

**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 2024-2025

Περιεχόμενα

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΗΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ: ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΣ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΩΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ, Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	2
GAMIFIED ASSESSMENTS: THE IMPACT OF LEADERBOARD ON APPLICANT REACTIONS AND PERFORMANCE	7
Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΤΗΡΙΞΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΠΑΡΕΜΠΙΟΔΙΣΗΣ ΣΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ: Ο ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΤΗΡΙΞΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΤΑΥΤΙΣΗΣ	12
Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΙΩΠΗΣ ΣΤΙΣ ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ Ο ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΡΥΘΜΙΣΗΣ: ΜΙΑ ΕΡΕΥΝΑ ΗΜΕΡΟΛΟΓΙΟΥ	20
ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΠΡΟΘΕΣΗ ΓΙΑ ΕΚΠΑΤΡΙΣΜΟ: ΜΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ	26
ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΝΔΡΩΝ-ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ PERSONAL BRAND ΤΟΥΣ: ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΙΜΟΤΗΤΑ	31
Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΗΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ (JOB SECURITY) ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ (JOB SATISFACTION)	37
ΟΙ ΘΕΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ ΔΥΣΚΟΛΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΣΤΙΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ. Ο ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ	45
Η ΣΧΕΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΑΔ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΚΡΑΤΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	51
Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΝΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΘΙΛΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΗΜΕΡΙΑ, ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΜΟΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: Ο ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	59
ΠΑΙΓΝΙΩΔΗΣ ΤΡΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ Ο ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΥ. ΜΙΑ ΕΡΕΥΝΑ ΗΜΕΡΟΛΟΓΙΟΥ	66
ΔΙΑΓΕΝΕΑΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΙΣ ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ: ΜΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΙΣ ΓΕΝΙΕΣ GEN Z ΚΑΙ MILLENNIALS ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ COVID-19	70

Δημιουργικότητα και Τεχνητή Νοημοσύνη: Αναπτύσσοντας τη δημιουργικότητα ως δεξιότητα σε επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα, ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Φοιτήτρια: Δημοπούλου Ελένη
Επιβλέπων: Θάνος Ιωάννης

Στα αποτελέσματα της έρευνας του World Economic Forum “Future of Jobs Report” το 2023 φαίνεται πως η δημιουργικότητα είναι η δεξιότητα, η σημαντικότητα της οποίας ανεβαίνει γοργά πάνω από την αναλυτική σκέψη, κατακτώντας την πρώτη θέση και τρίτη στη σειρά ακολουθεί η τεχνολογική γνώση.

Σύμφωνα με το λεξικό του Cambridge, η δημιουργικότητα ορίζεται ως “η ικανότητα να παράγεις ή να χρησιμοποιείς πρωτότυπες και ασυνήθιστες ιδέες ή να δημιουργείς κάτι νέο ή ευφάνταστο”. Σε μια εποχή όμως, που η τεχνητή νοημοσύνη έχει δείξει ότι έχει τη δυνατότητα να παράγει αποτελέσματα κοντά στην ανθρώπινη δημιουργικότητα, όλο και αυξάνονται οι έρευνες που γίνονται σχετικά με την ανθρώπινη δημιουργικότητα, την δημιουργικότητα της τεχνητής νοημοσύνης, την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην δημιουργικότητα της τεχνητής νοημοσύνης αλλά και την συμβολή της τεχνητής νοημοσύνης στην ανθρώπινη δημιουργικότητα (Elfa & Dawood, 2023).

Η δημιουργικότητα δίνει πολλά οφέλη στις επιχειρήσεις. Μεταξύ άλλων, ενθαρρύνει την καινοτομία, ενισχύει την παραγωγικότητα, υποβοηθάει την προσαρμογή και είναι δομικό στοιχείο της ανάπτυξης (Boyles, 2022). Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα από όλες του τις λειτουργίες μπορεί να λειτουργήσει ως καταλυτικός παράγοντας στην προετοιμασία του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και ολόκληρης της εταιρείας για την χρήση νέων τεχνολογιών. Επιπλέον μπορεί να εκτιμήσει την ετοιμότητα της επιχείρησης στην χρήση νέων τεχνολογιών, να οργανώσει και να διοικήσει την διαδικασία αλλαγής, να δημιουργήσει το κατάλληλο περιβάλλον για να “ανθίσουν” οι εργαζόμενοι, να προωθήσει νέες κατευθύνσεις στην κουλτούρα της επιχείρησης, να δημιουργήσει τις κατάλληλες πολιτικές και την κοινή εταιρική ηθική σχετικά με τη χρήση τεχνητής νοημοσύνης και να υποστηρίξει τους εργαζόμενους στην διαδικασία εκπαίδευσης νέων δεξιοτήτων όπως η δημιουργικότητα ή οι ψηφιακές γνώσεις.

Στην παρούσα διπλωματική ερευνήθηκε πως η δεξιότητα της δημιουργικότητας σχετίζεται με τη στάση των ατόμων απέναντι στην τεχνητή νοημοσύνη και την ετοιμότητα των εργαζομένων για χρήση νέων τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη. Τα αποτελέσματα της έρευνας αναλύθηκαν από το πρίσμα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και του σημαντικού ρόλου που καλείται να πάρει στην επιχειρηματική στρατηγική εισαγωγής νέων τεχνολογικών εργαλείων που χρησιμοποιούν την τεχνητή νοημοσύνη ή εργαλείων που ενισχύουν την ψηφιοποίηση της επιχείρησης και δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες για την εισαγωγή τεχνητής νοημοσύνης.

Η έρευνα, έρχεται να δώσει σημαντικές πληροφορίες στους επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού που δραστηριοποιούνται σε επιχειρήσεις ιδιωτικού κλάδου στην Ελλάδα σχετικά με τη δυναμική της σχέσης δημιουργικότητα-τεχνητή νοημοσύνη-εργαζόμενος-επιχείρηση. Επιπλέον, με βάση την αρθρογραφία γίνονται προτάσεις για την προετοιμασία της επιχείρησης στην χρήση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης.

Η δημιουργικότητα είναι ένας παράγοντας που συμβάλλει στην πρόθεση χρήσης της τεχνητής νοημοσύνης (Maican et al., 2024). Ο τρόπος με τον οποίο αντιδρά κανείς σε μια κατάσταση και η συμπεριφορά του μπορεί να αντικατοπτρίζει τη στάση του. Μια στάση είναι ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο εκφράζει ή εφαρμόζει τις πεποιθήσεις και τις αξίες του και εκφράζεται μέσω λέξεων και συμπεριφοράς (Moise, 2014). Μέσα από την ανάλυση αναμένουμε η δημιουργικότητα του ατόμου να συσχετίζεται θετικά με την στάση του ατόμου για την χρήση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης καθώς η υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης εξαρτάται από τη στάση, τις δεξιότητες και τον ρόλο των εργαζομένων στην επιχείρηση.

H1: Η δημιουργικότητα του ατόμου συσχετίζεται θετικά με την στάση του ατόμου για την χρήση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης

Η δημιουργικότητα και η μάθηση είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων και συνεχούς βελτίωσης, δεξιότητες οι οποίες ανοίγουν το δρόμο στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος προσανατολισμένου στην αλλαγή, όπου η δημιουργικότητα των εργαζομένων ενθαρρύνεται, αναπτύσσεται και διατηρείται μέσω της εκπαίδευσης, της κατάρτισης, της εμπλοκής και της ομαδικής εργασίας (Eskildsen et al., 1999).

Η δημιουργικότητα επιτρέπει στην επιχείρηση να αναπτύσσει νέες ιδέες και καινοτόμες λύσεις, ενισχύοντας την ικανότητά της να αντιμετωπίζει διαταραχές και να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Επομένως η δημιουργικότητα επηρεάζει την ικανότητα για αλλαγή σε μια επιχείρηση αλλά και την ετοιμότητα της για αλλαγή. Η αλλαγή μπορεί να είναι μια οποιαδήποτε νέα κατάσταση όπως η εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας. Επομένως, αναμένεται η δημιουργικότητα της επιχείρησης να σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα της για αλλαγή καθώς η δεξιότητα της δημιουργικότητας βοηθάει στην θωράκιση της μπροστά στις αλλαγές (Musa & Enggarsyah 2024).

H2: Η δημιουργικότητα της επιχείρησης σχετίζεται θετικά την ετοιμότητα της επιχείρησης για χρήση νέων τεχνολογιών

H3: Η δημιουργικότητα της επιχείρησης σχετίζεται θετικά με την ικανότητα της επιχείρησης για αλλαγή.

Παράγοντες όπως η κουλτούρα, οι πόροι, η τεχνολογία και η ηγεσία επηρεάζουν τη δημιουργικότητα στις επιχειρήσεις. Η τεχνητή νοημοσύνη συμβάλλει στη δημιουργικότητα και την καινοτομία, επιτρέποντας στους εργαζομένους να εστιάσουν στη στρατηγική σκέψη και να πειραματιστούν με νέες ιδέες.

Επιπλέον, γίνεται σαφές πως η διοίκηση της επιχείρησης και η ηγεσία, η τεχνολογία, και η κουλτούρα είναι μεταβλητές που επηρεάζουν την δημιουργικότητα. Επομένως αναμένεται η ηγεσία, η τεχνολογία και η κουλτούρα να έχουν θετική επίδραση στην δημιουργικότητα της επιχείρησης γιατί δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες μέσα από την καθοδήγηση, τις κοινές αξίες και τους πόρους που παρέχουν ή όχι.

H4: Η ηγεσία, η τεχνολογία και η κουλτούρα της επιχείρησης έχουν θετική επίδραση στη δημιουργικότητα της επιχείρησης

Η δημιουργικότητα της επιχείρησης συνήθως θεωρείται ως η συσσώρευση ατομικής ή ομαδικής δημιουργικότητας (Glynn, 1996). Επομένως η δημιουργικότητα του κάθε ατόμου ξεχωριστά επιδρά στη σύνθεση της δημιουργικότητας της επιχείρησης. Βέβαια οι επιχειρήσεις μπορούν να προσαρμόσουν τις διαδικασίες προσλήψεων ώστε να επιλέγουν εργαζομένους με αξίες που ταιριάζουν στην επιχείρηση, ενισχύοντας έτσι τη δημιουργικότητα και τη συνολική απόδοση (Saras et al, 2014). Επομένως, αναμένεται η αυξημένη δημιουργικότητα του ατόμου να σχετίζεται θετικά με τη δημιουργικότητα της επιχείρησης αφού θα έρχεται να προστίθεται στο σύνολο της δημιουργικότητας όλων των μελών της επιχείρησης.

Από την άλλη όταν η επιχείρηση ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου το άτομο αισθάνεται ασφαλές και κινητοποιημένο να καινοτομήσει, με στήριξη από την ηγεσία και την παροχή όλων των απαραίτητων εργαλείων. Έτσι, η δημιουργικότητα της επιχείρησης λειτουργεί ως καταλύτης για τη δημιουργικότητα των εργαζομένων (Saeed & Rafique, 2014). Επομένως, αναμένεται θετική συσχέτιση ανάμεσα στο δημιουργικό περιβάλλον της επιχείρησης και στη δημιουργικότητα του ατόμου.

H5: Η δημιουργικότητα του ατόμου σχετίζεται θετικά με τη δημιουργικότητα της επιχείρησης

Για την έρευνα επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος και το κύριο εργαλείο για τη συλλογή δεδομένων ήταν ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο διανεμήθηκε σε ενεργούς εργαζομένους σε ιδιωτικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο. Το ερωτηματολόγιο στόχευε στο να συγκεντρώσει πληροφορίες πρώτον για το επίπεδο της δημιουργικότητας των εργαζομένων σε εταιρικό πλαίσιο δεύτερον για τη στάση των ατόμων στη χρήση τεχνητής νοημοσύνης, τρίτον το επίπεδο της δημιουργικότητας του περιβάλλοντος εργασίας που δραστηριοποιούνται και τέταρτον την ετοιμότητα των ατόμων να χρησιμοποιήσουν νέες τεχνολογίες, μεταβλητή που αποτελείται από τέσσερις υπομεταβλητές που μετράνε την ηγεσία, την κουλτούρα, την τεχνολογία και την ικανότητα της επιχείρησης για αλλαγή.

