμότητας της TN, κάτι που επιβεβαιώνει την ερευνητική υπόθεση H13 ( $b=0,19$ ,  $B=0,19$ ,  $t=3,96$ ,  $p<0,001$ ).
- Τα ενδογενή κίνητρα των υποψηφίων τείνουν να σχετίζονται θετικά με την πρόθεση για χρήση της TN στην προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, όταν οι υποψήφιοι

αντιλαμβάνονται υψηλό το επίπεδο καινοτομίας της TN, κάτι που επιβεβαιώνει την ερευνητική υπόθεση H14 ( $b=0,16$ ,  $B=0,15$ ,  $t=1,72$ ,  $p=0,042$ ).

- Καταληκτικά, αναδείχθηκε ότι τα ενδογενή κίνητρα για τη χρήση της TN είναι χαμηλότερα από τα ενδογενή κίνητρα για χρήση της μεθοδολογίας προσέλκυσης και επιλογής που βασίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα κάτι που επιβεβαιώνει την ερευνητική υπόθεση H15 ( $t=1,83$ ,  $p=0,035$ ).

### **Συμπεράσματα – Σημασία Έρευνας**

Τα αποτελέσματα της έρευνας αναδεικνύουν τη σημαντικότητα που διαδραματίζουν οι αντιλήψεις και οι αντιδράσεις των υποψηφίων σε διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής στη συμπεριφορική τους πρόθεση για πειραματισμό με μία νέα καινοτόμα τεχνολογία. Χαρακτηριστικά, οι διαστάσεις της αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας και της αντιλαμβανόμενης ευκολίας χρήσης ενός νέου τεχνολογικού εργαλείου, για την παρούσα έρευνα η TN, φάνηκαν ιδιαίτερα ισχυροί θετικοί προγνωστικοί δείκτες τόσο για την συμπεριφορική πρόθεση/ συμμετοχή σε διαδικασίες που επιστρατεύουν τον αλγόριθμο όσο και στην ενίσχυση της οργανωσιακής ελκυστικότητας αυτού.

Ταυτόχρονα, από την έρευνα διαπιστώθηκε και η σημαντικότητα της αντιλαμβανόμενης καινοτομίας στην αποκωδικοποίηση των διαδικασιών που επιστρατεύουν τον αλγόριθμο της TN ως χρήσιμες και εύκολες στη χρήση/ συμμετοχή και την ενίσχυση της οργανωσιακής ελκυστικότητας αυτού του οργανισμού. Κατά αυτό τον τρόπο, το εύρημα αυτό μπορεί να αποτελέσει ένα αξιοσημείωτο στοιχείο για τη διερεύνηση των ευνοϊκών αντιδράσεων των υποψηφίων σε καινοτόμες διαδικασίες, όπως αυτή της TN στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής. Επιπλέον, τα ευρήματα της έρευνας για τη διερεύνηση των ενδογενών κινήτρων στις μεθοδολογίες προσέλκυσης και επιλογής ανέδειξαν τη σημασία της αντιλαμβανόμενης καινοτομίας στη διαμεσολαβητική της σχέση με τα ενδογενή κίνητρα των υποψηφίων. Και από αυτό το εύρημα, διαπιστώνεται η σημασία για την ανάδειξη της καινοτομίας αυτών των διαδικασιών ως στοιχείο προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων από οργανισμούς που αξιοποιούν την TN. Παρέχεται, λοιπόν, ένα σημαντικό στοιχείο στους οργανισμούς για την πρόβλεψη εκείνων των στοιχείων που είναι καταλυτικά για την εξασφάλιση των ευνοϊκών αντιδράσεων των υποψηφίων απέναντι σε διαδικασίες που αξιοποιούν καινοτόμες τεχνολογικές μεθόδους, όπως αυτές του αλγορίθμου της TN.

Ταυτόχρονα, διερευνήθηκε η συγκριτική ανάλυση των ενδογενών κινήτρων στη μεθοδολογία που αξιοποιεί τον ανθρώπινο παράγοντα και σε αυτή της TN, αναδεικνύοντας την υπεροχή του ανθρώπινου στοιχείου έναντι του αλγορίθμου. Από την ανάλυση της διαφοράς των μέσων, ενδέχεται να διαφαίνεται ο δισταγμός του ελληνικού πληθυσμού σε αυτή την καινοτόμα τεχνολογική μέθοδο επιλογής. Το εύρημα αυτό, ενδέχεται να αποτελεί ένα καλό δείκτη για τις εταιρείες αναφορικά με

συμπεριφορές υποψηφίων σε διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής αυτών, με επιστράτευση του αλγορίθμου εντός της ελληνικής επικράτειας καθώς και τη διστακτική συμμετοχή τους σε αυτές.

### Βιβλιογραφία

- Chapman, D. S., & Mayers, D. (2015). Recruitment processes and organizational attraction. In I. Nikolaou & J. K. Oostrom (Eds.), *Employee recruitment, selection, and assessment: Contemporary issues for theory and practice* (pp. 27–42). Routledge/Taylor & Francis Group
- Chau, P. Y. K. (1996). An Empirical Assessment of a Modified Technology Acceptance Model. *Journal of Management Information Systems*, 13(2), 185–204. [doi:10.1080/07421222.1996.1151812](https://doi.org/10.1080/07421222.1996.1151812)
- Chen, L., Pratt, J. A., & Cole, C. B. (2016). Factors influencing students' major and career selection in systems development: An empirical study. *Journal of Computer Information Systems*, 56(4), 313–320. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1164005>
- Davis, F. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly* 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Folger, N., Brosi, P., Stumpf-Wollersheim, J. et al. (2022). Applicant Reactions to Digital Selection Methods: A Signaling Perspective on Innovativeness and Procedural Justice. *Journal of Business and Psychology*, 37(4), 735–757. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09770-3>
- Lederer, A. L., Maupin, D. J., Sena, M. P., & Zhuang, Y. (2000). The technology acceptance model and the World Wide Web. *Decision Support Systems*, 29(3), 269–282. [https://doi.org/10.1016/s01679236\(00\)00076-2](https://doi.org/10.1016/s01679236(00)00076-2)
- Ployhart, R. E., Ziegert, J. C., & McFarland, L. A. (2003). Understanding racial differences on cognitive ability tests in selection contexts: An integration of stereotype threat and applicant reactions research. *Human Performance*, 16(3), 231–259. [https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1603\\_4](https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1603_4)
- van Esch, P., & Black, J. S. (2019). Factors that influence new generation candidates to engage with and complete digital, AI-enabled recruiting. *Business Horizons*, 62, 729–739. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.004>

## Διοίκηση Ολικής Ποιότητας & ESG ως Εφαλτήρια Ανάπτυξης Βιώσιμων Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού : Η Περίπτωση της COCO-MAT

**Φοιτήτρια:** Μαρίνου Βαρβάρα

**Επιβλέπουσα:** Ντέλιου Κλεοπάτρα

### Εισαγωγή

Η βιωσιμότητα, γνωστή και ως βιώσιμη ή αειφόρος ή διαρκής ή διατηρήσιμη ανάπτυξη είναι μια έννοια πολυσχιδής, εξελικτική και ανθρωποκεντρική. Παρόλο που οι οργανισμοί αρχικά υιοθέτησαν την βιώσιμη ΔΑΔ μηχανιστικά και ακούσια ως συνέπεια της συμμόρφωσής τους στις διεθνείς επιταγές που απέρρεαν από το οικολογικό κίνημα του 1970 και την ατζέντα του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών για την βιώσιμη ανάπτυξη, σταδιακά διέκριναν της χρησιμότητα της νέας προσέγγισης ως μέσο για την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Kramar, 2014). Ωστόσο, ως αναδυόμενο και δυναμικό επιστημονικό πεδίο, η εφαρμογή και η λειτουργικοποίηση του διαφέρει ανάλογα με τα χαρακτηριστικά, την κουλτούρα, τα μεγέθη και τις ιδιαιτερότητες του κλάδου που απευθύνεται και για αυτό καθίσταται δυσχερής η τυποποίηση και η συνεκτική θέασή του ως ισχύον πρότυπο ΔΑΔ. Ως αποτέλεσμα θεωρείται από πλήθος δρώντων “Passing Fad” και όχι νέο υπόδειγμα στον χώρο της ΔΑΔ. Μάλιστα, η απουσία μιας ενοποιημένης προσέγγισης ως προς την πολύπλευρη σχέση μεταξύ της ΔΟΠ, της ΔΑΔ και του ESG καθιστά ακόμη περισσότερο δυσχερή τη συνεκτική θέαση της βιώσιμης ΔΑΔ, καθώς ο βιώσιμος χαρακτήρας ενός οργανισμού γίνεται αντιληπτός μεν από τα αποτελέσματα του σε επίπεδο διακυβέρνησης, κοινωνίας και περιβάλλοντος αλλά εξαρτάται από τη διαδικασία, τα εργαλεία και τις μεθόδους καθώς και τη γενικότερη λειτουργική φιλοσοφία που διέπει την επίτευξη του.

### Σκοπός

Η παρούσα έρευνα έχει σκοπό να εξετάσει την ύπαρξη αιτιώδους σχέσης μεταξύ των βιώσιμων πρακτικών ΔΑΔ και των εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών (εργασιακή δέσμευση, εργασιακή ικανοποίηση, πρόθεση οικειοθελούς αποχώρησης). Σε αυτό το πλαίσιο, η ερευνήτρια επέλεξε να συγκρίνει την COCO-MAT, μια εταιρεία πρότυπο σε ζητήματα οικολογικής συνείδησης και βιώσιμων εργασιακών πρακτικών, η οποία είναι η μοναδική βραβευμένη με το ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας στην Ελλάδα, με λοιπές εταιρείες του ιδιωτικού τομέα στην χώρα ελέγχοντας το φύλο, τον φορέα απασχόλησης, τα έτη προϋπηρεσίας, την ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο.

Με αυτόν τον τρόπο η υφιστάμενη εργασία ανταποκρίθηκε στις εκκλήσεις για διερεύνηση της επίδρασης των βιώσιμων πρακτικών ΔΑΔ σε εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές (Guerci et al., 2018, Van Buren III, 2022, Richards 2022) και στις εκκλήσεις για εμπειρική και θεωρητική διερεύνηση της ΔΟΠ και του ESG ως “Dual means to one end” (Klassen & McLaughlin, 1993, Marc Lim et al., 2022, Ronalter, Bernardo & Romaní, 2023) με συμβιωτικό και συμπληρωματικό χαρακτήρα και ως δύο έννοιες αμοιβαία εξελικτικές που οφείλουν να προσεγγίζονται παράλληλα και όχι ως ξεχωριστά πεδία μελέτης.