Το ερωτηματολόγιο έχει δημιουργηθεί από το συνδυασμό τεσσάρων ερωτηματολογίων, Creativity at workplace personal scale (Musek, 2020), Creativity at workplace organization scale (Musek, 2020), AI attitude Scale (AIAS-4) (Grassini, 2023) και τέσσερις από τις πέντε μεταβλητές του Readiness checklist for digital transformation (Dubey, 2023). Τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκαν αυτούσια και έγινε η χρήση τους στην αγγλική γλώσσα όπου έγινε και η στάθμιση τους.

Κανένας από τους ερωτηθέντες δεν δήλωσε πως έχει εξαιρετική οικειότητα με τη χρήση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης παρόλο που μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων χρησιμοποιεί εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης στην καθημερινή ζωή και στην εργασία τους. Βέβαια φαίνεται από τις απαντήσεις, πως οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού κλάδου στην Ελλάδα να χρησιμοποιούν περισσότερο τα εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης για λόγους εργασίας παρά στην προσωπική τους ζωή.

Όλες οι υποθέσεις επαληθεύτηκαν:

- Ανάμεσα στη δημιουργικότητα του ατόμου και την στάση του ατόμου για χρήση τεχνητής νοημοσύνης υπάρχει ασθενής θετική σχέση ($r(262) = 0,222$, $p = <0,01$)
- Ανάμεσα την δημιουργικότητας της επιχείρησης και της ετοιμότητας της επιχείρησης για χρήση νέων τεχνολογιών υπάρχει θετική συσχέτιση ($r(262) = 0,738$, $p = <0,01$)
- Ανάμεσα την δημιουργικότητας της επιχείρησης και της ικανότητας της επιχείρησης για αλλαγή υπάρχει μέτρια προς ισχυρή θετική συσχέτιση ($r(262) = 0,676$, $p = <0,01$)
- Η κουλτούρα είναι ο πιο ισχυρός παράγοντας που επηρεάζει και προβλέπει την δημιουργικότητα της επιχείρησης, μετά να ακολουθεί η ηγεσία και στη συνέχεια τελευταία η τεχνολογία ($F(1, 258) = 124,811$, $p < 0.001$, $OC = 0,621 + (0,565 * CULT) + (0,185 * LEAD) + (0,034 * TECHN)$)
- Ανάμεσα στην δημιουργικότητα του ατόμου και τη δημιουργικότητα της επιχείρησης υπάρχει θετική ασθενής συσχέτιση ($r(262) = 0,738$, $p = <0,01$)

Η εισαγωγή της τεχνητής νοημοσύνης στην εργασία προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες για αύξηση της αποδοτικότητας και της καινοτομίας, αλλά παράλληλα δημιουργεί προκλήσεις, όπως η απώλεια θέσεων εργασίας και οι τεχνολογικές ευπάθειες. Είναι απαραίτητο οι εργοδότες να αντιμετωπίσουν αυτές τις προκλήσεις με προνοητικότητα, προσαρμόζοντας τις στρατηγικές τους ώστε να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη και να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους αυτής της τεχνολογικής εξέλιξης. Είναι κρίσιμο να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή σε ζητήματα ηθικής και προστασίας δεδομένων κατά την εφαρμογή και χρήση της τεχνητής νοημοσύνης, προκειμένου να διασφαλιστεί ένα ασφαλές και δίκαιο εργασιακό περιβάλλον για όλους τους εργαζομένους (Pora-Roman & Frunza, 2024).

Οι νέες ανάγκες που δημιουργούνται από την χρήση τεχνητής νοημοσύνης είναι πολλές και το τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού είναι δίπλα στη διοίκηση σαν στρατηγικός εταίρος για την προετοιμασία και την υποστήριξη της επιχείρησης στην χρήση νέων τεχνολογιών. Οι υπεύθυνοι του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού καλούνται να καθορίσουν τον βαθμό στον οποίο η τεχνολογία θα ενσωματωθεί στις λειτουργίες του τμήματος τους.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού δεν πρέπει να εγκαταλείψει τον παραδοσιακό του ρόλο, αλλά να αξιοποιεί την τεχνητή νοημοσύνη σαν εργαλείο για να εκτελεί τις λειτουργίες του πιο αποτελεσματικά (Rana, 2024). Η πλήρης ανάθεση της νοημοσύνης στα μηχανήματα δεν θα είναι ούτε χρήσιμη ούτε ηθική, λόγω του πολύπλοκου κοινωνικοοικονομικού, πολιτικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος στο οποίο είναι κατασκευασμένες οι επιχειρήσεις. Η εξέλιξη προς μια υψηλότερη συλλογική νοημοσύνη με τεχνικές και ήπιες δεξιότητες φαίνεται να είναι ο πιο υποσχόμενος δρόμος για το μέλλον (Jaiswal et al., 2021).

Η πλήρης αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης απαιτεί στρατηγικό και ολοκληρωμένο προγραμματισμό, καθώς η εφαρμογή απομονωμένων συστημάτων ή τεχνολογιών δεν αρκεί. Οι επιχειρήσεις πρέπει να ευθυγραμμιστούν σε κοινές αξίες, να αναπτύξουν κουλτούρα εμπιστοσύνης, να ενισχύσουν τη σημασία των δεδομένων και να επενδύσουν στο ταλέντο και στις δεξιότητες στον τομέα της τεχνητής νοημοσύνης. Η ηγεσία κάθε επιχείρησης πρέπει να καλλιεργεί ένα κλίμα θετικής αλλαγής, να εμπλέκει και να ενδυναμώνει τους εργαζόμενους, παρέχοντας τους τα κατάλληλα εργαλεία και πόρους για να προσαρμοστούν στις νέες τεχνολογίες.

Όπως φάνηκε από την ανάλυση η δημιουργικότητα προετοιμάζει τον εργαζόμενο και την επιχείρηση στο σύνολο της για την αλλαγή και την χρήση νέων τεχνολογιών. Το ότι η δημιουργικότητα της επιχείρησης έχει μεγαλύτερη σχέση με την ετοιμότητα της επιχείρησης για χρήση νέων τεχνολογιών από ότι η δημιουργικότητα του ατόμου με τη στάση του για χρήση τεχνητής νοημοσύνης, φέρνει ευχάριστα νέα στο τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού. Δείχνει ότι οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την δημιουργική απόδοση των υπαλλήλων εφαρμόζοντας πρακτικές που ενδυναμώνουν και εμπλέκουν τους εργαζομένους (Gürbüz et al., 2024).

Επιπλέον, όπως φάνηκε και από τα αποτελέσματα, η κουλτούρα, η ηγεσία και η τεχνολογία επηρεάζουν τη δημιουργικότητα στις επιχειρήσεις (Sousa et al., 2012) και μπορούν να την προβλέπουν σε μεγάλο βαθμό. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται και δημιουργική ηγεσία, για να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν σε ένα δυναμικό και πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον. Για τον λόγο αυτό, οι ηγέτες πρέπει να διαθέτουν δημιουργική ικανότητα και δεξιότητες δημιουργικής σκέψης για να προσαρμόζονται και να ανταποκρίνονται στην πολυπλοκότητα. Η δημιουργικότητα στον χώρο εργασίας έχει γίνει ζωτικής σημασίας για την απόδοση, την επιτυχία και την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων (Nwachukwu & Vu, 2020).

Η δημιουργικότητα και οι ήπιες δεξιότητες παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον σε αυτή τη νέα πραγματικότητα της τεχνητής νοημοσύνης αφού είναι απαραίτητες και χρήσιμες σε κάθε στάδιο της αλλαγής. Οι ήπιες δεξιότητες είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση της αλλαγής που φέρνει η τεχνητή νοημοσύνη και αναγνωρίζονται ως παράγοντας για την καλή και σωστή χρήση των νέων εργαλείων που φέρνει η τεχνητή νοημοσύνη (Dolev & Itzkovich, 2020). Επιπλέον, η χρήση ψηφιακών εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης με καθοδήγηση επηρεάζει την ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων (González-Rico & Lluch Sintes, 2024).

1. Dolev, N., & Itzkovich, Y. (2020). In the AI era, soft skills are the new hard skills. In W. Amann & A. Stachowicz-Stanusch (Eds.), *Artificial intelligence and its impact on business (Contemporary perspectives in corporate social performance and policy) (Chapter 4)*. Information Age Publishing.
2. Elfa, M. a. A., & Dawood, M. E. T. (2023). Using Artificial Intelligence for enhancing Human Creativity. *Journal of Art, Design, and Music*, 2(2). <https://doi.org/10.55554/2785-9649.1017>
3. Eskildsen, J. K., Dahlgard, J. J., & Norgaard, A. (1999). The impact of creativity and learning on business excellence. *Total Quality Management*, 10(4-5), 523-530. <https://doi.org/10.1080/0954412997488>
4. González-Rico, P., & Lluch Sintes, M. (2024). Empowering soft skills through artificial intelligence and personalised mentoring. *Education Sciences*, 14(7), 699. <https://doi.org/10.3390/educsci14070699>
5. Gürbüz, S., Schaufeli, W. B., Freese, C., & Brouwers, E. P. M. (2024). Fueling creativity: HR practices, work engagement, personality, and autonomy. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(22), 3770-3799. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2429125>
6. Jaiswal, A., Arun, C. J., & Varma, A. (2021). Rebooting employees: Upskilling for artificial intelligence in multinational corporations. *Artificial Intelligence and International HRM*, 114-143.
7. Musa, S., & Enggarsyah, D. T. P. (2024). Absorptive capacity, organizational creativity, organizational agility, organizational resilience and competitive advantage in disruptive environments. *Journal of Strategy and Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2023-0265>

8. Nwachukwu, C., & Vu, H. M. (2020). Creative leadership and creativity: An overview. *Sustainable Economic Development and Advancing Education Excellence in the Era of Global Pandemic*. Horizons University Paris & Van Lang University.
9. Saeed, A., & Rafique, Z. (2014). The impact of organizational structure on employees' creativity: A sector-based study. *Journal of Information & Knowledge Management*, 13(2), 1–10.
10. Saraç, M., Efil, I., & Eryilmaz, M. (2014). A study of the relationship between person–organization fit and employee creativity. *Management Research Review*, 37(5), 479–501. <https://doi.org/10.1108/mrr-01-2013-002>
11. World Economic Forum (2023), Future of Jobs Report: Insight Report.

Gamified Assessments: The impact of Leaderboard on Applicant Reactions and Performance

Φοιτήτρια: Αντωνία Δρούγκα

Επιβλέπουσα: Κωνσταντίνα Γεωργίου

Introduction

Gamification has become a prominent strategy in organizational and educational contexts, where game-like elements are integrated into non-game environments to enhance engagement and motivation (Deterding et al., 2011). In recruitment, this approach is gaining momentum due to its potential to improve candidate engagement, provide more accurate assessments of soft skills, and differentiate employers in a competitive job market. This study explores the growing use of gamification in recruitment, specifically focusing on gamified situational judgment tests (SJTs). These interactive assessments are designed to simulate real-world workplace scenarios, allowing employers to assess key competencies such as teamwork, decision-making, and resilience.

As competition for top talent intensifies—particularly among younger generations like Gen Z—organizations are increasingly adopting innovative, digital solutions to enhance the candidate experience and strengthen employer branding. This research examines how different feedback types—positive, negative, or neutral—delivered through leaderboard mechanics impact candidates' motivation, perceived fairness, competence satisfaction, and engagement during the recruitment process. While gamification has proven effective in other areas, such as education and marketing, its specific effects on applicant behavior and attitudes in recruitment remain underexplored.

Grounded in motivational theories, particularly Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000), this study employs an experimental design to analyze how feedback mechanisms in gamified assessments influence the applicant experience. The findings aim to provide practical insights for HR professionals, guiding the design of recruitment tools that not only assess candidate skills effectively but also foster positive, engaging experiences, ultimately enhancing the organization's attractiveness and reputation.

Theoretical Frameworks

Self-Determination Theory (SDT)

Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000) posits that autonomy, competence, and relatedness are essential for fulfilling psychological needs and fostering intrinsic motivation. In the context of gamified assessments, leaderboard feedback can either fulfill or undermine the need for competence, depending on how participants perceive the feedback. Positive feedback through high leaderboard ranks may enhance feelings of competence, while negative feedback can potentially diminish it.

Flow Theory

Flow, as introduced by Csikszentmihalyi (1975), describes a state of deep engagement where individuals are fully immersed in an activity. Gamified SJTs, by offering clear goals and immediate feedback, have the potential to induce this state of flow. Leaderboards, by indicating progress and fostering social comparison, contribute to this experience, either enhancing or hindering engagement based on the balance between challenge and skill.

Goal-Setting Theory

Goal-setting theory (Locke & Latham, 2002) suggests that specific and challenging goals, coupled with feedback, drive performance improvements. Leaderboards align well with this framework, providing comparative benchmarks that motivate individuals to exert more effort, particularly in competitive environments.

Scope of the Thesis

The purpose of this study was to investigate how various types of feedback (positive, negative, or none) combined with leaderboard mechanics in a gamified online assessment affect participants' motivation, engagement, performance, perceptions, and the attractiveness of the hiring organization. Drawing from motivation theory and gamification research, the study aimed to assess how such elements influence applicants' experiences and satisfaction throughout the recruitment process.

Research Hypotheses

The study tested several hypotheses, including:

H1: Participants in the high-rank leaderboard group will report higher competence satisfaction compared to those in the no-leaderboard group, with those in the no-leaderboard group reporting higher satisfaction than those in the low-rank group.

H2: Participants in the high-rank leaderboard group will perceive the recruitment process as more procedurally fair than those in the other groups.

H3: Participants in the high-rank leaderboard group will find the hiring organization more attractive than those in the other conditions.

H4: Participants in the high-rank leaderboard group will exhibit stronger behavioral intentions (e.g., willingness to accept a job offer) compared to those in the low-rank and no-leaderboard groups.

H5: Participants with higher educational attainment will report greater competence satisfaction and organizational attractiveness.

H6: The presence of a leaderboard will have a stronger effect on test performance compared to the absence of a leaderboard.

H7: Video game experience will moderate the effects of leaderboard condition on enjoyment, test-taking motivation, and perceived fairness.

H8: Competitive orientation will moderate the effects of leaderboard condition on test-taking motivation and performance, with individuals who have a higher competitive orientation expected to perform better and exhibit stronger motivation.

Methodology

An experimental, between-subjects design was used, with participants randomly assigned to one of three feedback conditions: positive feedback, negative feedback, or no feedback. All participants completed a gamified situational judgment test (SJT), followed by a questionnaire assessing their reactions. Feedback was delivered through leaderboard rankings, simulating competitive environments.

Participants

A total of 169 participants were involved, with the following demographics:

Gender: 54% male, 45% female, 1% other

Age: Mean age of 29 years, with a range from 19 to 55 years

Language requirement: Proficiency in Greek

Sampling method: Convenience sampling via social media and company channels (LinkedIn, Instagram, Slack)

Group Breakdown

High-rank leaderboard group: 32% (N=57)

Low-rank leaderboard group: 37% (N=61)

No leaderboard group: 31% (N=51)

Measures and Scales

- Competence Satisfaction ($\alpha = .925$; Borman et al., 2024): Measured how well participants felt they could demonstrate their competencies through the test.
- Procedural Fairness ($\alpha = .948$; Manzey & Gurk, 2005): Assessed perceptions of fairness in the test's design and administration.
- Organizational Attractiveness ($\alpha = .943$; Highhouse et al., 2003): Evaluated how appealing the hiring organization was to participants.
- Test-Taking Motivation ($\alpha = .830$; Arvey et al., 1990): Measured participants' motivation to perform well on the test.
- Behavioral Intentions ($\alpha = .925$; Highhouse et al., 2003): Assessed participants' intentions to engage with the company further (e.g., accept a job offer).
- Enjoyment ($\alpha = .961$; Wilde et al., 2009): Evaluated participants' enjoyment of the test.
- Video Game Experience ($\alpha = .959$; Bourgonjon et al., 2010): Assessed participants' familiarity with video games.
- Competitive Orientation ($\alpha = .969$; Newby & Klein, 2014): Measured general competitiveness.

Results

The data analysis indicated that leaderboards significantly affected participants' competence satisfaction, perceived fairness, and organizational attractiveness. Participants in the high-rank group reported significantly higher competence satisfaction and perceived fairness than those in the low-rank or no-leaderboard groups. While there was no significant difference between the high-rank and no-leaderboard groups in terms of behavioral intentions, the high-rank group reported higher intentions to engage with the company.

Interestingly, leaderboards did not significantly affect test performance, contradicting the expectation that they would enhance performance. Additionally, demographic variables such as education level and GPA did not significantly influence the outcomes, suggesting that gamified assessments may engage a broad range of applicants effectively.

Discussion

This study highlights the motivational impact of leaderboards in gamified recruitment, particularly for high performers. High-rank leaderboard participants experienced greater competence satisfaction, procedural fairness, organizational attractiveness, and enjoyment. These findings align with Self-Determination Theory, which emphasizes competence as a critical motivator. However, the lack of significant effects on test performance suggests that leaderboards may increase engagement but not necessarily improve performance. Furthermore, demographic variables like education and GPA did not play a significant role, indicating that gamified assessments can appeal to diverse candidate pools. Future research should explore more inclusive and adaptive leaderboard designs, such as progress-based feedback, to ensure fair experiences for all applicants.

Limitations and Future Research Directions

Despite its valuable contributions, the study has several limitations, including a small, homogenous sample and a lack of representation from diverse age groups and gender identities. Additionally, the study was conducted in an artificial setting, which may not reflect real recruitment environments. Future research could examine how personality traits, video game experience, and competitiveness moderate the effects of leaderboards. Furthermore, longitudinal studies could provide insights into the long-term impact of leaderboard feedback on applicants' perceptions and outcomes.

References

- Armstrong, M. B., Landers, R. N., & Collmus, A. B. (2016). Gamifying recruitment, selection, training, and performance management: Game-thinking in human resource management. In *Gamification: Concepts, methodologies, tools, and applications* (pp. 106–126). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8651-9.ch007>
- Borman, T. C., Dunlop, P. D., Gagné, M., & Neale, M. (2024). Improving reactions to forced-choice personality measures in simulated job application contexts through the satisfaction of psychological needs. *Journal of Business and Psychology*, 39, 1–18. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09876-w>
- Chernbumroong, S., Sureephong, P., & Muangmoon, O. (2017). The effect of leaderboard in different goal-setting levels. In *International Conference on Digital Arts, Media and Technology (ICDAMT)* (pp. 230–234). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICDAMT.2017.7904967>
- Chitu, E., & Russo, M. (2020). The impact of employer branding in recruiting and retaining human resources. ResearchGate.
- Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627.
- Denden, M., Tlili, A., Salha, S., & Abed, M. (2023). Opening up the gamification black box: Effects of students' personality traits and perception of game elements on their engaged behaviors in a gamified course. *Technology, Knowledge and Learning*, 29(4), 921–940. <https://doi.org/10.1007/s10758-023-09701-6>
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? — A literature review of empirical studies on gamification. *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences* (6–9). <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986–1001.

- Landers, R. N., Bauer, K. N., Callan, R. C., & Armstrong, M. B. (2015). Psychological theory and the gamification of learning. In T. Reiners & L. C. Woods (Eds.), *Gamification in Education and Business* (pp. 165–186). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5_9
- Landers, R., Armstrong, M., & Collmus, A. (2017). How to use game elements to enhance learning: Applications of the theory of gamified learning. *Gamification in Education and Business* (pp. 273–292). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-51645-5_21
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Liu, Y., Alexandrova, T., & Nakajima, T. (2011). Gamification of learning: A systematic review and future research agenda. *Educational Technology Research and Development*, 59(3), 375–400.
- McChesney, J., Campbell, C., Wang, J., & Foster, L. (2022). What is in a name: Effects of gameframing on perceptions of hiring organizations. *International Journal of Selection and Assessment*, 30, 182–192. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12370>
- Nikolaou, I., & Oostrom, J. K. (Eds.). (2015). *Employee recruitment, selection, and assessment: Contemporary issues for theory and practice* (1st ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315742175>
- Nikolaou, I., Georgiou, K., & Kotsasarlidou, V. (2019). Exploring the relationship of a gamified assessment with performance. *Spanish Journal of Psychology*, 22, e6, 1–10. <https://doi.org/10.1017/sjp.2019.5>
- Nikolaou, I., Georgiou, K., Bauer, T. N., & Truxillo, D. M. (2019). Applicant reactions in employee recruitment and selection. In *The Cambridge handbook of technology and employee behavior* (pp. 100–130). <https://doi.org/10.1017/9781108649636.006>
- Park, S., & Kim, S. (2021). Leaderboard design principles to enhance learning and motivation in a gamified educational environment: Development study. *JMIR Serious Games*, 9(2), e14746. <https://doi.org/10.2196/14746>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sailer, M., Hense, J. U., Mayr, S. K., & Mandl, H. (2017). How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 69, 371–380. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.033>
- Van der Waltd, G., & Thebe, T. P. (2015). A recruitment and selection process model: The case of the Department of Justice and Constitutional Development. *Journal of Public Administration*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2495.9206>
- Varghese, J., & Deepa, R. (2023). Gamification as an effective employer branding strategy for Gen Z. *NHRD Network Journal*, 16(3), 269–279. <https://doi.org/10.1177/26314541231170438>
- Willis, C., Powell-Rudy, T., Colley, K., & Prasad, J. (2021). Examining the use of game-based assessments for hiring autistic job seekers. *Journal of Intelligence*, 9(4), 1–13. <https://doi.org/10.3390/jintelligence9040053>

Η σημασία της Συγκριτικής Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης και της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Παρεμπόδισης στα εργασιακά αποτελέσματα: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης και της Οργανωσιακής Ταύτισης

Φοιτήτρια: Καντίνου Σοφία

Επιβλέπουσα: Τσαχουρίδη Ειρήνη

Εισαγωγή

Οι σύγχρονοι οργανισμοί αναγνωρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό ως ένα αναντικατάστατο στοιχείο επιτυχίας, καθώς η μοναδικότητα και η τεχνογνωσία του καθίστανται δύσκολο να αντιγραφεί (Doghan et al., 2023). Έχει αποδειχθεί ότι οι εμπειρίες στον χώρο εργασίας επηρεάζουν τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων (Koçak & Kerse, 2022) με θετικές επιδράσεις (Eder & Eisenberger, 2008), αλλά και αρνητικές συνέπειες (Bemana et al., 2013) για τον οργανισμό και την επιτυχία του. Έτσι, πλέον οι οργανισμοί κατανοούν ότι η διατήρηση της ευημερίας των εργαζομένων θεωρείται απαραίτητη καθώς το επίπεδο ικανοποίησης τους καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία του (Harshitha, L. & Senthil, B.A., 2021). Αυτή η ανάγκη να κατανοήσουν τους εργαζομένους τους, έχει οδηγήσει πολλούς μελετητές της Οργανωσιακής Ψυχολογίας, και άλλων συναφών πεδίων, να εξετάσουν τον τρόπο με τον οποίο διάφοροι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τις αντιλήψεις και να διαμορφώσουν τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων.

Στην παρούσα μελέτη διερευνάται ο ρόλος της Οργανωσιακής Παρεμπόδισης (Mackey et al., 2018; Koçak, 2019) και της Συγκριτικής Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης (Tsachouridi & Nikandrou, 2019) στα εργασιακά αποτελέσματα, Συμπεριφορά Εκτός Ρόλου και Πρόθεση Παραίτησης. Επιπλέον, εξετάζονται η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη και η Οργανωσιακή Ταύτιση ως μεταβλητές που ενδέχεται να διαμεσολαβούν τις παραπάνω σχέσεις (Cheung, 2013; Bogler & Nir, 2012).