### **Βιβλιογραφική Επισκόπηση**

Η βιωσιμότητα προέρχεται από το λατινικό ρήμα “sus-tenere” (Ehnert, 2009). Το πρώτο συνθετικό “sus” σημαίνει διατηρώ, ενδυναμώνω και το δεύτερο συνθετικό “tenere” υποδηλώνει τη δυνατότητα ικανότητα διατήρησης. Η ετυμολογία της λέξης αντανακλά την μακροπρόθεσμη, προδραστική και συμπεριληπτική φύση της ως απότοκος μιας φιλοσοφίας διαρκούς βελτίωσης και ευημερίας

Οι πρώτες επιστημονικές αναφορές για τη διασύνδεση της βιωσιμότητας με τη ΔΑΔ εμφανίστηκαν το 2003. Σύμφωνα με τους εκπροσώπους του όπως εντοπίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία (I. Aust-Ehnert, M. Muller-Camen, R. Kramar, M. Guerci, P. De prins, Ž. Stankevičiūtė & A. Savanevičienė) η βιώσιμη ΔΑΔ απαντά στο δίλλημα της αξιοποίησης-εκμετάλλευσης των ανθρώπινων πόρων (“consumption”) για την επίτευξη βραχυπρόθεσμης κερδοφορίας και της ισόρροπης ανάπτυξης και διακράτησής τους (“reproduction”) για την ευόδωση της μακροπρόθεσμης επιχειρησιακής συνέχειας. Οι άνθρωποι πόροι εκλαμβάνονται ως μοναδικοί και δυναμικοί χωρίς να αγνοούνται οι προσωπικές τους ανάγκες, επιδιώξεις, ανησυχίες.

Σύμφωνα με τον ορισμό της Ehnert (2009) η βιωσιμότητα στον χώρο της ΔΑΔ εξειδικεύεται στην υιοθέτηση πρακτικών και στρατηγικών, προσχεδιασμένων και αναδυόμενων, που ενθαρρύνουν την επίτευξη οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων και τον έλεγχο των ανεπιθύμητων συνεπειών κατά την εφαρμογή τους, έχοντας επίδραση εντός και εκτός του οργανισμού σε μακροπρόθεσμο επίπεδο και μεριμνώντας για την ανάπτυξη και αποδοτική αξιοποίηση των εργαζόμενων.

Οι τέσσερις πιο γνωστές προσεγγίσεις είναι αυτές των τριών πυλώνων- κατώτατων γραμμών (triple bottom line), της κοινωνικά υπεύθυνης ΔΑΔ (socially responsible HR), της πράσινης ΔΑΔ (green HR) και της ΔΑΔ προσανατολισμένης στο κοινό καλό (common good HR). Όλα τα μοντέλα έχουν ως κοινά στοιχεία τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και την σύλληψη και εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών στον ανθρώπινο δυναμικό.



Ως προς τη σχέση ESG & ΔΟΠ στην πραγματικότητα πρόκειται για δύο συμπληρωματικούς μηχανισμούς που είναι υπεύθυνοι για το σχεδιασμό και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων του οργανισμού στο σύνολο του. Για παράδειγμα, η περιβαλλοντική διάσταση εφαρμόζεται στην πράξη μέσω των προτύπων ISO 14000 για την περιβαλλοντική διαχείριση και ISO 5001 για τη διαχείριση των ενεργειακών πόρων. Η κοινωνική διάσταση προάγεται μέσω των προτύπων ISO 22000 για τη διασφάλιση της ποιότητας των τροφίμων και ISO 26000 για την εταιρική ευθύνη των επιχειρήσεων. Τέλος, η διάσταση της εσωτερικής διακυβέρνησης κατοχυρώνεται με τα πρότυπα ISO 45001 που αφορά στα συστήματα διαχείρισης της υγείας και ασφάλειας στην εργασία ενθαρρύνοντας ασφαλή και υγιή περιβάλλοντα εργασίας με τα λιγότερα δυνατά ατυχήματα και ασθένειες σχετιζόμενες με την εργασία και το ISO 45003 περιλαμβάνει κατευθύνσεις, πρακτικές και συστάσεις για τους οργανισμούς προκειμένου να βελτιστοποιήσουν το εργασιακό κλίμα τους ώστε να ενισχύσουν την ψυχική υγεία και την ευεξία των εργαζομένων.

Προκειμένου λοιπόν να επιτευχθεί η ομαλή μετάβαση των οργανισμών προς ένα βιώσιμο και λειτουργικό μοντέλο διοίκησης προσανατολισμένο στις αρχές του ESG και στους δεκαεπτά στόχους του ΟΗΕ για την βιώσιμη ανάπτυξη, καθίσταται επιτακτική η παρέμβαση του τμήματος ΔΑΔ ως φορέα σχεδιασμού, υλοποίησης, επικοινωνήσης και αναθεώρησης ενός βιώσιμου οράματος (change agent).

Το τελευταίο μπορεί να διαμορφωθεί και να ευοδωθεί μόνο μέσω των κατάλληλων εργαλείων, των μεθόδων, της φιλοσοφίας και της ολιστικής θεώρησης που παρέχεται από τη ΔΟΠ (όχημα της αλλαγής) και αξιοποιείται σε όλα τα στάδια της αλλαγής από τους επαγγελματίες της ΔΑΔ ως πρεσβευτές της αλλαγής (change agents) (Βακόλα & Κατσαρός, 2020).

Η COCO-MAT εμφορείται από μια κουλτούρα αειφορίας σε περιβαλλοντικό (αποκλειστική χρήση φυσικών πρώτων υλών για τα παραγόμενα προϊόντα, χρήση φυσικού αερίου, πιστοποίηση με σήμα C.E. για τον μειωμένο θόρυβο των μηχανημάτων), κοινωνικό (project “Pillow Positive”, δωρεές) και σε επίπεδο εσωτερικής διακυβέρνησης (το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας απαρτίζεται από 13 διαφορετικές εθνικότητες, 9 θρησκείες με το 10% των εργαζομένων να ανήκουν σε κατηγορίες ατόμων με ειδικές ανάγκες) (COCO-MAT, 2022).

### **Ερευνητική Μεθοδολογία**

Η παρούσα διπλωματική εργασία κάνει χρήση της μεθοδολογικής τριγωνοποίησης. Πρόκειται για μια ερευνητική μεθοδολογία που συναρμολογεί διαφορετικές μεθόδους, στην προκειμένη περίπτωση ποιοτικές (ημιδομημένη συνέντευξη) και ποσοτικές (ανάλυση παλινδρόμησης).

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν δια ζώσης και περιελάμβαναν 18 ερωτήσεις που απαντήθηκαν από κοινού από τους συνεντευξιζόμενους. Συνέντευξη παραχώρησαν οι Ευγενία Λιανού, HR

Manager της COCO-MAT, και ο Γιώργος Δεδούσης, Reservation and Sales Manager για το ξενοδοχείο Athens Jumelle. Δομήθηκαν γύρω από δύο βασικούς άξονες με αντικείμενα: **α.** Την βιωσιμότητα στον ελληνικό χώρο και **β.** Την βιωσιμότητα στο χώρο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Ως προς τον πρώτο άξονα κυριότερη πρόκληση συνιστούν οι προμηθευτές, που αν και βασικός stakeholder, οι περισσότεροι δεν είναι εξοικειωμένοι και εκπαιδευμένοι σε βιώσιμες πρακτικές και τρόπους λειτουργίας. Άλλωστε, η παγίωση των αντιλήψεων περί βιωσιμότητας και η ενστάλαξη μιας διάθεσης ωχαδελφισμού ξεκινά από το εκπαιδευτικό σύστημα και ως καθρέφτης και τροφός της σημερινής ελληνικής πραγματικότητας.

Ως προς τον δεύτερο άξονα η ΔΑΔ οφείλει να προσεγγίζει την εκπαίδευση σε βιώσιμες συμπεριφορές όχι με την αυστηρή ακαδημαϊκή της έννοια αλλά με μια πιο βιωματική χροιά. Επίσης, όλες οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε ζητήματα βιωσιμότητας χρήζει να είναι ομαδικές και αποτέλεσμα προγενέστερης συζήτησης και ανταλλαγής ιδεών και απόψεων.

Η ποσοτική έρευνα διενεργήθηκε σε 148 εργαζόμενους εκ των οποίων οι 72 ήταν εργαζόμενοι της εταιρείας COCO-MAT.

Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε στο λογισμικό IBM SPSS 26 και ήταν περιγραφική και επαγωγική. Στην περιγραφική στατιστική χρησιμοποιήθηκαν συχνότητες και ποσοστά για τις κατηγορικές δημογραφικές μεταβλητές καθώς και μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις, ελάχιστη και μέγιστη τιμή για τις ποσοτικές και διατακτικές μεταβλητές κλίμακας Likert.

Η επαγωγική στατιστική πραγματοποιήθηκε σε σημαντικότητα 5%, δηλαδή στατιστικά σημαντικά θεωρήθηκαν τα αποτελέσματα για  $p\text{-value} < 0,05$ . Οι παράγοντες της έρευνας δημιουργήθηκαν με χρήση μέσου όρου των αντίστοιχων ερωτήσεων που ανέδειξαν ικανοποιητικά αποτελέσματα αξιοπιστίας και ελέγχθηκαν για την κανονικότητα τους με χρήση του Kolmogorov Smirnov test ενώ υπολογίστηκαν και τα αντίστοιχα 95% διαστήματα εμπιστοσύνης- δ.ε.

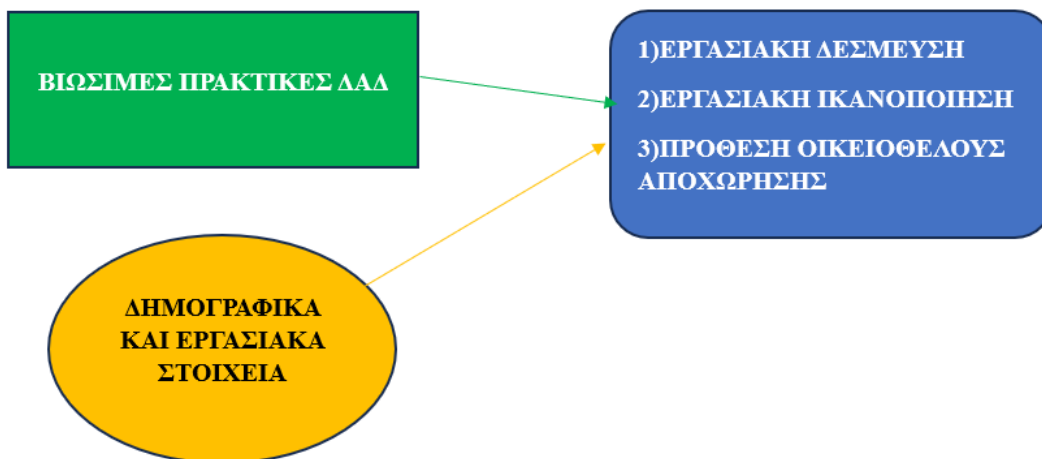
Λόγω μη ύπαρξης κανονικής κατανομής, χρησιμοποιήθηκαν οι μη παραμετρικοί έλεγχοι Spearman για έλεγχο συσχέτισης ποσοτικών μεταβλητών και Kruskal Wallis για σύγκριση διαμέσων 3 και περισσότερων ανεξάρτητων δειγμάτων. Ωστόσο για σύγκριση μέσων όρων 2 ανεξάρτητων μεγάλων δειγμάτων (30 και άνω) χρησιμοποιήθηκε ο παραμετρικός έλεγχος independent samples t-test.

Τέλος, τα κριτήρια της εργασιακής δέσμευσης, ικανοποίησης και πρόθεσης οικειοθελούς αποχώρησης διερευνήθηκαν με χρήση μοντέλων γραμμικής παλινδρόμησης, χρησιμοποιώντας ψευδομεταβλητές για τις κατηγορικές μεταβλητές (Ρούσσοσ & Τσαούσης, 2020).