Σκοπός και Σημασία της Εργασίας

Σε ένα σύγχρονο και ταχέως αναπτυσσόμενο εργασιακό περιβάλλον, η κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για την ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η παρούσα έρευνα εξετάζοντας το ρόλο της Οργανωσιακής Παρεμπόδισης (PO) και της Συγκριτικής Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης (RPOS) στα εργασιακά αποτελέσματα (Συμπεριφορά Εκτός Ρόλου, Πρόθεση Παραίτησης) λαμβάνοντας υπόψιν το διαμεσολαβητικό ρόλο της Οργανωσιακής Ταύτισης και της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης, φιλοδοξεί να δώσει φως στη δυναμική αυτών των σχέσεων και να παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για τους οργανισμούς αναφορικά με τους μηχανισμούς που διαμορφώνουν τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Επιπλέον, καλύπτονται σημαντικά κενά της βιβλιογραφίας, καθώς τόσο η Οργανωσιακή Παρεμπόδιση (Koçak, 2019) όσο και η Συγκριτική Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη (Tsachouridi & Nikandrou, 2019) έχουν εξεταστεί περιορισμένα. Έτσι, με την ανάπτυξη ενός ενιαίου θεωρητικού μοντέλου που συνδυάζει θετικούς και αρνητικούς οργανωσιακούς παράγοντες, η έρευνα προσφέρει νέα δεδομένα και προσεγγίσεις. Επιπλέον, συνεισφέρει στη βιβλιογραφία εξετάζοντας για πρώτη φορά ταυτόχρονα δύο διαμεσολαβητικούς μηχανισμούς (POS, IDEN).

Τέλος, τα ευρήματα αναμένεται να προσφέρουν πρακτικές κατευθύνσεις για τη σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, ενισχύοντας τη δέσμευση και μειώνοντας την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, ο ανθρώπινος παράγοντας αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο ως ο πιο καθοριστικός πόρος για την ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα των οργανισμών. Η κατανόηση των στάσεων, των συναισθημάτων και των συμπεριφορών των εργαζομένων αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την ενίσχυση της αποδοτικότητας, και της δέσμευσης τους με τον οργανισμό. Οι παράγοντες που διαμορφώνουν την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων, είτε ενισχυτικοί είτε παρεμποδιστικοί, έχουν άμεσες συνέπειες στην επαγγελματική τους συμπεριφορά και στις προθέσεις τους.

Η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη (POS), βασική έννοια της Θεωρίας της Οργανωσιακής Στήριξης (OST) (Baran et al., 2012), εκφράζει την πεποίθηση των εργαζομένων ότι ο οργανισμός αναγνωρίζει τη συμβολή τους και ενδιαφέρεται για την ευημερία τους (Eisenberger et al., 2004). Σύμφωνα με τη Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Blau, 1964), οι θετικές ή αρνητικές ενέργειες προκαλούν αντίστοιχες αντιδράσεις (Gergen, 1969). Επομένως, τα υψηλά επίπεδα POS έχουν συνδεθεί με θετικά εργασιακά αποτελέσματα, όπως η Συμπεριφορά Εκτός Ρόλου και η μειωμένη Πρόθεση Αποχώρησης (Maan et al., 2020b; Chiang & Hsieh, 2012).

Αποτελεί τάση των ανθρώπων να συγκρίνονται με τους άλλους (Corcoran et al., 2011), ιδίως λόγω της ταχείας διάδοσης των πληροφοριών (Hu & Liden, 2013). Στο εργασιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι αξιολογούν όχι μόνο τη δική τους μεταχείριση αλλά και των συναδέλφων τους για να εκτιμήσουν τα επίπεδα δικαιοσύνης (Le & Pan, 2021). Σε αυτό το πλαίσιο, προκύπτει η έννοια της Συγκριτικής Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης (RPOS) (Tsachouridi & Nikandrou, 2019), η οποία βασίζεται στη Θεωρία των Κοινωνικών Συγκρίσεων και εστιάζει στην τάση των εργαζομένων να συγκρίνουν τη μεταχείρισή τους από τον οργανισμό με αυτή των συναδέλφων τους. Σε αντίθεση με την POS, η RPOS δεν εστιάζει μόνο στο πόσο υποστηρικτικός είναι ο οργανισμός, αλλά στο *συγκριτικό πλεονέκτημα* ή αντίστοιχα μειονέκτημα που αισθάνεται ο εργαζόμενος από τα επίπεδα στήριξης σε σύγκριση με τους συναδέλφους. Η υψηλή RPOS συνδέεται θετικά με την Οργανωσιακή Ταύτιση, αυξάνει τις Συμπεριφορές Εκτός Ρόλου και την παραμονή στον οργανισμό (Tsachouridi & Nikandrou, 2019).

Μια σχέση ανταλλαγής δεν περιλαμβάνει μόνο τη θετική αλλά και την αρνητική αμοιβαιότητα (Sahllins, 1965). Η POS αντιπροσωπεύει τη θετική διάσταση, εστιάζοντας στην αίσθηση του εργαζομένου ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για την ευημερία του (Eisenberger et al., 1986). Ωστόσο, υπάρχει η εμπειρία της αρνητικής αμοιβαιότητας, όπου ο οργανισμός εκλαμβάνεται ως εμπόδιο στην ανάπτυξη του εργαζομένου. Η έννοια της Οργανωσιακής Παρεμπόδισης (PO) καλύπτει αυτό το κενό, αναφερόμενη στην αντίληψη ότι ο οργανισμός εμποδίζει την επίτευξη προσωπικών και επαγγελματικών στόχων (Gibney et al., 2009). Η PO συνδέεται με χαμηλότερη Οργανωσιακή Ταύτιση, μειωμένη ικανοποίηση και αυξημένη πρόθεση αποχώρησης.

Κατά τη διάρκεια της απασχόλησης στον οργανισμό ένας εργαζόμενος καλείται να εκτελεί συγκεκριμένα καθήκοντα. Ωστόσο συχνά επιδεικνύει επιπλέον συμπεριφορές που ωφελούν τον οργανισμό χωρίς να αναμένει ανταλλάγματα. Αυτές χαρακτηρίζονται ως Συμπεριφορές Εκτός Ρόλου (OCB) και περιλαμβάνουν εθελοντικές πράξεις πέραν των τυπικών αρμοδιοτήτων του ρόλου. Η OCB συνδέεται με θετικά αποτελέσματα όπως αυξημένη αποδοτικότητα, θετικό κλίμα και καλύτερη αξιολόγηση (Ismail et al., 2016; Tziner & Sharoni, 2014), αλλά και με αρνητικές συνέπειες, όπως άγχος, εξουθένωση και σύγκρουση ρόλων (Bolino et al., 2010; Rauf, 2013). Οι εργαζόμενοι με OCB αξιολογούνται συχνά θετικότερα (Rauf, 2016) και οι προϊστάμενοι μπορεί να εντάξουν αυτές τις συμπεριφορές στα επίσημα κριτήρια απόδοσης (Berman & Kenny, 1976). Επιπλέον, η OCB ενισχύει την ικανοποίηση των εργαζομένων, μειώνοντας την πρόθεση αποχώρησης (Prilyanna & Aseanty, 2020).

Η Θεωρία Κοινωνικής Ταυτότητας των Tajfel και Turner (1979) υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι διαμορφώνουν την ταυτότητα τους μέσα σε κοινωνικές ομάδες, έχοντας έντονη την αίσθηση του «ανήκειν». Στο πλαίσιο της εργασίας, αυτό εκφράζεται μέσω της Οργανωσιακής Ταύτισης, δηλαδή της ταύτισης του εργαζομένου με τον οργανισμό και τις αξίες του (Ashforth & Mael, 1989). Η ταύτιση επηρεάζεται από παράγοντες όπως η προσωπικότητα, το φύλο, η προϋπηρεσία, η εργασιακή ικανοποίηση, το στυλ ηγεσίας κτλ. Επιπλέον, έχει θετικά αποτελέσματα σε ατομικό και οργανωσιακό

επίπεδο (Greco et al., 2022; Lee et al., 2015). Σε ατομικό επίπεδο, συνδέεται με αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, καινοτομική συμπεριφορά, Συμπεριφορές Εκτός Ρόλου, αυξημένη απόδοση και μειωμένη πρόθεση αποχώρησης (Su CL. et al., 2019; Demir K., 2015; van Dick R et al., 2004). Όταν οι εργαζόμενοι έχουν υψηλά επίπεδα ταύτισης, παρουσιάζουν θετικά συναισθήματα και συμπεριφορές, παραβλέποντας αρνητικούς παράγοντες όπως η κακή διοίκηση ή η έλλειψη πόρων (Demir K., 2015). Σε οργανωσιακό επίπεδο, ενισχύει την ψυχολογία και τη συμπεριφορά των εργαζομένων και συμβάλλει στη βελτίωση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού (Wei J. et al., 2007).

Τέλος, η τελευταία μεταβλητή αφορά την Πρόθεση Παραίτησης η οποία αναφέρεται στην επιθυμία ενός εργαζομένου να αποχωρήσει από τον οργανισμό του, είτε οικειοθελώς είτε ακούσια, και συνδέεται με σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις για την επιχείρηση, όπως μειωμένη παραγωγικότητα και κερδοφορία (Cho et al., 2008). Οι παράγοντες που την επηρεάζουν διακρίνονται σε ατομικούς (π.χ. δημογραφικά χαρακτηριστικά, ψυχολογικά γνωρίσματα), οργανωσιακούς (π.χ. εργασιακό άγχος, οργανωσιακή δέσμευση, ικανοποίηση από την εργασία) και εξωτερικούς (π.χ. συνθήκες αγοράς εργασίας) (Victoria & Olalekan, 2016; Muliawan et al., 2009). Συχνά εκδηλώνεται με αρνητικές συμπεριφορές, όπως οργανωσιακή παρέκκλιση, μειωμένη απόδοση και έλλειψη εθελοντικών πράξεων δηλαδή μειωμένη εκδήλωση Συμπεριφορών Εκτός Ρόλου (Krishnan & Singh, 2010), οι οποίες σχετίζονται με την παραβίαση του Ψυχολογικού Συμβολαίου και αντίστοιχα με την ενίσχυση του αισθήματος αδικίας και αποστασιοποίησης.

Μεθοδολογία

Η παρούσα μελέτη βασίστηκε σε ποσοτική προσέγγιση, με συλλογή δεδομένων μέσω ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε ηλεκτρονικά, σε εργαζόμενους από διάφορους κλάδους. Η επιλογή αυτής της μεθόδου εξασφαλίζει αξιοπιστία και δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε μέσω Google Forms και παρέμεινε διαθέσιμο από 03/08/2024 έως 26/11/2024. Προηγήθηκε πιλοτική δοκιμή με 15 άτομα, ενώ συνολικά συλλέχθηκαν 224 απαντήσεις, από τις οποίες οι 221 κρίθηκαν κατάλληλες για ανάλυση καθώς πληρούσαν τα κριτήρια της εγκυρότητας. Ακολουθήθηκε δειγματοληψία ευκολίας, η οποία επέτρεψε γρήγορη πρόσβαση σε ένα ευρύ και ποικιλόμορφο δείγμα συμμετεχόντων.

Από τους 221 συμμετέχοντες, το 57,6% ήταν γυναίκες και το 42,4% άνδρες, με ηλικίες από 20 έως 60 ετών. Η συνολική προϋπηρεσία κυμάνθηκε από 4 μήνες έως 45 έτη, ενώ ο μέσος όρος προϋπηρεσίας στον τρέχοντα οργανισμό ήταν 8,35 έτη. Αναφορικά με τη θέση στον οργανισμό: 4,9% κατείχαν ανώτερες διοικητικές θέσεις, 37,9% μεσαίες, 24,6% κατώτερες, και το 32,6% δεν ανήκαν στη διοίκηση. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε 8 κλίμακες, ενώ 6 ερωτήσεις αφορούσαν δημογραφικά στοιχεία. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να εκφράσουν τον βαθμό συμφωνίας ή αντίστοιχα διαφωνίας τους χρησιμοποιώντας πενταβάθμια κλίμακα Likert. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το λογισμικό IBM SPSS Statistics 22, και χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο PROCESS MACRO (μοντέλο 4) για τη διερεύνηση διαμεσολαβητικών σχέσεων.

Ανάλυση Αποτελεσμάτων

POS και IDEN διαμεσολαβούν τη σχέση PO και εργασιακών αποτελεσμάτων

Η συνολική επίδραση (Total Effect) της PO στη Συμπεριφορά Εκτός Ρόλου (EXTRA) είναι αρνητική και στατιστικά σημαντική ($b = -.1501$, $se = .0438$, $t = -3,4291$, $p = .0007$, $LLCI = -.2363$, $ULCI = -.0638$, $c_cs = -.2257$), ενώ για την Πρόθεση Παραίτησης (IQ) είναι θετική και στατιστικά σημαντική ($b = .6732$, $se = .0526$, $t = 12,8071$, $p = .0000$, $LLCI = .5696$, $ULCI = .7767$, $c_cs = .6544$). Άρα, οι εργαζόμενοι με υψηλή PO είναι λιγότερο πιθανό να εκδηλώσουν EXTRA και περισσότερο πιθανό να θέλουν να αποχωρήσουν, επιβεβαιώνοντας τις H3a και H3b.

Η PO επηρεάζει σημαντικά και τις δύο διαμεσολαβητικές μεταβλητές. Συγκεκριμένα, παρουσιάζει αρνητική και στατιστικά σημαντική σχέση με την Οργανωσιακή Ταύτιση (IDEN) ($b = -.03284$, $se = .0523$, $t = -6,2800$, $p = .0000$, $LLCI = -.4314$, $ULCI = -.2253$), επιβεβαιώνοντας την H6. Επίσης, σχετίζεται αρνητικά

με την POS ($b = -0,5232$, $se = ,0376$, $t = -13,9019$, $p = 0000$, $LLCI = -,5974$, $ULCI = -,4491$), επιβεβαιώνοντας την H4.

Η IDEN σχετίζεται θετικά με την EXTRA ($b = ,4022$, $se = ,0530$, $t = 7,5942$, $p = ,0000$, $LLCI = ,2978$, $ULCI = ,5066$) και αρνητικά με την IQ ($b = -,3687$, $se = ,0664$, $t = -5,5483$, $p = ,0000$, $LLCI = -,4996$, $ULCI = -,2377$), επιβεβαιώνοντας τις H2a και H2b.

Η POS δεν έχει στατιστικά σημαντική σχέση με την EXTRA ($b = ,1108$, $se = ,0736$, $t = 1,5064$, $p = ,1334$, $LLCI = -,0342$, $ULCI = ,2559$), απορρίπτοντας την H1a, ενώ σχετίζεται αρνητικά και σημαντικά με την IQ ($b = -,2310$, $se = ,0923$, $t = -2,5026$, $p = ,0131$, $LLCI = -,4130$, $ULCI = -,0491$), επιβεβαιώνοντας την H1b.

Η άμεση επίδραση (Direct Effect) της PO στην EXTRA δεν είναι στατιστικά σημαντική ($b = ,0400$, $p = ,4364$, $LLCI = -,0611$, $ULCI = ,1411$), ενώ στην IQ είναι θετική και σημαντική ($b = ,4312$, $p = ,0000$, $LLCI = ,3044$, $ULCI = ,5581$).

Η POS δε διαμεσολαβεί τη σχέση PO – EXTRA ($b = -,0580$, $BootLLCI = -,1446$, $BootULCI = ,0336$), απορρίπτοντας την H5a. Η IDEN διαμεσολαβεί σημαντικά τη σχέση ($b = -,1321$, $BootLLCI = -,1911$, $BootULCI = -,0754$), επιβεβαιώνοντας την H7a. Για την PO - IQ, τόσο η POS ($b = ,1209$, $BootLLCI = ,0212$, $BootULCI = ,2227$) όσο και η IDEN ($b = ,1211$, $BootLLCI = ,0646$, $BootULCI = ,1874$) διαμεσολαβούν τη σχέση, επιβεβαιώνοντας τις H5b και H7b.

POS και IDEN διαμεσολαβούν τη σχέση RPOS και εργασιακών αποτελεσμάτων

Η συνολική επίδραση της RPOS στην EXTRA, είναι θετική και στατιστικά σημαντική ($b = ,1807$, $se = ,0575$, $t = 3,1430$, $p = ,0019$, $LLCI = ,0674$, $ULCI = ,2941$, $c_cs = ,2078$), ενώ για την IQ είναι αρνητική και στατιστικά σημαντική ($b = -,2127$, $se = ,0898$, $t = -2,3681$, $p = ,0187$, $LLCI = -,3897$, $ULCI = -,0357$, $c_cs = -,1580$). Συνεπώς, υψηλότερα επίπεδα RPOS σχετίζονται με υψηλή EXTRA και χαμηλή IQ, επιβεβαιώνοντας τις υποθέσεις H8a και H8b.

Η RPOS επηρεάζει στατιστικά σημαντικά και τις δύο διαμεσολαβητικές μεταβλητές (IDEN, POS). Συγκεκριμένα, παρατηρείται θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με την IDEN ($b = ,3362$, $se = ,0708$, $t = 4,7509$, $p = ,0000$, $LLCI = ,1967$, $ULCI = ,4757$) επιβεβαιώνοντας της H11. Αντίστοιχα, και η POS ($b = ,2115$, $se = ,0660$, $t = 3,2025$, $p = ,0016$, $LLCI = ,0813$, $ULCI = ,3416$) επιβεβαιώνοντας την H9. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι με υψηλή RPOS επιδεικνύουν αυξημένη ταύτιση και είναι πιο πιθανό να θεωρήσουν τον οργανισμό ως περισσότερο υποστηρικτικό.

Η IDEN έχει θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με την EXTRA ($b = ,3928$, $se = ,0545$, $t = 7,2133$, $p = ,0000$, $LLCI = ,2855$, $ULCI = ,5001$) και αρνητική και στατιστικά σημαντική σχέση με την IQ ($b = -,3946$, $se = ,0749$, $t = -5,2659$, $p = ,0000$, $LLCI = -,5423$, $ULCI = -,2469$). Επομένως, οι ισχυρά ταυτισμένοι εργαζόμενοι εκφράζουν υψηλή EXTRA και χαμηλή IQ.

Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην POS - EXTRA ($b = ,0736$, $se = ,0584$, $t = 1,2620$, $p = ,2083$, $LLCI = -,0414$, $ULCI = ,1886$) αλλά η POS – IQ είναι αρνητική και στατιστικά σημαντική ($b = -,6123$, $se = ,0803$, $t = -7,6262$, $p = ,0000$, $LLCI = -,7706$, $ULCI = -,4541$). Σε αντίθεση με τη βιβλιογραφία, η δική μας ανάλυση δείχνει ότι η POS δεν έχει άμεση και στατιστικά σημαντική επίδραση στις Συμπεριφορές Εκτός Ρόλου.

Η RPOS δεν επηρεάζει άμεσα την EXTRA ($b = ,0331$, $p = ,5208$, $LLCI = -,0683$, $ULCI = ,1345$) ούτε την IQ ($b = ,0495$, $p = ,4854$, $LLCI = -,0901$, $ULCI = ,1891$). Επομένως, χωρίς την παρουσία διαμεσολαβητών, η RPOS δεν επηρεάζει στατιστικά σημαντικά κανένα από τα δύο εργασιακά αποτελέσματα.

Τέλος, η POS δεν διαμεσολαβεί στατιστικά σημαντικά τη σχέση RPOS - EXTRA ($b = ,0156$, $BootLLCI = -,0122$, $BootULCI = ,0521$) με το διάστημα εμπιστοσύνης να περιλαμβάνει το μηδέν. Αντίθετα, η IDEN φαίνεται να διαμεσολαβεί σημαντικά τη σχέση RPOS – EXTRA ($b = ,1321$, $BootLLCI = ,0620$, $BootULCI = ,2087$). Όσον αφορά τη IQ, μέσω της POS και της IDEN παρατηρείται στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση (POS: $b = -,1295$, $BootLLCI = -,2333$, $BootULCI = -,0298$), (IDEN: $b = -,1327$, $BootLLCI = -,2272$, $BootULCI = -,0545$). Συνεπώς, η υπόθεση H10a απορρίπτεται ενώ η H10b γίνεται αποδεκτή. Παράλληλα, η IDEN φαίνεται να λειτουργεί ως ισχυρότερος διαμεσολαβητικός μηχανισμός επιβεβαιώνοντας την H12a και την H12b. Συνολικά, η IDEN αποτελεί πιο καθοριστικό παράγοντα διαμεσολάβησης, ενώ η POS διαμεσολαβεί μερικώς τη σχέση της RPOS με τα εργασιακά αποτελέσματα.

Παρουσίαση των αποτελεσμάτων και της σημασίας τους

Η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Παρεμπόδιση (PO) σχετίζεται θετικά με την Πρόθεση Παραίτησης (IQ) και αρνητικά με τη Συμπεριφορά Εκτός Ρόλου (EXTRA), καθώς οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται τον οργανισμό ως εμπόδιο τείνουν να αναζητούν νέες ευκαιρίες και να περιορίζουν τις υπερβατικές συμπεριφορές (Kocak, 2019; Mackey et al., 2018). Επιπλέον, η PO σχετίζεται αρνητικά με την Οργανωσιακή Ταύτιση (IDEN) και την Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη (POS), υποδεικνύοντας ότι η παρεμπόδιση οδηγεί σε μειωμένη δέσμευση και στήριξη από τον οργανισμό (Gibney et al., 2011).

Η Συγκριτική Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη (RPOS) έχει θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με την Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη (POS), όπως επιβεβαιώνεται από τη μελέτη των Tsachouridi & Nikandrou (2019), οι οποίες αναφέρουν ότι οι κοινωνικές συγκρίσεις και η ηγετική μεταχείριση επηρεάζουν την αντίληψη για Οργανωσιακή Στήριξη. Παράλληλα, η RPOS συνδέεται θετικά με τη EXTRA και αρνητικά με την IQ (Tsachouridi & Nikandrou, 2019), εύρημα που επιβεβαιώνεται στην παρούσα έρευνα, ενώ η θετική σχέση της RPOS - IDEN επιβεβαιώνει προηγούμενα ευρήματα (Zagenczyk et al., 2011), που δείχνουν ότι η καλύτερη μεταχείριση ενισχύει την ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό.

Η POS δεν παρουσίασε στατιστικά σημαντική σχέση με την EXTRA, σε αντίθεση με προηγούμενες μελέτες που ανέδειξαν θετική σχέση τους (Chen et al., 2009). Η απόκλιση αυτή μπορεί να οφείλεται στην επίδραση άλλων διαμεσολαβητικών μεταβλητών. Αντίθετα, η POS σχετίστηκε αρνητικά και στατιστικά σημαντικά με την IQ, υποδεικνύοντας ότι όσο μεγαλύτερη είναι η αντίληψη στήριξης, τόσο μειώνεται η πρόθεση αποχώρησης, εύρημα που συμφωνεί με προηγούμενες έρευνες (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Η έρευνα δείχνει ότι η IDEN σχετίζεται θετικά με την EXTRA και αρνητικά με την IQ. Συγκεκριμένα, η υψηλή ταύτιση συνδέεται με θετικές, εθελοντικές συμπεριφορές και χαμηλή Πρόθεση Παραίτησης. Τα αποτελέσματα αυτά ευθυγραμμίζονται με προηγούμενες μελέτες που αναδεικνύουν την ταύτιση ως κρίσιμο παράγοντα ενίσχυσης θετικών στάσεων και περιορισμού της πρόθεσης παραίτησης (Pepple & Davies, 2019).