Όπως παρουσιάζεται στο γράφημα, οι εξαρτημένες μεταβλητές αποτέλεσαν η εργασιακή δέσμευση, η εργασιακή ικανοποίηση και η πρόθεση οικειοθελούς αποχώρησης από την εργασία ενώ ανεξάρτητες μεταβλητές οι βιώσιμες πρακτικές ΔΑΔ (προσέλκυση & επιλογή, εκπαίδευση & ανάπτυξη, διοίκηση & αξιολόγηση της απόδοσης, προγραμματισμός ΔΑΔ, διοίκηση αμοιβών & παροχών, μέριμνα για ικανοποίηση & ευημερία εργαζομένων, ενεργός εμπλοκή στις περιβαλλοντικές διαδικασίες) και τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, έτη προϋπηρεσίας στον τωρινό εργοδότη, μορφωτικό επίπεδο, φορέας απασχόλησης). Για τις βιώσιμες πρακτικές χρησιμοποιήθηκαν συνδυαστικά οι κλίμακες των Wickramasinghe (2012) και των Tang et al. (2018). Για την εργασιακή δέσμευση επιλέχθηκε εργαλείο Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003), για την εργασιακή ικανοποίηση το Job Satisfaction Index (Brayfield & Rothe, 1951) και για την πρόθεση οικειοθελούς αποχώρησης το Turnover Intention Scale (Roodt, 2004).

#### ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ

#### ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ



#### **Ανάλυση & Συζήτηση Αποτελεσμάτων**

Στην παρούσα έρευνα ανέκυψε ότι όλοι οι υπό εξέταση παράγοντες εκτός της “Μέριμνας για την ικανοποίηση και την ευημερία των εργαζομένων” συσχετίστηκαν θετικά με την “Ενεργητικότητα”, την “Αφοσίωση”, την “Απορρόφηση” και την “Εργασιακή ικανοποίηση” και αρνητικά με την “Πρόθεση οικειοθελούς αποχώρησης”.

**ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΩΝ ΒΙΩΣΙΜΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΜΕ ΤΙΣ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΕΣ  
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ**

<b>Παράγοντες</b>	<b>Ενεργητικότητα</b>	<b>Αφοσίωση</b>	<b>Απορρόφηση</b>	<b>Εργασιακή ικανοποίηση</b>	<b>Πρόθεση οικειοθελούς αποχώρησης.</b>
Βιώσιμη διοίκηση και αξιολόγηση της απόδοσης	,619**	,626**	,592**	,556**	-,686**
Βιώσιμη εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού	,586**	,598**	,452**	,521**	-,702**
Βιώσιμος προγραμματισμός ΔΑΔ	,465**	,465**	,381**	,388**	-,604**
Βιώσιμη διοίκηση αμοιβών και παροχών	,573**	,589**	,532**	,540**	-,693**
Βιώσιμη προσέλκυση και επιλογή προσωπικού	,560**	,593**	,453**	,535**	-,705**
Μέριμνα για την ικανοποίηση και την ευημερία των εργαζομένων	0,158	,187*	0,132	0,153	-,427**
Εμπλοκή στις περιβαλλοντικές διαδικασίες	,580**	,617**	,483**	,567**	-,718**

\*\*p<0,01, \*<0,05

Η εμπλοκή στις περιβαλλοντικές διαδικασίες που χρησιμοποιείται σε υψηλό βαθμό από την COCO-MAT αποτέλεσε θετικό προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής δέσμευσης και συγκεκριμένα των παραγόντων της ενεργητικότητας και αφοσίωσης, καθώς και της εργασιακής ικανοποίησης ενώ συμμετείχε με αρνητική προβλεπτική ισχύ στην πρόθεση οικειοθελούς αποχώρησης. Η διαπίστωση αυτή συμφωνεί με την υπάρχουσα βιβλιογραφία (Casey & Sieber, 2016).

**ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΩΝ ΒΙΩΣΙΜΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΤΗΣ COCO-MAT.**

<b>Παράγοντες</b>	<b>Ενεργητικότητα</b>	<b>Αφοσίωση</b>	<b>Απορρόφηση</b>	<b>Εργασιακή ικανοποίηση</b>	<b>Πρόθεση οικειοθελούς αποχώρησης.</b>
Βιώσιμη διοίκηση και αξιολόγηση της απόδοσης	,655**	,665**	,627**	,678**	-,714**
Βιώσιμη εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού	,516**	,532**	,374**	,587**	-,807**
Βιώσιμος προγραμματισμός ΔΑΔ	,485**	,492**	,273*	,508**	-,646**
Βιώσιμη διοίκηση αμοιβών και παροχών	,631**	,611**	,519**	,617**	-,730**
Βιώσιμη προσέλκυση και επιλογή προσωπικού	,510**	,537**	,395**	,558**	-,728**
Μέριμνα για την ικανοποίηση και την ευημερία των εργαζομένων	0,211	0,195	0,139	,372**	-,558**
Εμπλοκή στις περιβαλλοντικές διαδικασίες	,519**	,533**	,386**	,547**	-,647**

\*\*p<0,01, \*<0,05

**ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΩΝ ΒΙΩΣΙΜΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΕΚΤΟΣ ΤΗΣ COCO-MAT.**

Παράγοντες	Ενεργητικότητα	Αφοσίωση	Απορρόφηση	Εργασιακή ικανοποίηση	Πρόθεση οικειοθελούς αποχώρησης.
Βιώσιμη διοίκηση και αξιολόγηση της απόδοσης	,515**	,572**	,501**	,514**	-,618**
Βιώσιμη εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού	,552**	,600**	,454**	,457**	-,546**
Βιώσιμος προγραμματισμός ΔΑΔ	,317**	,365**	,321**	,255*	-,392**
Βιώσιμη διοίκηση αμοιβών και παροχών	,408**	,492**	,449**	,487**	-,545**
Βιώσιμη προσέλευση και επιλογή προσωπικού	,475**	,553**	,386**	,466**	-,528**
Μέριμνα για την ικανοποίηση και την ευημερία των εργαζομένων	-0,075	0,013	-0,053	-0,070	-0,098
Εμπλοκή στις περιβαλλοντικές διαδικασίες	,533**	,669**	,478**	,597**	-,634**

\*\*p<0,01, \*<0,05

Η βιώσιμη διοίκηση & αξιολόγηση της απόδοσης αποτέλεσε προβλεπτικό παράγοντα όλων των διαστάσεων της εργασιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Η έρευνα αποκαλύπτει μια θετική σχέση μεταξύ της βιώσιμης αξιολόγησης της απόδοσης και της αφοσίωσης στην εργασία (Best, 2008). Επίσης, η μέριμνα για ευημερία & ικανοποίηση αποτέλεσε προβλεπτικό παράγοντα της αφοσίωσης.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,990	,402		4,944	,000		
Διοίκηση και αξιολόγηση της απόδοσης	,300	,137	,322	2,195	,030	,177	5,642
Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού	,267	,141	,274	1,889	,061	,181	5,514
Προγραμματισμός ΔΑΔ	-,158	,113	-,142	-1,395	,166	,367	2,725
Διοίκηση αμοιβών και παροχών	,059	,115	,068	,513	,609	,220	4,538
Προσέλευση και επιλογή προσωπικού	-,205	,157	-,202	-1,307	,194	,160	6,240
Εμπλοκή στις περιβαλλοντικές διαδικασίες	,248	,108	,318	2,285	,024	,198	5,058
Λύκειο/Τεχνική σχολή	-,334	,151	-,144	-2,211	,029	,904	1,106
Φορέας απασχόλησης	-,044	,115	-,029	-,380	,704	,664	1,507
Έτη προϋπηρεσίας στον τωρινό εργοδότη	,035	,012	,185	2,907	,004	,943	1,061

a. Dependent Variable: Ενεργητικότητα

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,894	,418		4,527	,000		
	Διοίκηση και αξιολόγηση της απόδοσης	,355	,140	,353	2,530	,013	,168	5,941
	Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού	,209	,141	,199	1,480	,141	,181	5,516
	Προγραμματισμός ΔΑΔ	-,015	,123	-,012	-,120	,905	,311	3,212
	Διοίκηση αμοιβών και παροχών	-,170	,117	-,180	-1,457	,148	,214	4,679
	Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού	-,031	,159	-,028	-,196	,845	,156	6,401
	Εμπλοκή στις περιβαλλοντικές διαδικασίες	,453	,108	,538	4,181	,000	,198	5,062
	Λύκειο/Τεχνική σχολή	-,332	,155	-,133	-2,149	,033	,862	1,161
	Φορέας απασχόλησης	-,007	,119	-,004	-,061	,952	,623	1,604
	Έτη προϋπηρεσίας στον τωρινό εργοδότη	,012	,014	,056	,807	,421	,669	1,495
	Μέριμνα για ικανοποίηση εργαζομένων	-,236	,068	-,289	-3,472	,001	,472	2,119
	Ηλικία 18-30	-,124	,124	-,072	-1,004	,317	,641	1,561

a. Dependent Variable: Αφοσίωση

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,387	,410		5,816	,000		
	Διοίκηση και αξιολόγηση της απόδοσης	,506	,144	,569	3,522	,001	,177	5,645
	Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού	-,055	,148	-,059	-,370	,712	,183	5,475
	Προγραμματισμός ΔΑΔ	-,196	,118	-,185	-1,667	,098	,376	2,663
	Διοίκηση αμοιβών και παροχών	,003	,120	,004	,024	,981	,221	4,526
	Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού	-,011	,162	-,011	-,068	,946	,164	6,083
	Εμπλοκή στις περιβαλλοντικές διαδικασίες	,150	,114	,202	1,323	,188	,198	5,043
	Λύκειο/Τεχνική σχολή	-,369	,157	-,167	-2,347	,020	,918	1,090
	Φορέας απασχόλησης	-,067	,120	-,046	-,555	,580	,669	1,494

a. Dependent Variable: Απορρόφηση

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,496	,436		3,427	,001		
	Διοίκηση και αξιολόγηση της απόδοσης	,322	,151	,315	2,128	,035	,176	5,677
	Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού	,060	,156	,057	,389	,698	,181	5,515
	Προγραμματισμός ΔΑΔ	-,222	,126	-,182	-1,769	,079	,364	2,749
	Διοίκηση αμοιβών και παροχών	,080	,127	,083	,629	,531	,221	4,524
	Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού	-,215	,172	-,193	-1,255	,212	,162	6,166
	Εμπλοκή στις περιβαλλοντικές διαδικασίες	,483	,118	,564	4,101	,000	,204	4,906
	Φορέας απασχόλησης	,072	,127	,043	,572	,568	,671	1,491
	Έτη προϋπηρεσίας στον τωρινό εργοδότη	,036	,013	,172	2,690	,008	,940	1,064
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	,299	,112	,172	2,672	,009	,932	1,073

a. Dependent Variable: Εργασιακή ικανοποίηση

Η πρακτική της βιώσιμης εκπαίδευσης & ανάπτυξης προσωπικού αποτέλεσε αρνητικό προβλεπτικό παράγοντα της πρόθεσης οικειοθελούς αποχώρησης. έρευνα υποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν περισσότερες ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης είναι λιγότερο πιθανό να εγκαταλείψουν τους οργανισμούς τους οικειοθελώς.