Ολοκληρώνοντας, η παρούσα μελέτη διερεύνησε το ρόλο της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης (POS) και της Οργανωσιακής Ταύτισης (IDEN) ως διαμεσολαβητών στις σχέσεις της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Παρεμπόδισης (PO) και της Συγκριτικής Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης (RPOS) με τα εργασιακά αποτελέσματα (EXTRA, IQ). Τα ευρήματα έδειξαν ότι η POS διαμεσολαβεί μόνο τη σχέση PO και IQ, ενώ η IDEN διαμεσολαβεί και τις δύο σχέσεις (EXTRA, IQ). Στη σχέση RPOS με τα εργασιακά αποτελέσματα, η POS διαμεσολαβεί μόνο την IQ, ενώ η IDEN αναδεικνύεται ως ισχυρότερος διαμεσολαβητής, επηρεάζοντας και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές. Η ταυτόχρονη διερεύνηση των δύο αυτών διαμεσολαβητών αποτελεί καινοτομία, προσφέροντας σημαντική συμβολή στη σχετική βιβλιογραφία.

Βασική Βιβλιογραφία

- Ashforth, B.E. & Mael, F., 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), pp.20–39. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4278999>
- Baran, B., Rhoades, L. & Miller, L., 2012. Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27, pp.123–147. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9236-3>
- Bemana, S., Moradi, H., Ghasemi, M., Taghavi, S.M. & Ghayoor, A.H., 2013. The relationship among job stress and job satisfaction in municipality personnel in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 22(2), pp.233–238.
- Berman, J.S. & Kenny, D.A., 1976. Correlational bias in observer ratings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(2), pp.263–273.
- Blau, P.M., 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

- Bogler, R. & Nir, A.E., 2012. The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction, what empowerment got to do with it?. *Journal of Educational Administration*, 50(3), pp.287–306. <https://doi.org/10.1108/09578231211223310>
- Bolino, M.C., Valcea, S. & Harvey, J., 2010. Employee, manage thyself: The potentially-negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), pp.325-345.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K.M., Sucharski, I.L. & Aselage, J., 2009. Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which? *The Journal of Social Psychology*, 149(1), pp.119–124. <https://doi.org/10.3200/socp.149.1.119-124>
- Cheung, M.F.Y., 2013. The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behavior. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(6), pp.551-572.
- Chiang, C.-F. & Hsieh, T.-S., 2012. The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), pp.180–190. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011>
- Cho, S., Johanson, M.M. & Guchait, P., 2008. Employees' intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), pp.374–381. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>
- Corcoran, K., Crusius, J. & Mussweiler, T., 2011. Social comparison: Motives, standards, and mechanisms. In D. Chadee, ed. *Theories in social psychology*. Oxford: Wiley-Blackwell, pp.119–139.
- Demir, K., 2015. The effect of organizational justice and perceived organizational support on organizational citizenship behaviors: The mediating role of organizational identification. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15(60), pp.131–148. <https://doi.org/10.14689/ejer.2015.60.8>
- Doghan, M.A.A. & Zakariya, A., 2023. Human Resource Economics: Impact of Social and Economic Factors on Employer-Employee Relationship. *International Journal of Economics and Finance Studies*, 15(01), pp. 490-509. <https://doi.org/10.34109/ijefs.202315123>.
- Eder, P. & Eisenberger, R., 2008. Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34(1), pp.55–68. <https://doi.org/10.1177/0149206307309259>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D., 1986. Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, pp.1026-1040.
- Eisenberger, R., Jones, J.R., Aselage, J. & Sucharski, I.L., 2004. Perceived Organizational Support. In J.A.M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor & L.E. Tetrick, eds. *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. New York: Oxford University Press, pp. 206–225.
- Gergen, K.J., 1969. *The psychology of behavioral exchange*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gibney, R., Zagenczyk, T. J., Fuller, J. B., Hester, K. I. M., & Caner, T., 2011. Exploring organizational obstruction and the expanded model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1083–1109. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00748.x>
- Gibney, R., Zagenczyk, T. J., Masters, M. F., 2009. The negative aspects of social exchange: An introduction to perceived organizational obstruction. *Group & Organization Management*, 34(6), 665–697.
- Greco, L. M., Porck, J. P., Walter, S. L., Scrimshire, A. J., & Zabinski, A. M., 2022. A meta-analytic review of identification at work: Relative contribution of team, organizational, and professional identification. *Journal of Applied Psychology*, 107, 795-830.
- Harshitha, L. and Senthil, B.A. 2021. Impact of employee well-being on organizational performance in the workplace. *Wesleyan Journal of Research*, Vol. 14, No. 30, October, pp. 27–28. ISSN 0975-1386.
- Hu, J., & Liden, R. C., 2013. Relative leader-member exchange within team contexts: How and when social comparison impacts individual effectiveness. *Personnel Psychology*, 66(1), 127–172. <https://doi.org/10.1111/peps.12008>

- Ismail, V. Y., Armanu, N., Hadiwidjojo, D., & Indrawati, N. K., 2016. Extra-role behavior modelling: Personality concept and the role of servant leadership. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 60(12), 179–191. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2016-12.23>
- Kocak, D., 2019. Turkish adaptation of perceived organizational obstruction scale and its effect on intent to stay at work. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(1), pp. 58–77.
- Koçak, D. and Kerse, G., 2022b. How perceived organizational obstruction influences job satisfaction: The roles of interactional justice and organizational identification. *SAGE Open*, 12(1), p. 215824402210799. Available at: <https://doi.org/10.1177/21582440221079933>.
- Krishnan, S.K. and Singh, M., 2010. Outcomes of intention to quit of Indian IT professionals. *Human Resource Management*, 49(3), pp. 421–437. Available at: <https://doi.org/10.1002/hrm.20357>.
- Le, H. and Pan, L., 2021. Examining the empirical redundancy of organizational justice constructs. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 165, pp. 21–44.
- Lee, E.-S., Park, T.-Y. and Koo, B., 2015. Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(5), pp. 1049–1080. Available at: <https://doi.org/10.1037/bul0000012>.
- Maan, A.T., Abid, G., Butt, T.H., Ashfaq, F. and Ahmed, S., 2020b. Perceived organizational support and job satisfaction: A moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(1). Available at: <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>.
- Mackey, J. D., McAllister, C. P., Brees, J. R., Huang, L. & Carson, J. E. 2018. Perceived organizational obstruction: A mediator that addresses source–target misalignment between abusive supervision and OCBs. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 1283–1295.
- Muliawan, A. D., Green, P. F. & Robb, D. A. 2009. The turnover intentions of information systems auditors. *International Journal of Accounting Information Systems*.
- Pepple, D.G. and Davies, E.M.M., 2019. Co-worker social support and organisational identification: Does ethnic self-identification matter? *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), pp.573-586. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2019-0232>.
- Prilyana, C. and Aseanty, D., 2020. The effect of training satisfaction to turnover intention mediated by organizational citizenship behavior and job satisfaction in employees of Bank Syariah in Jakarta. *Webology*, 17(2), pp.551-567. <https://doi.org/10.14704/web/v17i2/web17051>.
- Rauf, F.H.A., 2013. The role of work-family conflict and self-efficacy on the negative effect of organizational citizenship behavior. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 3(1), pp.49-54.
- Rauf, F.H.A., 2016. Two sides of the same coin: Harmful or helpful? A critical review of the consequences of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business Management Review*, 4(2). <https://www.researchgate.net/publication/305398474>.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R., 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp.698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>.
- Sahlins, M. D., 1965. On the Sociology of Primitive Exchange. In: M. Banton, ed. *The Relevance of Models for Social Anthropology*. London: Tavistock, pp.139–236.
- Su, C. L., Lee, M. E. & Leem, Y. D., 2019. An Empirical Research of Environment Management Strategy: Exploring The Relationships Among Perceived Corporate Social Responsibility, Organizational Trust, Perceived External Prestige and Organizational Identification. *The International Journal of Organizational Innovation*, 12(1), pp.245–260.
- Tajfel, H. & Turner, J.C., 1979. An integrative theory of inter-group conflict. In: W.G. Austin & S. Worchel, eds. *The social psychology of inter-group relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole, pp. 33–47.
- 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), pp. 276–310.

- Tziner, A. & Sharoni, G., 2014. Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and work-family conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 30(1), pp. 35–42. doi:10.5093/tr2014a5.
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O., 2004. The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), pp. 171–191.
- Victoria, O.A. & Olalekan, U., 2016. Effects of Demographic Factors on Employees' Intention to Leave in Selected Private Universities in Southwest. Babcock University Publication Portal, 25.
- Wei, J., Chen, Z.Y. & Zhang, M., 2007. The rationale, measurement, and related variables of organizational identity. *Advances in Psychological Science*, 15(06), pp. 948–955.
- Zagenczyk, T.J., Gibney, R., Few, W.T. & Scott, K.L., 2011. Psychological contracts and organizational identification: The mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Labor Research*, 32(3), pp. 254–281. <https://doi.org/10.1007/s12122-011-9111-z>.

Η επίδραση της οργανωσιακής σιωπής στις ομαδικές διαδικασίες και στη βιωσιμότητα της ομάδας και ο ρυθμιστικός ρόλος της ψυχολογικής ασφάλειας και της συναισθηματικής ρύθμισης: Μια έρευνα ημερολογίου

Φοιτητής: Κονταξής Ραφαήλ
Επιβλέπουσα: Βακόλα Μαρία

Εισαγωγή:

Στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) έχει εξελιχθεί από μια υποστηρικτική λειτουργία σε έναν στρατηγικό εταίρο που διαδραματίζει καίριο ρόλο στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων των οργανισμών (Ayanponle et al., 2024). Στα πλαίσια αυτά, ένα φαινόμενο που απασχολεί αφενός την ακαδημαϊκή κοινότητα και αφετέρου τους οργανισμούς τα τελευταία χρόνια είναι η οργανωσιακή σιωπή (ΟΣ), η οποία αποτελεί ένα σύνθετο οργανωσιακό φαινόμενο και αφορά την συνειδητή και σκόπιμη διακράτηση σχετικών με την εργασία πληροφοριών, σκέψεων ή ιδεών (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001). Η σύνδεση της ΟΣ με αρνητικά αποτελέσματα σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο, όπως η εργασιακή εξουθένωση, η μειωμένη αποδοτικότητα και η αυξημένη πρόθεση παραίτησης μπορεί να επηρεάσει με αρνητικό τρόπο την επίτευξη των προαναφερθέντων στόχων της ΔΑΔ (Hao et al., 2022). Κατά συνέπεια, η διερεύνηση της φύσης και της επίδρασης ενός φαινομένου που φαίνεται να επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα και τη βιωσιμότητα του οργανισμού τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο αποτελεί ζήτημα μείζονος σημασίας.

Σκοπός:

Σκοπό της παρούσης μελέτης αποτελεί αφενός η διερεύνηση ατομικών χαρακτηριστικών, όπως αξίες και στάσεις, που μπορούν να δημιουργήσουν κίνητρα για την εμφάνιση της ΟΣ και αφετέρου η διερεύνηση της επίδρασης του φαινομένου της ΟΣ στη λειτουργία των ομάδων και ειδικότερα στις διαδικασίες αυτών. Επιπλέον, σκοπό της μελέτης αποτελεί η διερεύνηση του ρυθμιστικού ρόλου της ψυχολογικής ασφάλειας και της συναισθηματικής ρύθμισης στη σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή σιωπή και στην ομαδική επικοινωνία.