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,461	,412		10,827	,000		
	Διοίκηση και αξιολόγηση της απόδοσης	-,270	,145	-,243	-1,868	,064	,170	5,885
	Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού	-,305	,146	-,263	-2,088	,039	,182	5,505
	Προγραμματισμός ΔΑΔ	-,014	,127	-,010	-,107	,915	,316	3,167
	Διοίκηση αμοιβών και παροχών	-,087	,121	-,084	-,723	,471	,213	4,689
	Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού	,101	,163	,083	,618	,537	,158	6,324
	Εμπλοκή στις περιβαλλοντικές διαδικασίες	-,268	,111	-,289	-2,415	,017	,202	4,956
	Φορέας απασχόλησης	,279	,122	,155	2,280	,024	,627	1,595
	Μέριμα για ικανοποίηση εργαζομένων	,130	,067	,145	1,950	,053	,519	1,928
	Ηλικία 18-30	,116	,109	,061	1,065	,289	,875	1,142
	Λύκειο/Τεχνική σχολή-Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	,217	,109	,114	1,994	,048	,889	1,125

a. Dependent Variable: Πρόθεση οικειοθελούς αποχώρησης.

Οι λοιπές πρακτικές (βιώσιμος προγραμματισμός ΔΑΔ, βιώσιμη προσέλκυση & επιλογή προσωπικού, βιώσιμη διοίκηση αμοιβών & παροχών) δεν αποτέλεσαν προβλεπτικούς παράγοντες της εργασιακής



δέσμευσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της πρόθεσης για παραμονή στην εργασία, αναδεικνύοντας μία νέα πιθανή στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις.

Ως προς τους δημογραφικούς και εργασιακούς παράγοντες ο φορέας απασχόλησης αποτέλεσε προβλεπτικό παράγοντα της πρόθεσης οικειοθελούς αποχώρησης και τα έτη προϋπηρεσίας της εργασιακής δέσμευσης μόνο για τη διάσταση της ενεργητικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης. Το φύλο και η ηλικία δεν αποτέλεσαν προβλεπτικούς παράγοντες για κανένα από τα κριτήρια ενώ παρατηρήθηκε γραμμική αύξηση της εργασιακής δέσμευσης, ικανοποίησης και πρόθεσης παραμονής ανάλογη με το μορφωτικό επίπεδο, με εξαίρεση τους κατόχους μεταπτυχιακού-διδακτορικού.

Συνεπώς, τα ευρήματα της ποσοτικής έρευνας επιβεβαίωσαν τις διακηρυσσόμενες από τα στελέχη κατά τη συνέντευξη πολιτικές, κατευθύνσεις και βιώσιμες αρχές της COCO-MAT, προτάσσοντας την ανάγκη εφαρμογής τους και σε λοιπές εταιρείες στον ελληνικό χώρο.

### **Βασική Βιβλιογραφία**

Best, R., 2008. *Employee satisfaction, firm value and firm productivity* [online] Διαθέσιμο σε <https://core.ac.uk/download/pdf/7199021.pdf> [Προσπελάστηκε 27 Δεκεμβρίου 2023]

Brayfield, A. H. and Rothe, H. F., 1951. An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* [e-journal], 35(5), 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>

Casey, D. and Sieber, S., 2016. Employees, sustainability and motivation: Increasing employee engagement by addressing sustainability and corporate social responsibility. *Research in Hospitality Management* [e-journal], 6(1), 69-76. <https://doi.org/10.2989/RHM.2016.6.1.9.1297>

De Prins, P., Van Beirendonck, L. Vos, A. & Segers, J., 2014. Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management revue* [e-journal], 25 (4), 263-284. DOI:[10.1688/mrev-2014-04-Prins](https://doi.org/10.1688/mrev-2014-04-Prins)

Ehnert, I., 2009. *Sustainable Human Resource Management. A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Heidelberg: Physica –Verlag

Guerci, M., Decramer, A., Van Waeyenberg, T., & Aust, I., 2018. Moving Beyond the Link Between HRM and Economic Performance: A Study on the Individual Reactions of HR Managers and Professionals to Sustainable HRM. *Journal of Business Ethics* [e-journal], 160(3), 783–800. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3879-1>

Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., and Muller-Camen, M., 2011. State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *German*

*Journal of Human Resource Management* [e-journal], 25(2), 99–116. <https://doi.org/10.1177/239700221102500203>

Klassen, R.D. and McLaughlin, C.P., 1993. TQM and Environmental Excellence in Manufacturing. *Industrial Management & Data Systems* [e-journal], 93(6), 14–22. <https://doi.org/10.1108/02635579310040924>

Kramar, R., 2014. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management* [e-journal], 25(8), 1069–1089. DOI: [10.1080/09585192.2013.816863](https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863)

Marc Lim, G., Ciasullo, M. V., Douglas, A. and Kumar, S., 2022. Environmental social governance (ESG) and total quality management (TQM): a multi-study meta-systematic review, *Total Quality Management & Business Excellence* [e-journal], 1–22. DOI: [10.1080/14783363.2022.2048952](https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2048952)

Richards, J., 2022. Putting employees at the centre of sustainable HRM: a review, map and research agenda. *Employee Relations* [e-journal], 44(3), 533–554. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0037>

Roodt, G. (2004). Turnover intentions. Unpublished document: University of Johannesburg

Ronalter, L.M., Bernardo, M. and Romani, J.M., 2023. Quality and environmental management systems as business tools to enhance ESG performance: a cross-regional empirical study. *Environ Dev Sustain* [e-journal] 25, 9067–9109. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02425-0>

Schaufeli, W.B. and Bakker A., 2003. *UWES UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE* [online]. Διαθέσιμο σε [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf) [Προσπελάστηκε 16 Σεπτεμβρίου 2023]

Stankevičiūtė, Ž. & Savanevičienė, A., 2019. Can Sustainable HRM Reduce Work-Related Stress, Work-Family Conflict, and Burnout?, *International Studies of Management & Organization* [e-journal], 49(1), 79–98. DOI: [10.1080/00208825.2019.1565095](https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565095)

Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P. and Jia, J., 2018. Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pac J Hum Resour* [e-journal], 56(1), 31–55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>

Van Buren III, H.J., 2022. The value of including employees: a pluralist perspective on sustainable HRM. *Employee Relations* [e-journal], 44(3), 686–701. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0041>

Wickramasinghe, V., 2012. Influence of total quality management on human resource management practices: An exploratory study. *International Journal of Quality & Reliability Management* [e-journal], 29 (8), 836-850. <https://doi.org/10.1108/02656711211270324>

COCO-MAT, 2022. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Δημοσίευτο Αρχείο του οποίου έγινε ανάκτηση ύστερα από προσωπική επικοινωνία μεταξύ Ε. Λιανού και της ερευνήτριας σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη της COCO-MAT. [Προσπελάστηκε 24 Μαΐου 2023].

Βακόλα, Μ. και Κατσαρός, Κ.Κ., 2020. *Διοικώντας τις αλλαγές στις επιχειρήσεις*. 1<sup>η</sup> έκδοση. Αθήνα: Μπένου.

Ρούσσο, Π. Λ. και Τσαούσης, Γ., 2020. *Στατιστική εφαρμοσμένη στις Κοινωνικές Επιστήμες με τη Χρήση του SPSS και του R*. 1<sup>η</sup> έκδοση. Αθήνα: Gutenberg.

## Στοχοθεσία: Παράγοντες που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα της ως σύστημα παρακίνησης και αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων

**Φοιτήτρια:** Παλάτου Ευθυμία

**Επιβλέπων:** Παπαλεξανδρής Αλέξανδρος

### Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις, για να καταφέρουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, χρειάζεται να επενδύσουν στις πρακτικές του τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού τους και ειδικότερα αφενός στο σύστημα της στοχοθεσίας και αφετέρου στην διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί ένα κρίσιμο εργαλείο που ενισχύει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού, εντοπίζοντας αδυναμίες στην απόδοση των πρώτων (Shaharyar et al., 2014) ενώ επίσης συμβάλλει στον εντοπισμό τομέων που μπορούν να βελτιωθούν και παρουσιάζουν δυνατότητες για μελλοντική ανάπτυξη (Cameron, 1981). Ακόμη, παρέχοντας τα κατάλληλα κίνητρα στους εργαζομένους τους και επιτρέποντας τους να συμμετέχουν στις διάφορες διαδικασίες της επιχείρησης, η τελευταία θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Del Brio et al., 2007). Με σκοπό ακόμη να αυξηθούν τόσο η παραγωγικότητα των εργαζομένων όσο και τα κίνητρα τους, εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, χρειάζεται κατά τους Roberts και Reed (1996), να επιτραπεί η συμμετοχή των εργαζομένων στην δημιουργία συστήματος στοχοθεσίας και στην διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης.

Καθώς η στοχοθεσία έχει συνδεθεί με την αύξηση των κινήτρων στους εργαζομένους (Locke, 1978), θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψιν από το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού των επιχειρήσεων, επιδιώκοντας την ευθυγράμμιση των αναγκών των εργαζομένων με τις επιχειρησιακές ανάγκες. Σε γενικές γραμμές, καθώς μέσω της στοχοθεσίας αυξάνεται η απόδοση των εργαζομένων (Barsky, 2007), χρειάζεται το τμήμα της ΔΑΔ να θέτει στόχους που να χαρακτηρίζονται ως SMART (Doran, 1981).

Όπως έχει ήδη επιβεβαιωθεί και σε άλλες έρευνες, η στοχοθεσία σχετίζεται θετικά τόσο με την εργασιακή δέσμευση (Ashraf et al., 2012; Hyvonen et al., 2009; Medlin & Green, 2009; Ouweneel et al., 2013) όσο και με την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων (Ashraf et al., 2012), υπενθυμίζοντας στις επιχειρήσεις την σημαντικότητα αυτής της διαδικασίας στην επιρροή της στάσης των εργαζομένων απέναντι στις πρώτες. Η θετική σχέση της στοχοθεσίας με την εργασιακή και οργανωσιακή δέσμευση θα αναλυθεί και θα επιβεβαιωθεί και στην παρούσα εργασία. Ακόμη, η στοχοθεσία καθώς έχει αρνητική σχέση με την εργασιακή εξουθένωση (Daumiller et al., 2021; Hyvonen et al., 2009) των εργαζομένων, χρειάζεται οι επιχειρήσεις να θέτουν δύσκολα επιτεύξιμους στόχους ώστε να παρατηρείται αύξηση της επίδοσης των εργαζομένων (Locke, 1968). Ενώ όμως η

στοχοθεσία έχει συνδεθεί με αρκετά θετικά αποτελέσματα τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τους εργαζομένους, είναι σημαντικό για το τμήμα της ΔΑΔ να μετριάξει πιθανές συγκρούσεις που μπορεί να προκύψουν κατά την προσπάθεια επίτευξης στόχων από τους εργαζομένους.

Κάτω από όλα αυτά τα δεδομένα, τα οποία βασίζονται σε βιβλιογραφική έρευνα, θα αναλυθεί στην παρούσα διπλωματική εργασία η σχέση της στοχοθεσίας τόσο με την εργασιακή και οργανωσιακή δέσμευση όσο και με την εργασιακή εξουθένωση και την ανάδειξη συγκρούσεων σχέσεων. Στην συνέχεια, γίνεται αναφορά στους ρυθμιστικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τις προαναφερόμενες σχέσεις. Τέλος, περιγράφεται η χρησιμοποιηθείσα μεθοδολογία, τα ερευνητικά εργαλεία καθώς και τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας ενώ θα υπάρξει και συζήτηση πάνω σε αυτά.