Βιβλιογραφική επισκόπηση:

Η οργανωσιακή σιωπή αποτελεί επικοινωνιακή συμπεριφορά και κατατάσσεται σε ένα σύνολο που περιλαμβάνει τόσο κατασταλτικές όσο και εκφραστικές συμπεριφορές, όπως το «whistle blowing» και το «issue selling» (Hewlin, 2003). Η ΟΣ αφορά την συνειδητή και σκόπιμη διακράτηση πληροφοριών, απόψεων και ανησυχιών σε καταστάσεις που οι εργαζόμενοι/-ες θεωρούν ότι έκφραση της άποψής τους μπορεί να μην οδηγήσει σε θετική αλλαγή ή να έχει αρνητικές συνέπειες για τους ίδιους/-ες (Van Dyne et al., 2003). Στη βιβλιογραφία έχουν προκύψει δύο κύριες οπτικές προσέγγισης του φαινομένου. Σύμφωνα με την πρώτη οπτική, η ΟΣ μπορεί να διερευνηθεί ως ένα top-down οργανωσιακό φαινόμενο, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα συμπεριφορές σιωπής από μεριάς των εργαζομένων (Morrison & Milliken, 2000). Στην περίπτωση αυτή, η προσοχή επικεντρώνεται στους ομαδικούς και οργανωσιακούς παράγοντες που οδηγούν στη σιωπή των εργαζομένων. Αντίστροφα, υπάρχει και η bottom-up οπτική, σύμφωνα με την οποία τα κίνητρα των εργαζομένων διαδραματίζουν καίριο ρόλο στην εμφάνιση και διατήρηση συμπεριφορών σιωπής στους οργανισμούς (Knoll & van Dick, 2013). Η δεύτερη αυτή οπτική διευρύνει την κατανόηση του φαινομένου και συμβάλλει στην κατηγοριοποίηση της οργανωσιακής σιωπής σε μορφές με βάση τα κίνητρα.

Υπό οποιεσδήποτε συνθήκες, η ΟΣ φαίνεται να είναι μια πολύπλευρη εννοιολογική κατασκευή (Van Dyne et al., 2003). Για τη βαθύτερη και ακριβέστερη κατανόησή της είναι απαραίτητη η διερεύνηση ατομικών, ομαδικών και οργανωσιακών παραγόντων, γεγονός που επιβεβαιώνεται κι

από τη βιβλιογραφία. Επιγραμματικά, με βάση μετα-αναλύσεις, οι ατομικοί παράγοντες που έχουν διερευνηθεί εστιάζουν σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας, πεποιθήσεις, συναισθήματα και εργασιακές στάσεις (Dehkharghani et al., 2022; Hao et al., 2022). Επιπλέον, σύμφωνα με τον Schwartz (1992; 2012), οι αξίες αποτελούν κεντρικές πεποιθήσεις, άμεσα συνδεδεμένες με το συναίσθημα, οι οποίες παραμένουν ισχυρές σε όλες τις πτυχές της ζωής ενός ατόμου, και συνεπώς μπορούν να οδηγήσουν στην εμφάνιση ΟΣ. Αντίστοιχα, οι ομαδικοί παράγοντες που έχουν διερευνηθεί σε σχέση με την ΟΣ επικεντρώνονται σε συλ ηγεσίας και χαρακτηριστικά ηγέτη, όπως η μετασχηματιστική ηγεσία και η εμπιστοσύνη του ηγέτη στους υφισταμένους του, ενώ οι οργανωσιακοί εστιάζουν στο κλίμα δικαιοσύνης και άλλες μεταβλητές που επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα (Dehkharghani et al., 2022; Hao et al., 2022).

Αυτοί οι ατομικοί, ομαδικοί και οργανωσιακοί παράγοντες αποκτούν νευροψυχολογικές προεκτάσεις, ενεργοποιώντας το σύστημα ενεργοποίησης ή αναστολής της συμπεριφοράς. Πιο συγκεκριμένα, το σύστημα ενεργοποίησης της συμπεριφοράς (Behavior Activation System - BAS) είναι ευαίσθητο σε ελκυστικά ερεθίσματα, όπως οι ενδείξεις ανταμοιβής, και κινητοποιεί τη συμπεριφορά για την επίτευξη στόχων μέσω της διέγερσης της κίνησης προς θετικά ερεθίσματα. Αντιθέτως, το σύστημα αναστολής της συμπεριφοράς (Behavior Inhibition System - BIS) είναι ευαίσθητο σε απωθητικά ερεθίσματα, όπως η τιμωρία, και κινητοποιεί τη συμπεριφορά για την αποφυγή προσωπικής βλάβης μέσω της διέγερσης της αποφυγής αρνητικών ερεθισμάτων (Gray, 1984). Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η ΟΣ αποτελεί έκφραση του BIS (Hao et al., 2022).

Δεδομένης της αυξημένης πολυπλοκότητας των οργανισμών και των καθηκόντων που οι εργαζόμενοι/-ες καλούνται να φέρουν εις πέρας, το ποσοστό της εργασίας που λαμβάνει χώρα εντός ομαδικών πλαισίων εμφανίζει ανοδική πορεία τα τελευταία χρόνια (Mathieu et al., 2017; Wang et al., 2014). Με αυτόν τον τρόπο, η ΟΣ φαίνεται να είναι παρούσα και σε ομαδικά πλαίσια, επηρεάζοντας αρνητικά την αποτελεσματικότητα των ομάδων τόσο άμεσα όσο και έμμεσα (Dehkharghani et al., 2022). Πιο συγκεκριμένα, η ΟΣ μπορεί αφενός να μειώσει την καινοτομία και την δημιουργικότητα, να υποβαθμίσει την ψυχολογική ασφάλεια και να αυξήσει τόσο το άγχος όσο και τις ενδο-ομαδικές συγκρούσεις, και αφετέρου να μειώσει συνολικά την απόδοση και την παραγωγικότητα της ομάδας (Hao et al., 2022). Παρόλα αυτά, στη βιβλιογραφία δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρος ο τρόπος με τον οποίο η ΟΣ οδηγεί σε αυτά τα αποτελέσματα σε επίπεδο ομάδας (Morrison, 2023).

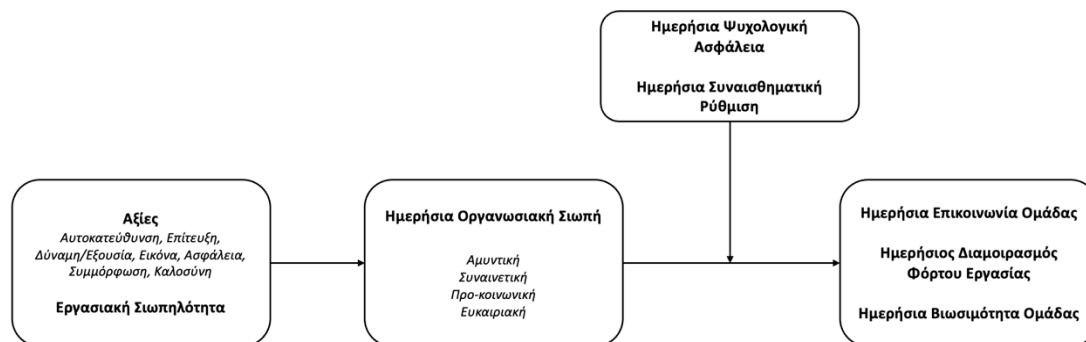
Αντιθέτως, με βάση τη θεωρία εργασιακών απαιτήσεων – πόρων, η ΟΣ μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως στρατηγική εξοικονόμησης πόρων. Ειδικότερα, όταν οι εργαζόμενοι/-ες αισθάνονται πίεση, η οποία προέρχεται από υψηλές εργασιακές απαιτήσεις, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει μειωμένη διαθεσιμότητα εργασιακών και προσωπικών πόρων, η στρατηγική της σιωπής μπορεί να εμφανιστεί ως μηχανισμός για την αποφυγή περαιτέρω συναισθηματικής ή γνωστικής επιβάρυνσης (Demerouti et al., 2001). Η ΟΣ, σε αυτή την περίπτωση, αποτελεί μια προσπάθεια εξοικονόμησης εργασιακών πόρων λόγω της εξάντλησης που προκαλούν οι μεταβαλλόμενες σε ημερήσιο επίπεδο εργασιακές απαιτήσεις (Bakker et al., 2023).

Σε κάθε περίπτωση, τα αποτελέσματα των ομάδων αποτελούν ένα προϊόν, ένα τελικό στάδιο, μέχρι το οποίο διαμεσολαβούν κι άλλα στάδια που ονομάζονται ενδο-ομαδικές διαδικασίες (intragroup processes) (Hackman, 1987). Σύμφωνα με το μοντέλο του Gladstein (1984), η ομαδική λειτουργία και απόδοση εξαρτώνται από τρία βασικά στοιχεία, τα εισερχόμενα, τις διαδικασίες και τα εξερχόμενα. Τα εισερχόμενα περιλαμβάνουν τα ατομικά χαρακτηριστικά των μελών, τη δομή και το εξωτερικό περιβάλλον της ομάδας. Αντίστοιχα, οι διαδικασίες αφορούν τις εσωτερικές αλληλεπιδράσεις κατά την επίτευξη στόχων, ενώ τα εξερχόμενα αποτελούν τα αποτελέσματα της ομαδικής λειτουργίας, τα οποία επηρεάζονται από τα προηγούμενα δύο στοιχεία (Gladstein, 1984). Συνεπώς, η μελέτη διαδικασιών όπως η επικοινωνία και ο διαμοιρασμός φόρτου εργασίας μπορεί να αναδείξει την επίδραση της ΟΣ στη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των ομάδων.

Επιπλέον, η εμφάνιση της ΟΣ επηρεάζεται από την αλληλεπίδραση των ατομικών, ομαδικών και οργανωσιακών παραγόντων που προαναφέρθηκαν. Ειδικότερα, στα σύγχρονα και ταχύτατα εξελισσόμενα εργασιακά περιβάλλοντα, οι συμπεριφορές που θα οδηγήσουν στην οργανωσιακή ανάπτυξη και εξέλιξη συνεπάγονται την ανάληψη ρίσκων σε ατομικό επίπεδο, τα οποία ενδέχεται να

αποτρέψουν τα άτομα από την εμπλοκή σε αντίστοιχες συμπεριφορές και κατά συνέπεια να προκαλέσουν συμπεριφορές σιωπής (Knoll & van Dick, 2013; Newman et al., 2017). Ωστόσο, η ανάπτυξη ενός ψυχολογικά ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να μειώσει δραματικά τον αντιληπτό κίνδυνο αυτών των ρίσκων (Edmondson, 1999). Πιο συγκεκριμένα, η ψυχολογική ασφάλεια περιγράφει ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η ειλικρίνεια, δηλαδή η ελεύθερη έκφραση του εαυτού τους, είναι αποδεκτή και αναμενόμενη (Edmondson, 1999; Kessel et al., 2012). Το χαρακτηριστικό αυτό μπορεί να λειτουργήσει ως εργασιακός πόρος που σχετίζεται αρνητικά με την οργανωσιακή σιωπή (Demerouti & Bakker, 2011; Hao et al., 2022).

Αντίστοιχα, η συναισθηματική ρύθμιση αναφέρεται στις διαδικασίες μέσω των οποίων ένα άτομο μπορεί να τροποποιήσει την πορεία ενός ή περισσότερων συστατικών μιας συναισθηματικής αντίδρασης (Mauss et al., 2006). Δεδομένης της σύνδεσης των αρνητικών συναισθημάτων, όπως ο φόβος, με την οργανωσιακή σιωπή, η συναισθηματική ρύθμιση, ανάλογα με την εκάστοτε στρατηγική, μπορεί να λειτουργήσει είτε ως εργασιακή απαίτηση είτε ως εργασιακός πόρος, εμφανίζοντας θετική και αρνητική συσχέτιση αντίστοιχα με την οργανωσιακή σιωπή (Bakker et al., 2014; Dehkharghani et al., 2022). Συνεπώς, η λειτουργία του εκάστοτε παράγοντα ως εργασιακής απαίτησης ή πόρου, σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες απαιτήσεις και πόρους του εργασιακού πλαισίου επηρεάζει την επίδραση της ΟΣ στις διαδικασίες και τη βιωσιμότητα της ομάδας.



ΣΧΗΜΑ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ

Ερευνητική μεθοδολογία:

Για τις ανάγκες της έρευνας χρησιμοποιήθηκε αφενός η κατευθυνόμενη δειγματοληψία και αφετέρου η μεθοδολογία των ποσοτικών ημερολογίων, τα οποία συμπληρώθηκαν από 139 εργαζόμενους/-ες, για πέντε συνεχόμενες εργάσιμες ημέρες. Οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα αποδείχθηκαν αξιόπιστες για τις όλες τις μετρήσεις του ημερολογίου. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν αναλύσεις απλής γραμμικής παλινδρόμησης, αναλύσεις απλής ιεραρχικής παλινδρόμησης, αναλύσεις πολυεπίπεδης ρύθμισης και αναλύσεις διακύμανσης μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων της έρευνας (Ohly et al., 2010).