### **Βιβλιογραφική επισκόπηση**

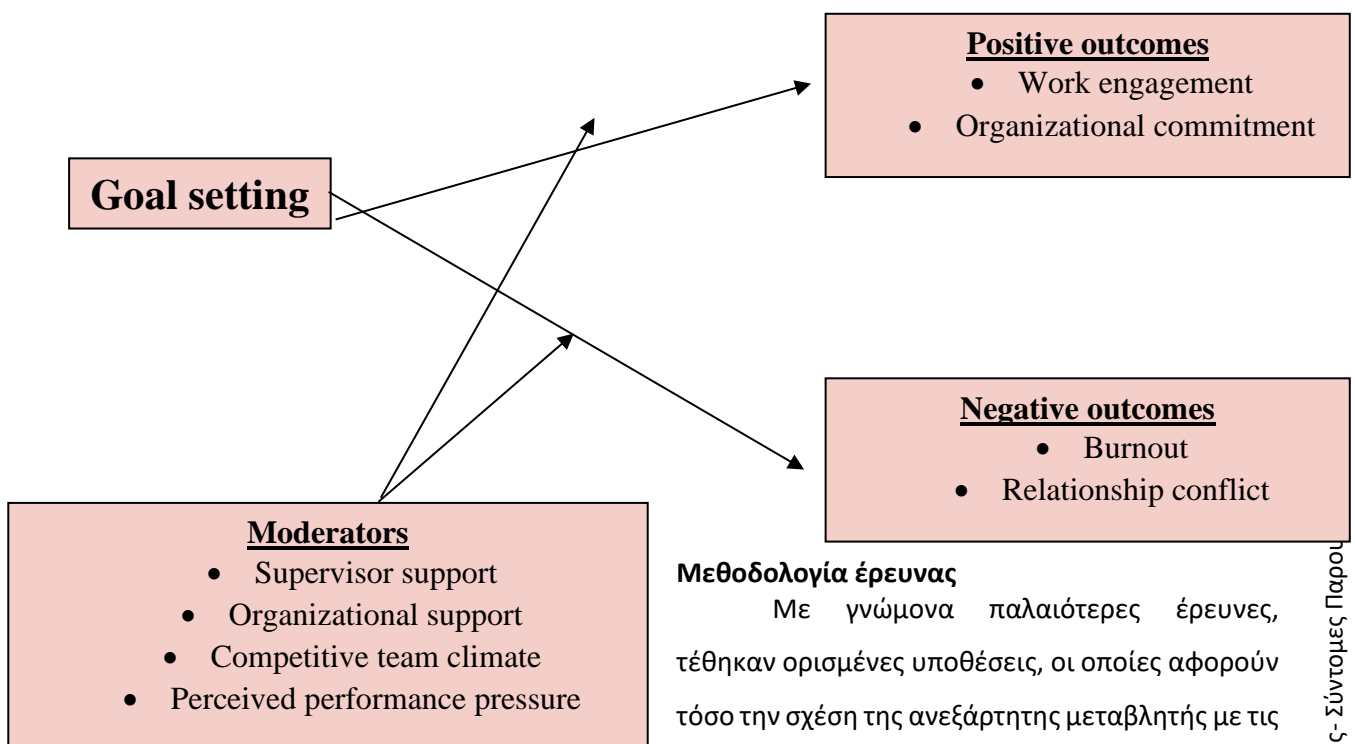
Στην παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται εκτενής ανάλυση αφενός της έννοιας της στοχοθεσίας ως ανεξάρτητης μεταβλητής και αφετέρου των θετικών και αρνητικών αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την στοχοθεσία. Πιο συγκεκριμένα, αναλύονται αρχικά η εργασιακή και οργανωσιακή δέσμευση ως θετικά αποτελέσματα καθώς και η εργασιακή εξουθένωση και η σύγκρουση σχέσεων ως αρνητικά αποτελέσματα και σε επόμενο στάδιο ελέγχεται η ύπαρξη σχέσης τους με την ανεξάρτητη. Εντός του ερευνητικού μοντέλου, εμπεριέχονται ακόμη και ορισμένοι ρυθμιστές όπως η υποστήριξη από προϊσταμένους και η οργανωσιακή υποστήριξη καθώς και το ανταγωνιστικό κλίμα εντός των ομάδων και η αντιλαμβανόμενη πίεση επίδοσης. Σκοπός της εισαγωγής των συγκεκριμένων ρυθμιστών αποτέλεσε η διερεύνηση της ύπαρξης ρύθμισης της σχέσης ανεξάρτητης με εξαρτημένες και του βαθμού που συμβαίνει αυτό.

Καθώς οι ανθρώπινες συμπεριφορές κατευθύνονται προς την επίτευξη στόχων (Latham & Locke, 2006) και καθώς οι τελευταίοι ρυθμίζουν την ανθρώπινη δράση (Locke et al., 1981), χρειάζεται οι επιχειρήσεις να μεριμνούν για την διαδικασία της στοχοθεσίας, την οποία εντάσσουν στις πρακτικές τους. Κατά τον Locke (1968, p. 157), η στοχοθεσία διατυπώθηκε ως «η σχέση μεταξύ συνειδητών προθέσεων και απόδοσης των καθηκόντων». Τόσο η στοχοθεσία όσο και η αξιολόγηση της απόδοσης, αποτελούν σημαντικά μέρη της Διοίκησης Βάσει Στόχων (MBO) (McConkie, 1979), κατά την οποία τα στελέχη καθορίζουν στόχους, μέσα από τους οποίους επιτυγχάνεται η οργανωσιακή βιωσιμότητα (Thomson, 1998). Σε γενικές γραμμές, οι στόχοι που τίθενται, χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, βάσει της φύσης τους, και ειδικότερα στους αφηρημένους και στους συγκεκριμένους στόχους. Πιο συγκεκριμένα, ως αφηρημένοι στόχοι, ορίζονται οι στόχοι, οι οποίοι αφενός δεν συγκεκριμενοποιούνται και αφετέρου δεν πραγματοποιούνται εντός συγκεκριμένων χρονικών ορίων. Απεναντίας, βρίσκονται οι συγκεκριμένοι στόχοι, οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως καθορισμένοι και

επιτυγχάνονται εντός δεδομένων χρονικών ορίων (Emmons, 1992). Κατά την Street (2002), βάσει των χαρακτηριστικών αυτών των δύο κατηγοριών, τα άτομα θεωρούν τους αφηρημένους στόχους ως δυσκολότερα επιτεύξιμους, καθώς οι στόχοι αυτοί διέπονται από ασάφεια. Βάσει μελέτης του Locke (1968), όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των στόχων, αναδύθηκε το συμπέρασμα ότι όσο πιο δύσκολα επιτεύξιμοι ήταν οι στόχοι, τόσο πιο υψηλό ήταν το επίπεδο της επίδοσης των ατόμων, δεδομένου ότι οι στόχοι αυτοί θεωρούνταν ως προκλητικοί. Σε γενικές γραμμές, οι προκλητικοί στόχοι μπορεί να οδηγήσουν σε αυξημένη αυτό-αποτελεσματικότητα των ατόμων. Ακόμη, μέσω των προκλητικών στόχων, μειώνεται η πλήξη των εργαζομένων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος (Latham & Locke, 2006). Μία όμως πρόκληση κατά τον καθορισμό δύσκολων στόχων, αποτελεί η διεξαγωγή ποιοτικών αποτελεσμάτων, καθιστώντας σημαντική την πραγματοποίηση ποιοτικών ελέγχων στους στόχους αυτούς, ώστε να αποφευχθούν πιθανά αναδυόμενα προβλήματα (Latham & Locke, 1979).

### Ερευνητικό μοντέλο

Εικόνα 1: Ερευνητικό μοντέλο



### Μεθοδολογία έρευνας

Με γνώμονα παλαιότερες έρευνες, τέθηκαν ορισμένες υποθέσεις, οι οποίες αφορούν τόσο την σχέση της ανεξάρτητης μεταβλητής με τις εξαρτημένες μεταβλητές, όσο και την επίδραση

που έχουν ορισμένοι ρυθμιστές στην σχέση αυτή.

Για την παρούσα έρευνα, χρησιμοποιήθηκε ποσοτική έρευνα μέσω της δημιουργίας ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις του οποίου αφορούσαν την ανεξάρτητη μεταβλητή, τις εξαρτημένες μεταβλητές, οι οποίες χωρίστηκαν σε θετικά και αρνητικά αποτελέσματα, καθώς και τους ρυθμιστές. Με σκοπό να συγκεντρωθεί ένα μεγάλο δείγμα για την διπλωματική εργασία, η ερευνήτρια

επικοινωνήσε κατά τους μήνες Αύγουστο και Σεπτέμβριο, με 552 άτομα, μέσω της επαγγελματικής - κοινωνικής πλατφόρμας δικτύωσης LinkedIn, από τους οποίους συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο 204 άτομα. Το δείγμα αυτό, αφορούσε εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα. Οι ερωτηθέντες, κλήθηκαν να απαντήσουν σε 65 ερωτήσεις, από τις οποίες οι 6 αφορούσαν τα δημογραφικά τους στοιχεία.

Για την πραγματοποίηση της συγκεκριμένης ποσοτικής έρευνας, λήφθηκαν υπόψιν διαφορετικά ερωτηματολόγια από παλαιότερες έρευνες, τα οποία επικεντρώνονταν στις μεταβλητές του υπό εξέταση μοντέλου. Με σκοπό την μη παραποίηση των ερωτήσεων, τα ερωτήματα παρέμειναν στην αγγλική γλώσσα. Στην συνέχεια, αφού μοιράστηκαν τα ερωτηματολόγια στους εργαζομένους, η ερευνήτρια μετέφερε τα δεδομένα αυτά στο πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 2021 (Version: 28.0.1.0 (142)). Σημαντική ενέργεια με σκοπό να υπολογιστεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των κλιμάκων μέτρησης, αποτέλεσε ο υπολογισμός του δείκτη Cronbach's  $\alpha$  (Cronbach's Alpha).

### **Συνοπτική παρουσίαση και συζήτηση αποτελεσμάτων**

Η παρούσα εργασία επικεντρώθηκε στην διερεύνηση της σχέσης της στοχοθεσίας, ως ανεξάρτητης μεταβλητής, με ορισμένες εξαρτημένες μεταβλητές, καθώς και στην διερεύνηση ρυθμιστικών παραγόντων, οι οποίοι θα ασκούσαν επίδραση στην σχέση της ανεξάρτητης και των εξαρτημένων μεταβλητών.

Βάσει λοιπόν των αναλύσεων που έγιναν παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι η στοχοθεσία σχετίζεται θετικά τόσο με την εργασιακή δέσμευση όσο και με την οργανωσιακή δέσμευση, όπως ακριβώς είχε ειπωθεί και στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης (Ashraf et al., 2012; Medlin & Green, 2009). Σύμφωνα με τον Bakker (2017), ο καθορισμός προσωπικών στόχων από τους εργαζομένους, εντός του εργασιακού πλαισίου, ενεργοποιεί πόρους, οδηγώντας σε αυξημένη δέσμευση. Επιπλέον, υποστηρίζει ότι η στοχοθεσία, μεταξύ άλλων, αποτελεί καίρια δραστηριότητα κατά την αξιολόγηση της απόδοσης, επηρεάζοντας θετικά τη δέσμευση. Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ στοχοθεσίας και οργανωσιακής δέσμευσης, σύμφωνα με έρευνα των Hutchison και Garstka (1996), η στοχοθεσία επηρεάζει έμμεσα τη δέσμευση των εργαζομένων, κυρίως μέσω της στήριξης που λαμβάνουν από τους εργοδότες τους.

Η ανάλυση των δεδομένων, όσον αφορά τα αρνητικά αποτελέσματα που τέθηκαν, έδειξε ότι ούτε η εργασιακή εξουθένωση ούτε η σύγκρουση σχέσεων, είχαν στατιστικά σημαντική σχέση με την στοχοθεσία. Ενώ στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης παλαιότερες έρευνες όπως των Hynonen et al. (2009) επιβεβαίωσαν ότι η οργανωσιακή στοχοθεσία συνδέεται με μειωμένα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης, αυτό δεν επιβεβαιώθηκε και στην παρούσα έρευνα. Αναφορικά με την εμφάνιση συγκρούσεων κατά την στοχοθεσία, σύμφωνα με την έρευνα των Schnake και Cochran (1985), παρατηρήθηκε ότι οι συγκρούσεις μεταξύ των τμημάτων ήταν ελάχιστες όταν οι εργαζόμενοι



είχαν προκλητικούς στόχους που χαρακτηρίζονταν από σαφήνεια. Αντίθετα, όταν οι εργαζόμενοι αντιμετώπιζαν μη προκλητικούς στόχους που δεν ήταν ξεκάθαροι, παρατηρούταν αύξηση των διατμηματικών συγκρούσεων. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Lamm et al. (2021), κατά τη θέσπιση και διατήρηση στόχων, υπάρχει η πιθανότητα εμφάνισης συγκρούσεων στις σχέσεις. Δυστυχώς, η σχέση αυτή, που είχαν επιβεβαιώσει προηγούμενοι ερευνητές, δεν βρέθηκε στην παρούσα εργασία καθώς η σχέση μεταξύ στοχοθεσίας και σύγκρουση σχέσεων βρέθηκε ως μη στατιστικά σημαντική.

Αφού ελέγχθηκε η σχέση της στοχοθεσίας με τις εξαρτημένες μεταβλητές, έγινε ανάλυση των αποτελεσμάτων της επίδρασης των ρυθμιστικών παραγόντων στην σχέση αυτήν. Ο πρώτος ρυθμιστικός παράγοντας της παρούσας έρευνας αποτέλεσε η υποστήριξη από προϊσταμένους. Η υποστήριξη από προϊσταμένους επιλέχθηκε να αναλυθεί στην συγκεκριμένη εργασία καθώς έχει αποδειχθεί η σημασία της εντός των οργανωσιακών περιβαλλόντων (Rashid et al., 2012). Βάσει των αποτελεσμάτων των απαντήσεων της παρούσας έρευνας όμως, βρέθηκε ότι η υποστήριξη από προϊσταμένους δεν είχε επίδραση σε καμία σχέση ανεξάρτητης με εξαρτημένες.

Ως δεύτερος ρυθμιστικός παράγοντας χαρακτηρίστηκε η οργανωσιακή υποστήριξη. Εκτός από την αρκετά σημαντική προσφορά της υποστήριξης από προϊσταμένους, εξίσου σημαντική θεωρήθηκε και η οργανωσιακή υποστήριξη προς τους εργαζομένους (Fakhraei et al., 2015). Και σε αυτό το σημείο ελέγχθηκε η επίδραση που είχε η οργανωσιακή υποστήριξη στην σχέση στοχοθεσίας και εξαρτημένων μεταβλητών, που αποτέλεσαν η εργασιακή δέσμευση, η οργανωσιακή δέσμευση, η εργασιακή εξουθένωση καθώς και η αντιλαμβανόμενη πίεση επίδοσης. Τα αποτελέσματα όμως της ανάλυσης όρισαν την επίδραση αυτή ως μη στατιστικά σημαντική, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο ρυθμιστικός αυτός παράγοντας δεν έχει επίδραση στις παραπάνω σχέσεις.

Επόμενος ρυθμιστικός παράγοντας που διερευνήθηκε αποτέλεσε το ανταγωνιστικό κλίμα εντός των ομάδων. Το ανταγωνιστικό κλίμα αποτελεί ένα φαινόμενο που ενέχει τόσο ευκαιρίες όσο και κινδύνους εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Καθώς, όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης σύμφωνα με την έρευνα των Schrock et al. (2014), η παρουσία ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος εντός των ομάδων οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, ελέγχθηκε η επίδραση που έχει στην σχέση της στοχοθεσίας και των θετικών και αρνητικών αποτελεσμάτων αυτής. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας όμως έδειξαν ότι δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική επίδραση του ρυθμιστικού αυτού παράγοντα στην σχέση που αναφέρθηκε παραπάνω.

Τελευταίος ρυθμιστικός παράγοντας αποτέλεσε η αντιλαμβανόμενη πίεση επίδοσης. Δυστυχώς, ενώ αναμενόταν να βρεθεί ότι ο ρυθμιστικός αυτός παράγοντας επιδρά στην σχέση στοχοθεσίας κυρίως με την εργασιακή δέσμευση και την εργασιακή εξουθένωση, βρέθηκε ότι δεν επιδρούσε σε καμία σχέση ανεξάρτητης-εξαρτημένης.

### Βασική βιβλιογραφική επισκόπηση

Ashraf, Z., Jaffri, A., Sharif, M., & Khan, M. (2012). Increasing Employee Organizational Commitment by Correlating Goal Setting, Employee Engagement and Optimism at Workplace. *European Journal of Business and Management*, 4, 71-77.

[https://www.researchgate.net/publication/267829438\\_Increasing\\_Employee\\_Organizational\\_Commitment\\_by\\_Correlating\\_Goal\\_Setting\\_Employee\\_Engagement\\_and\\_Optimism\\_at\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/267829438_Increasing_Employee_Organizational_Commitment_by_Correlating_Goal_Setting_Employee_Engagement_and_Optimism_at_Workplace).

Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75. <https://doi:10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>.

Daumiller, M., Rinas, R., & Breithecker, J. (2021). Elite athletes' achievement goals, burnout levels, psychosomatic stress symptoms, and coping strategies. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 1–20. <https://doi:10.1080/1612197x.2021.1877326>.

Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2009). Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 183–196. <https://doi:10.1016/j.jvb.2009.04.002>.

Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). Goal setting—A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68–80. [https://doi:10.1016/0090-2616\(79\)90032-9](https://doi:10.1016/0090-2616(79)90032-9).

Latham, G. P., & Locke, E. A. (2006). Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting. *Organizational Dynamics*, 35(4), 332–340. <https://doi:10.1016/j.orgdyn.2006.08.008>.

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189. [https://doi:10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi:10.1016/0030-5073(68)90004-4).

Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125–152. <https://doi:10.1037/0033-2909.90.1.125>.

Medlin, B., & Green, K. W. (2009). Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. *Industrial Management & Data Systems*, 109(7), 943–956. <https://doi:10.1108/02635570910982292>.

Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2013). Do-it-yourself. *Career Development International*, 18(2), 173–195. <https://doi:10.1108/cdi-10-2012-0102>.

## Εργασιακές απαιτήσεις, εργασιακοί πόροι, προσωπικοί πόροι και εργασιακή ευημερία στο υβριδικό μοντέλο εργασίας: ο διαμεσολαβητικός ρόλος της εργασιακής δέσμευσης και της εργασιακής εξάντλησης

**Φοιτήτρια:** Πολίτου Ειρήνη

**Επιβλέπουσα:** Βακόλα Μαρία

### Εισαγωγή

Η εργασιακή ευημερία έχει αναδειχθεί σε κρίσιμο ζήτημα, επηρεασμένο από την πανδημία COVID-19, όπου η ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων επιδεινώθηκε, αλλά και από τις τεχνολογικές εξελίξεις, όπως ο ψηφιακός μετασχηματισμός (de Lucas Ancillo et al., 2020; Kniffin et al., 2021; Saarikko et al., 2020). Στο πλαίσιο αυτό, παρατηρείται σημαντική αύξηση του ενδιαφέροντος, σχετικά με το αν και κατά πόσο οι νέες μορφές εργασίας που εμφανίστηκαν στην μετά COVID-19 εποχή, δύνανται να επηρεάσουν την εργασιακή ευημερία των εργαζομένων (de Lucas Ancillo et al., 2023; Ravichandran & Vidhya, 2022; Stasiła-Sieradzka et al., 2023). Από τις νέες αυτές μορφές εργασίας, η συγκεκριμένη έρευνα εστιάζει στο μοντέλο υβριδικής εργασίας, το οποίο δύναται να χαρακτηριστεί ως η «νέα εργασιακή πραγματικότητα» (Stasiła-Sieradzka et al., 2023).

### Βιβλιογραφική επισκόπηση

Η παρούσα έρευνα διερευνά τη σχέση ανάμεσα σε εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά με την εργασιακή ευημερία στο πλαίσιο της υβριδικής εργασίας. Ο όρος «υβριδική εργασία», περιγράφει ένα ευέλικτο μοντέλο εργασίας, που συνδυάζει την τηλεργασία, με την εργασία με την παρουσία του εργαζομένου στο γραφείο (Ravichandran & Vidhya, 2022). Ειδικότερα, ο εργαζόμενος μπορεί να συνδυάζει και να εναλλάσσει την πραγματική και ψηφιακή του παρουσία στον χώρο εργασίας κατά την διάρκεια της εργασιακής εβδομάδας (Grzegorzczak et al., 2021; Halford, 2005). Όσον αφορά την εργασιακή ευημερία, αν και αποτελεί μια σύνθετη έννοια (Edgar et al., 2017), κοινός τόπος των ορισμών που έχουν προταθεί, αποτελεί η μέσα από την εργασία ικανοποίηση επαγγελματικών αλλά και προσωπικών αναγκών που έχουν τα άτομα, σε συνδυασμό με την δημιουργία θετικών συναισθημάτων κατά την εκτέλεση της εργασίας (Jackson et al., 2006).

Οι υποθέσεις της έρευνας βασίστηκαν στις παραδοχές της θεωρίας EA-Π (Bakker & Demerouti, 2017), αλλά και σε ευρήματα προηγούμενων ερευνών σχετικά με τις υπό εξέταση μεταβλητές. Με βάση την θεωρία EA-Π (Bakker & Demerouti, 2007) η εργασιακή ευημερία εξαρτάται από το πόσο ισορροπημένη είναι η σχέση εργασιακών πόρων και εργασιακών απαιτήσεων που αντιμετωπίζει ένας εργαζόμενος. Αρχικά, λοιπόν, η έρευνα εξετάζει την επίδραση των εργασιακών πόρων στη δέσμευση και στην ευημερία των εργαζομένων σε ένα υβριδικό περιβάλλον εργασίας. Οι

εργασιακοί πόροι, βοηθούν στην επίτευξη εργασιακών στόχων, στην ανάπτυξη των εργαζομένων (Bakker & Demerouti, 2007), στην βίωση θετικών συναισθημάτων και στην ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης και ικανοποίησης αυτών (Salanova & Schaufeli, 2008; Tadić et al., 2014). Οι δύο εργασιακοί πόροι που εξετάζονται είναι η διαπροσωπική εμπιστοσύνη και η ηγεσία βάσει σεβασμού. Η θεωρία EA-Π έχει διευρυνθεί, με την ενσωμάτωση των προσωπικών πόρων (Xanthopoulou et al., 2007a), οι οποίοι, όπως οι εργασιακοί πόροι, παίζουν κρίσιμο ρόλο στην εργασιακή δέσμευση και ευημερία, ενισχύοντας την προσωπική ανάπτυξη και προσφέροντας προστασία σε δύσκολες καταστάσεις (Bandura, 2006; Xanthopoulou et al., 2009).

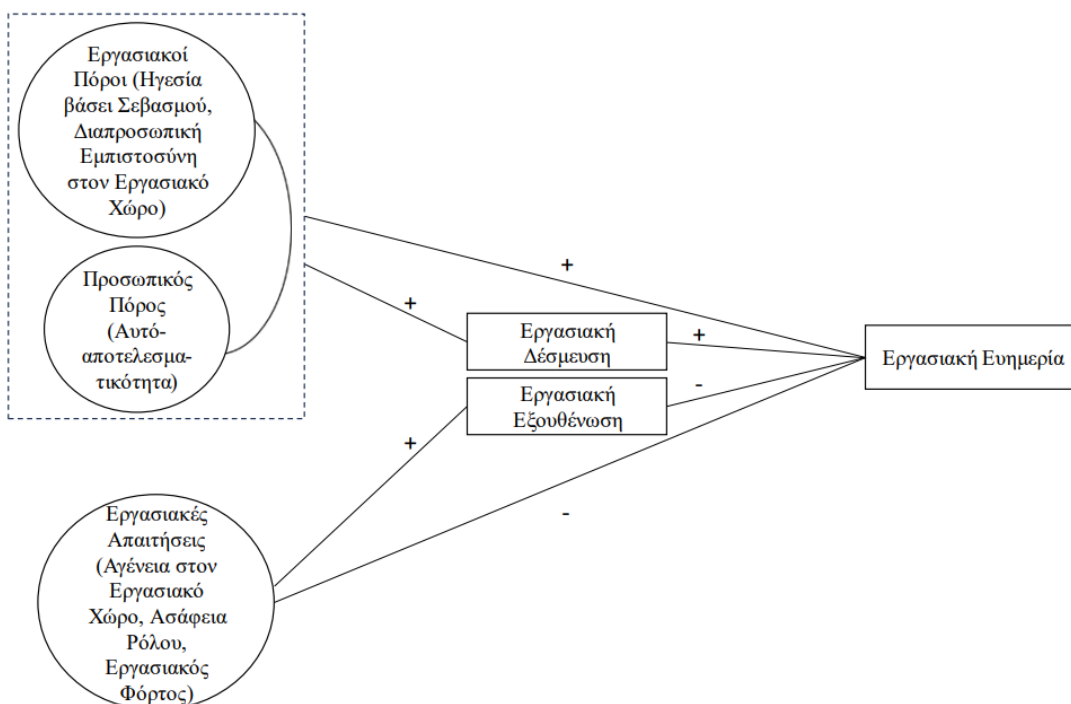
Η παρούσα έρευνα εξετάζει, επίσης, τις εργασιακές απαιτήσεις στο πλαίσιο του υβριδικού μοντέλου εργασίας, καθορίζοντας τις ως στοιχεία που επιβαρύνουν τους εργαζόμενους σωματικά και ψυχολογικά. Οι εργασιακές απαιτήσεις διακρίνονται σε εργασιακές προκλήσεις και εργασιακά εμπόδια (Van den Broeck et al., 2010). Οι προκλήσεις, αν και αγχωτικές, μπορούν να έχουν θετική επίδραση, κινητοποιώντας τους εργαζόμενους και βοηθώντας στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων (Crawford et al., 2010) και για αυτό συνδέονται με θετικά συναισθήματα και εργασιακή ικανοποίηση (Crawford et al., 2010). Αντίθετα, τα εμπόδια λειτουργούν ως τροχοπέδη στην επίτευξη εργασιακών στόχων και μπορούν να προκαλέσουν αρνητικά συναισθήματα στους εργαζόμενους (Crawford et al., 2010). Η έρευνα εξετάζει τρεις εργασιακές απαιτήσεις που ενδέχεται να επηρεάσουν τους εργαζόμενους σε ένα υβριδικό εργασιακό περιβάλλον: την αγένεια στον εργασιακό χώρο, την ασάφεια ρόλου και τον φόρτο εργασίας.

Επίσης, σύμφωνα με την θεωρία EA-Π, οι εργασιακές απαιτήσεις και οι εργασιακοί πόροι εκκινούν δύο διακριτές διαδικασίες, την διαδικασία βλάβης της υγείας και την διαδικασία παρακίνησης (Bakker & Demerouti, 2017). Οι δύο αυτές ψυχολογικές διεργασίες, εμπλέκονται αντίστοιχα στην εμφάνιση της εργασιακής εξάντλησης και κινητοποίησης των εργαζομένων (Bakker & Demerouti, 2007). Είναι αξιοσημείωτο ότι, στην σχετική βιβλιογραφία έχει αναδειχθεί η σύνδεση της εργασιακής δέσμευσης με ποικίλα θετικά εργασιακά αποτελέσματα καθώς και δείκτες ευημερίας των εργαζομένων (Schaufeli & Bakker, 2004). Στον αντίποδα, η εργασιακή εξουθένωση, ως μια αντίδραση σε στρεσογόνους παράγοντες, συνοδεύεται από αρνητικές συνέπειες και δύναται να αποβεί επιβλαβής για την ευημερία των εργαζομένων (Brotheridge & Lee, 2002). Επομένως, σύμφωνα με την θεωρία EA-Π (Bakker et al., 2023) οι εργασιακοί και οι προσωπικοί πόροι, εκκινούν την διαδικασία παρακίνησης και αποτελούν τους σημαντικότερους προάγγελους της εργασιακής δέσμευσης. Αντιθέτως, οι υπερβολικές εργασιακές απαιτήσεις, αποτελώντας τους βασικότερους προβλεπτικούς παράγοντες της εργασιακής εξουθένωσης, εκκινούν την διαδικασία βλάβης της υγείας (Bakker & Demerouti, 2017).

## Σκοπός και σημασία έρευνας

Σκοπός της έρευνας ήταν να μελετηθεί η εργασιακή ευημερία στο υβριδικό μοντέλο εργασίας. Ειδικότερα, η έρευνα στόχευε στην εξέταση του διαμεσολαβητικού ρόλου της εργασιακής δέσμευσης στην σχέση ανάμεσα στους εργασιακούς πόρους (ηγεσία βάσει σεβασμού, διαπροσωπική εμπιστοσύνη στον χώρο εργασίας) και στον προσωπικό πόρο (αυτό-αποτελεσματικότητα) από την μία και στην εργασιακή ευημερία από την άλλη. Επίσης, σκοπός της έρευνας ήταν η εξέταση της εργασιακής εξουθένωσης, ως τον διαμεσολαβητικό μηχανισμό που ερμηνεύει την σχέση εργασιακών απαιτήσεων (ασάφεια ρόλου, φόρτος εργασίας, αγένεια στον εργασιακό χώρο) με την εργασιακή ευημερία. Αναμενόταν ότι, η εργασιακή δέσμευση θα διαμεσολαβεί στη θετική σχέση μεταξύ εργασιακών πόρων, προσωπικού πόρου και εργασιακής ευημερίας και ότι η εργασιακή εξουθένωση θα διαμεσολαβεί στην αρνητική σχέση μεταξύ εργασιακών απαιτήσεων και εργασιακής ευημερίας.

Σκοπός της έρευνας ήταν επίσης η διερεύνηση του παράγοντα της τοποθεσίας εργασίας στον τρόπο αντίληψης εργασιακών χαρακτηριστικών και βίωσης εργασιακών εμπειριών. Ειδικότερα επιχειρήθηκε να μελετηθεί, αν και κατά πόσο οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονταν διαφορετικά ορισμένες μεταβλητές της έρευνας, ανάλογα με το αν εργάζονταν από τις εγκαταστάσεις του οργανισμού από την μία, ή από τον χώρο του σπιτιού τους ή κάποια άλλη προτιμώμενη τοποθεσία από την άλλη.



**Σχήμα 1.** Το Θεωρητικό Μοντέλο και οι Υποθέσεις της Έρευνας.

## Μεθοδολογία

Στην παρούσα έρευνα ακολουθήθηκε η μέθοδος της ευκαιριακής δειγματοληψίας και η συλλογή των δεδομένων διήρκησε συνολικά δύο μήνες. Βασικό κριτήριο συμπερίληψης στην έρευνα αποτέλεσε τα άτομα να εργάζονται σε καθεστώς υβριδικής εργασίας, με το μοντέλο της «διαιρεμένης εβδομάδας». Στην έρευνα έλαβαν μέρος συνολικά 68 εργαζόμενοι, ωστόσο εξ αυτών οι 52 συμμορφώθηκαν με το ερευνητικό πρωτόκολλο και συνεπώς, μόνο τα δικά τους δεδομένα λήφθηκαν υπόψη στο τελικό δείγμα. Οι συμμετέχοντες συμπλήρωσαν ένα ερωτηματολόγιο για 4 ή 5 εργάσιμες ημέρες, εκ των οποίων τουλάχιστον 2 ημέρες τηλεργάζονταν, μετά το πέρας του εργασιακού τους ωραρίου. Για την συλλογή των δεδομένων, επιλέχθηκε η μέθοδος των ποσοτικών ημερολογίων, με σκοπό την μείωση, μεταξύ άλλων, της πιθανότητας πραγματοποίησης σφαλμάτων μέτρησης λόγω επίδρασης της αναδρομικής ανάκλησης των συμβάντων (Ohly et al., 2010) και την ελαχιστοποίηση των απαντήσεων που εκφράζονται για λόγους κοινωνικής επιθυμητότητας (Kahneman et al., 2004). Οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα αποδείχθηκαν αξιόπιστες στις διαφορετικές μετρήσεις του ημερολογίου.

## Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα της μελέτης επιβεβαίωσαν μερικώς τις υποθέσεις που εξετάστηκαν. Αρχικά, βρέθηκε ότι όταν τα άτομα αισθάνονται ότι εργάζονται σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από σχέσεις εμπιστοσύνης και ότι αντιμετωπίζονται με σεβασμό από τον προϊστάμενό τους, τότε βιώνουν περισσότερα θετικά συναισθήματα και ικανοποίηση από την εργασία τους. Έπειτα, σχετικά με τον προσωπικό πόρο της αυτό-αποτελεσματικότητας, αν και σχετίστηκε με την εργασιακή ευημερία, τα αποτελέσματα δεν την ανέδειξαν ως προβλεπτικό παράγοντα αυτής. Σχετικά με την εργασιακή δέσμευση, εντοπίστηκε θετική και στατιστικώς σημαντική συσχέτιση της με τους εργασιακούς πόρους της ηγεσίας βάσει σεβασμού και της διαπροσωπικής εμπιστοσύνης. Αντιθέτως, η εργασιακή δέσμευση δεν βρέθηκε να προβλέπεται από την αυτό-αποτελεσματικότητα, αν και οι δύο μεταβλητές συσχετίστηκαν θετικά και στατιστικώς σημαντικά. Επίσης, η εργασιακή δέσμευση παρουσίασε θετική και στατιστικώς σημαντική σχέση με την εργασιακή ευημερία. Αναφορικά με την υπόθεση της διαμεσολάβησης, βρέθηκε ότι η εργασιακή δέσμευση αποτελεί τον διαμεσολαβητικό μηχανισμό που συνδέει την ηγεσία βάσει σεβασμού και την διαπροσωπική εμπιστοσύνη στον χώρο εργασίας με την εργασιακή ευημερία. Η υπόθεση διαμεσολάβησης δεν μπόρεσε να επιβεβαιωθεί για τον προσωπικό πόρο της αυτό-αποτελεσματικότητας, μιας και δεν συνδέθηκε στατιστικώς σημαντικά με την εργασιακή δέσμευση. Συνεχίζοντας με τις υποθέσεις της έρευνας, όσον αφορά την σχέση των εργασιακών απαιτήσεων με την εργασιακή ευημερία, για τις απαιτήσεις της ασάφειας ρόλου και της αγένειας στον εργασιακό



χώρο, βρέθηκε αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ευημερία. Έπειτα, η εργασιακή απαίτηση του φόρτου εργασίας βρέθηκε να συνδέεται θετικά και όχι αρνητικά με την εργασιακή ευημερία, αν και η σχέση δεν ήταν στατιστικώς σημαντική. Οι εργασιακές απαιτήσεις της ασάφειας ρόλου και του εργασιακού φόρτου διαπιστώθηκε ότι σχετίζονται θετικά και στατιστικώς σημαντικά με την εργασιακή εξουθένωση. Στον αντίποδα, η αγένεια στον χώρο εργασίας δεν βρέθηκε να συνδέεται με την εργασιακή εξουθένωση. Με την σειρά της, η εργασιακή εξουθένωση, βρέθηκε να σχετίζεται αρνητικά και στατιστικώς σημαντικά με την εργασιακή ευημερία. Εξετάζοντας την υπόθεση της διαμεσολάβησης, η εργασιακή εξουθένωση δεν βρέθηκε να αποτελεί τον διαμεσολαβητικό μηχανισμό που συνδέει τις εργασιακές απαιτήσεις της έρευνας με την εργασιακή ευημερία. Όσον αφορά τον ρόλο της τοποθεσίας, στον τρόπο που εργασιακά χαρακτηριστικά και εργασιακές εμπειρίες γίνονται αντιληπτά από τους εργαζόμενους, βρέθηκε ότι, μόνο για την εργασιακή εξουθένωση υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά, καθώς οι συμμετέχοντες ανέφεραν χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης τις ημέρες που τηλεργάζονταν, υποδηλώνοντας ότι τα εργασιακά χαρακτηριστικά που συνθέτουν την συνθήκη της τηλεργασίας, όπως η απουσία της ανάγκης μετακίνησης των εργαζομένων και το συνεπακόλουθο στρες (Novaco & Gonzalez, 2009), η μεγαλύτερη ευελιξία που αισθάνονται (Mann & Holdsworth, 2003) και η δυνατότητα καλύτερης ισορρόπησης των επαγγελματικών και προσωπικών απαιτήσεων (Binnewies & Sonnentag, 2008), διαμορφώνουν ένα πιο θετικό εργασιακό περιβάλλον.

### Συζήτηση

Η παρούσα μελέτη εμπλουτίζει την υφιστάμενη βιβλιογραφία σχετικά με το μοντέλο της υβριδικής εργασίας και επεκτείνει την θεωρία ΕΑ-Π (Bakker & Demerouti, 2017), εφαρμόζοντας τις αρχές της στο μοντέλο αυτό, συνεισφέροντας στην καλύτερη κατανόηση των μηχανισμών που ασκούν επιρροή στην εργασιακή ευημερία στην συγκεκριμένη συνθήκη εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, επιβεβαιώθηκε ότι η ηγεσία βάσει σεβασμού λειτουργεί σαν εργασιακός πόρος και αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής ευημερίας, μέσω της θετικής του επίδρασης στην εργασιακή δέσμευση, εύρημα που τάσσεται υπέρ του ερευνητικού ρεύματος που επιχειρεί την ενσωμάτωση της ηγεσίας στην θεωρία ΕΑ-Π (Schaufeli, 2015). Ακόμα, η παρούσα έρευνα συσχετίζει την αγένεια θετικά με την εργασιακή εξουθένωση και αρνητικά με την εργασιακή ευημερία, γεγονός που την καθιστά ένα εργασιακό εμπόδιο και όχι μια εργασιακή πρόκληση. Τέλος, η έρευνα εστιάζει στην προσέγγιση των ιδιαιτεροτήτων του υβριδικού μοντέλου στην Ελλάδα, ενισχύοντας την κατανόηση του μοντέλου σε πολιτισμικό και κοινωνικό πλαίσιο.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα, μπορούν να αξιοποιηθούν από επαγγελματίες της ΔΑΔ και να συμβάλουν στην δημιουργία πολιτικών, με σκοπό την ομαλή εφαρμογή



της υβριδικής εργασίας. Κρίσιμοι παράγοντες για την εργασιακή δέσμευση και ευημερία αναδείχθηκαν η ηγεσία βάσει σεβασμού και η διαπροσωπική εμπιστοσύνη, γεγονός που υπογραμμίζει τη σημασία σχεδιασμού και υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων αλλά και ενίσχυσης των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των προϊσταμένων. Επίσης, προτείνεται η θέσπιση προγραμμάτων επιβράβευσης των εργαζομένων, ώστε οι τελευταίοι να αισθάνονται ότι εκτιμάται η συνεισφορά τους και αναγνωρίζονται οι κόποι τους, αλλά και η διοργάνωση δραστηριοτήτων που ενθαρρύνουν την πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης (Karis et al., 2014; Yusuf, 2012). Επιπρόσθετα, θα μπορούσαν να διεξάγουν σε τακτά χρονικά διαστήματα έρευνες ικανοποίησης εργαζομένων και συστήματα αξιολόγησης, όπως η αξιολόγηση 360°. Επιπρόσθετα, οι επαγγελματίες της ΔΑΔ μπορούν να εισαγάγουν τεχνολογικά εργαλεία που διευκολύνουν την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση των εργαζομένων, ανεξαρτήτως της τοποθεσίας εργασίας. Η διαφάνεια και η τακτική επικοινωνία μέσω διάφορων καναλιών όπως το intranet και τα ενημερωτικά δελτία, είναι επίσης κρίσιμη για την δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης. Επίσης, πέρα από μια ξεκάθαρη περιγραφή της εργασιακής τους θέσης, οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να επωφεληθούν και από ένα σωστά δομημένο πρόγραμμα onboarding, που επιτρέπει την ομαλή ένταξή τους. Τέλος, το upskilling και το reskilling είναι θεμελιώδη για την ενίσχυση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων, κάτι που ενισχύει την αυτό-αποτελεσματικότητά τους και την εργασιακή τους δέσμευση.

Ένας από τους περιορισμούς της έρευνας, αποτελεί το γεγονός ότι η επιλογή του δείγματος έγινε με την τεχνική της χιονοστιβάδας, γεγονός που καθιστά το δείγμα ευκαιριακό και την εξωτερική εγκυρότητα των αποτελεσμάτων περιορισμένη (Acharya et al., 2013). Επομένως, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να επιλέξουν ένα τυχαίο, αντιπροσωπευτικό και πολυπληθέστερο δείγμα. Επίσης, στην παρούσα μελέτη συμμετείχαν μόνο Έλληνες εργαζόμενοι και για αυτό θα ήταν χρήσιμο επόμενες έρευνες να εξετάσουν διαπολιτισμικά το παρόν μοντέλο. Επιπρόσθετα, παρά το γεγονός ότι η έρευνας βασίστηκε στην χρήση ποσοτικών ημερολογίων, αποκομίζοντας τα οφέλη αυτής, προτείνεται μελλοντικές έρευνες να εξετάσουν τις προτεινόμενες σχέσεις σε μια διαχρονική μελέτη. Επίσης, η μέτρηση των μεταβλητών πραγματοποιήθηκε με κλίμακες αυτό-αναφοράς. Εντούτοις, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να επιλέξουν πιο αντικειμενικούς τρόπους μέτρησης των μεταβλητών.

## Βιβλιογραφία

- Acharya, A. S., Prakash, A., Saxena, P., & Nigam, A. (2013). Sampling: why and how of it? *Indian Journal of Medical Specialities*, 4(2), 330-333. <https://doi.org/10.7713/ijms.2013.0032>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on Psychological Science*, 1(2), 164–180. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2006.00011.x>
- Binnewies, C., & Sonnentag, S. (2008). Recovery after work: Unwinding from daily job stress. In R. Birke & C. Cooper (Eds.), *The long work hours culture: Causes, consequences and choices* (pp. 275–293). Emerald Group Pub Ltd.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57–67. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.1.57>
- Crawford, E. R., Le Pine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- de Lucas Ancillo, A., Gavrila Gavrila, S., & del Val Núñez, M. T. (2023). Workplace change within the COVID-19 context: The new (next) normal. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122673>
- de Lucas Ancillo, A., del Val Núñez, M. T., & Gavrila, S. G. (2020). Workplace change within the COVID-19 context: A grounded theory approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 2297–2316. <https://doi.org/10.1080/1331677x.2020.1862689>
- Edgar, F., Geare, A., & Zhang, J. A. (2017). A comprehensive concomitant analysis of service employees' well-being and performance. *Personnel Review*, 46(8), 1870–1889. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2016-0108>
- Grzegorzczuk, M., Mariniello, M., Schraepen, T., & Nurski, L. (2021). Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work. *Policy Contribution*, 14(21), 1-22. [https://www.bruegel.org/sites/default/files/wp\\_attachments/PC-Hybrid-work.pdf](https://www.bruegel.org/sites/default/files/wp_attachments/PC-Hybrid-work.pdf)
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19–33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005x.2005.00141.x>

- Jackson, L. T. B., Rothmann, S., & van de Vijver, F. J. R. (2006). A model of work-related well-being for educators in South Africa. *Stress and Health, 22*(4), 263–274.  
<https://doi.org/10.1002/smi.1098>
- Kahneman, D., Krueger, A. B., Schkade, D. A., Schwarz, N., & Stone, A. A. (2004). A survey method for characterizing daily life experience: The day reconstruction method. *Science, 306*(5702), 1776–1780. <https://doi.org/10.1126/science.1103572>
- Karis, D., Wildman, D., & Mané, A. (2014). Improving remote collaboration with video conferencing and video portals. *Human–Computer Interaction, 31*(1), 1–58.  
<https://doi.org/10.1080/07370024.2014.921506>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., . . . Vugt, M. v. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist, 76*(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment, 18*(3), 196–211. Portico.  
<https://doi.org/10.1111/1468-005x.00121>
- Novaco, R. W., & Gonzalez, O. I. (2009). Commuting and well-being. In Y. Amichai-Hamburger (Ed.), *Technology and psychological well-being* (pp. 174–205). Cambridge University Press.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511635373.008>
- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research: An introduction and some practical recommendations. *Journal of Personnel Psychology, 9*(2), 79–93. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000009>
- Ravichandran, M., & Vidhyaa, B. (2022). A study on hybrid work model. *International Journal of Research Publication and Reviews, 3*(8), 1993–2000.  
<https://ijrpr.com/uploads/V3ISSUE8/IJRPR6669.pdf>
- Saarikko, T., Westergren, U. H., & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons, 63*(6), 825–839.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *International Journal of Human Resource Management, 19*(1), 116–131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463. <https://doi.org/10.1108/cdi-02-2015-0025>
- Stasiła-Sieradzka, M., Sanecka, E., & Turska, E. (2023). Not so good hybrid work model? Resource losses and gains since the outbreak of the COVID-19 pandemic and job burnout among non-remote, hybrid, and remote employees. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 36(2), 229–249. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.02026>
- Tadić, M., Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2014). Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 702–725. <https://doi.org/10.1111/joop.12094>
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735-759. <https://doi.org/10.1080/13594320903223839>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007a). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Yusuf, B. N. M. (2012). Communication and trust is a key factor to success in virtual teams collaborations. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 2(3), 399-413.