Συνοπτική ανάλυση αποτελεσμάτων:

- Κατά τη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στις αξίες και την οργανωσιακή σιωπή, βρέθηκε ότι η αξία της καλοσύνης συμβάλλει με στατιστικά σημαντικό τρόπο στην πρόβλεψη της οργανωσιακής σιωπής ($\beta = -.415$, $t = -2.485$, $p < .05$), εξηγώντας το 4,3% της διακύμανσης της τελευταίας.
- Κατά τη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην ημερήσια οργανωσιακή σιωπή και την ημερήσια ομαδική επικοινωνία βρέθηκε ότι η ημερήσια οργανωσιακή σιωπή συμβάλλει με στατιστικά σημαντικό τρόπο στην πρόβλεψη της ημερήσιας επικοινωνίας της ομάδας ($\beta = -.342$, $t = -9.50$, $p < .001$), εξηγώντας το 11,5% της διακύμανσης της τελευταίας.
- Κατά τη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην ημερήσια οργανωσιακή σιωπή και τον ημερήσιο διαμοιρασμό φόρτου εργασίας βρέθηκε ότι η ημερήσια οργανωσιακή σιωπή συμβάλλει με

στατιστικά σημαντικό τρόπο στην πρόβλεψη του ημερήσιου διαμοιρασμού φόρτου εργασίας ($\beta = -.371$, $t = -9,25$, $p < ,001$), εξηγώντας το 10,9% της διακύμανσης του τελευταίου.

- Κατά τη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην ημερήσια οργανωσιακή σιωπή και την ημερήσια βιωσιμότητα της ομάδας βρέθηκε ότι η ημερήσια οργανωσιακή σιωπή συμβάλλει με στατιστικά σημαντικό τρόπο στην πρόβλεψη της ημερήσιας βιωσιμότητας της ομάδας ($\beta = ,737$, $t = 16,68$, $p < ,001$), εξηγώντας το 28,6% της διακύμανσης της τελευταίας. Σε αντίθεση με την ερευνητική υπόθεση, η σχέση μεταξύ των μεταβλητών είναι θετική και όχι αρνητική. Η σχέση αυτή επιβεβαιώθηκε και σε επίπεδο ομάδας.
- Κατά τη διερεύνηση του ρυθμιστικού ρόλου της ημερήσιας ψυχολογικής ασφάλειας στη σχέση ανάμεσα στην ημερήσια οργανωσιακή σιωπή και την ημερήσια ομαδική επικοινωνία βρέθηκε ότι η μεταβλητή που αποτυπώνει την αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο μεταβλητών σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την ημερήσια επικοινωνία της ομάδας ($t = 2,40$, $p < ,05$). Το τεστ απλών κλίσεων έδειξε ότι η σχέση ανάμεσα στην ημερήσια οργανωσιακή σιωπή και την ημερήσια επικοινωνία της ομάδας ήταν αρνητική τόσο σε χαμηλότερα επίπεδα ημερήσιας ψυχολογικής ασφάλειας ($-1SD$: εκτίμηση $= -.449$, $p < ,001$) όσο και σε υψηλότερα επίπεδα ημερήσιας ψυχολογικής ασφάλειας ($+1SD$: εκτίμηση $= -.267$, $p < ,001$).
- Κατά τη διερεύνηση του ρυθμιστικού ρόλου της ημερήσιας επαναξιολόγησης στη σχέση ανάμεσα στην ημερήσια οργανωσιακή σιωπή και την ημερήσια ομαδική επικοινωνία βρέθηκε ότι η μεταβλητή που αποτυπώνει την αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο μεταβλητών σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την ημερήσια επικοινωνία της ομάδας ($t = ,123$, $p < ,05$). Το τεστ απλών κλίσεων έδειξε ότι έδειξε ότι η σχέση ανάμεσα στην ημερήσια οργανωσιακή σιωπή και την ημερήσια επικοινωνία της ομάδας ήταν αρνητική τόσο σε χαμηλότερα επίπεδα ημερήσιας επαναξιολόγησης ($-1SD$: εκτίμηση $= -.492$, $p < ,001$) όσο και σε υψηλότερα επίπεδα ημερήσιας επαναξιολόγησης ($+1SD$: εκτίμηση $= -.250$, $p < ,001$).

Βασικά συμπεράσματα:

Τα αποτελέσματα της έρευνας υπογραμμίζουν τον ρόλο της οργανωσιακής σιωπής στη λειτουργία των ομάδων, αναδεικνύοντας ενδοατομικές, διατομικές και διομαδικές διαφορές. Πιο συγκεκριμένα, η ημερήσια οργανωσιακή σιωπή φαίνεται να συνεπάγεται την μειωμένη διαθεσιμότητα εργασιακών πόρων και κατά συνέπεια σχετίζεται αρνητικά με συμπεριφορές που απαιτούν την κατανάλωση εργασιακών πόρων, όπως η ημερήσια ομαδική επικοινωνία και ο ημερήσιος διαμοιρασμός φόρτου εργασίας. (Bakker & Demerouti, 2017).

Αντιθέτως, η ημερήσια οργανωσιακή σιωπή, ως στρατηγική εξοικονόμησης εργασιακών πόρων, εμφάνισε θετική σχέση με την ημερήσια βιωσιμότητα της ομάδας. Τα αποτελέσματα αυτά δεν ήταν αναμενόμενα με βάση τις ερευνητικές υποθέσεις, ωστόσο μπορούν να εξηγηθούν από το πλαίσιο της Θεωρίας Διατήρησης των Πόρων (Hobfoll, 1989; 2002). Ειδικότερα, με βάση τη ΘΔΠ, η απώλεια πόρων, είτε είναι πραγματική είτε είναι πιθανή, αποτελεί κεντρικό στρεσογόνο παράγοντα για τα άτομα, ενώ οι συνεχόμενες απώλειες μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία φαύλων κύκλων απωλειών (Hobfoll, 2001; Hobfoll et al., 2018). Αντίστροφα, τα άτομα προσπαθούν συνεχώς να αποκτήσουν και να διατηρήσουν τους πόρους τους, συσσωρεύοντάς τους για τη δημιουργία ανοδικών ελικοειδών σπειρών, οι οποίες συνεπάγονται θετικά αποτελέσματα για τα ίδια (Hobfoll, 2001; Hobfoll et al., 2018). Στην περίπτωση αυτή, η ημερήσια ΟΣ συμβάλλει με θετικό τρόπο στη διαρκή προσπάθεια εξοικονόμησης πόρων των ατόμων, διότι αφενός δεν απαιτεί τόσους πόρους για την συμπεριφορική έκφραση, σε σχέση με τις συμπεριφορές φωνής, και αφετέρου δεν συνδέεται με την ανάληψη ρίσκου και τις επικείμενες αρνητικές συνέπειες που το άτομο θεωρεί πιθανές και αποτελούν απώλεια πόρων (Hobfoll, 1989). Επίσης, οι συμπεριφορές φωνής, σε αντίθεση με τις συμπεριφορές σιωπής, μπορεί να ερμηνεύονται ως καταναγκαστικές από τη μεριά των εργαζομένων, δημιουργώντας ακόμα περισσότερες εργασιακές απαιτήσεις για την εμφάνισή τους. Με αυτόν τον τρόπο, οι πόροι που εξοικονομήθηκαν μέσω της εμφάνισης ΟΣ μπορούν να αξιοποιηθούν για την αντιμετώπιση νέων εργασιακών απαιτήσεων, συμβάλλοντας θετικά στην ημερήσια βιωσιμότητα της ομάδας (Bakker & Demerouti, 2023).

Βασική βιβλιογραφία:

- Ayanponle, L. O., Elufioye, O. A., Asuzu, O. F., Ndubuisi, N. L., Awonuga, K. F., & Daraojimba, R. E. (2024). The future of work and human resources: A review of emerging trends and HR's evolving role. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(2), 113-124. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.2.0151>
- 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>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389 - 411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 10(1), 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 11-19. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-514. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dehkharghani, L. L., Paul, J., Maharati, Y., & Menzies, J. (2022). Employee silence in an organizational context: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 1072-1085. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.004>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-368. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517. <https://doi.org/10.2307/2392936>
- Gray, J.A. (1984). The Neuropsychology of Anxiety. In: Pawlik, K. (Ed.) *Fortschritte de Experimentalpsychologie. Lehr und Forschungstexte Psychologie*, vol 5. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-69631-2_5
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In *Handbook of organizational behavior* (p. 315–342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., & Meng, H. (2022). When is silence golden? A meta analysis on antecedents and outcomes of employee silence. *Journal of Business and Psychology*, 37(5), 1039-1063. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09788-7>
- Hewlin, P. F. (2003). And the Award for Best Actor Goes to...: Facades of Conformity in Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, 28(4), 633-654. <https://doi.org/10.2307/30040752>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337- 421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5(1), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. (2012). Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Creative Performance in Healthcare Teams. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 147 – 157. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00635.x>

- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349–362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of applied psychology*, 102(3), 452-471. <https://doi.org/10.1037/apl0000128>
- Mauss, I. B., Evers, C., Wilhelm, F. H., & Gross, J. J. (2006). How to bite your tongue without blowing your top: Implicit evaluation of emotion regulation predicts affective responding to anger provocation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(5), 589-602. <https://doi.org/10.1177/0146167205283841>
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 10(1), 79-107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- 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>
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as response to perceived injustice. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 20, pp. 331–369). JAI Press.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-17. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359– 1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of applied psychology*, 99(2), 181-198. <https://doi.org/10.1037/a0034531>

Οι Παράγοντες που Επηρεάζουν την Πρόθεση για Εκπατρισμό: Μια Ανάλυση Προσωπικών και Επαγγελματικών Χαρακτηριστικών

Φοιτήτρια: Κοντού Χριστίνα

Επιβλέπουσα: Παναγιωτοπούλου Λήδα

Εισαγωγή

Η διεθνής κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού έχει αναδειχθεί τις τελευταίες δεκαετίες σε κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχή υλοποίηση στρατηγικών διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Ο εκπατρισμός στελεχών, ως μορφή διεθνούς στελέχωσης, προϋποθέτει την ύπαρξη κατάλληλων επαγγελματιών που είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν εργασιακά καθήκοντα εκτός της χώρας διαμονής τους.

Αν και η βιβλιογραφία έχει εστιάσει σε πτυχές όπως η πολιτισμική προσαρμογή και η υποστήριξη των εκπατρισμένων στελεχών, η διερεύνηση της πρόθεσης εκπατρισμού, ως προκαταρκτικό και κρίσιμο στάδιο της διαδικασίας, παραμένει σχετικά περιορισμένη. Η παρούσα διπλωματική εργασία επιδιώκει να συμβάλει στην κάλυψη του εν λόγω κενού, διερευνώντας τον ρόλο της προσωπικότητας, της πολιτισμικής νοημοσύνης, των επαγγελματικών κινήτρων και των ατομικών λόγων εκπατρισμού, με στόχο την ανάπτυξη μιας πολυπαραγοντικής προσέγγισης για την κατανόηση της πρόθεσης εκπατρισμού.

Η εν λόγω προσέγγιση δύναται να ενισχύσει τη στρατηγική στελέχωσης των οργανισμών, παρέχοντας πολύτιμα εφόδια για την επιλογή και τελικά την υποστήριξη των κατάλληλων επαγγελματιών.

Περιγραφή σκοπού και σημασίας

Η παρούσα μελέτη επιδιώκει να διερευνήσει πώς προσωπικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την πρόθεση εκπατρισμού επαγγελματιών. Ειδικότερα, εξετάζει τον ρόλο των χαρακτηριστικών προσωπικότητας, όπως προσδιορίζονται στο μοντέλο των πέντε παραγόντων (Big Five), της πολιτισμικής νοημοσύνης και ειδικότερα της κινητήριας διάστασής της (Motivational CQ), της διάθεσης για διεθνοποίηση (Internationalism) ως άξονα καριέρας, καθώς και των επαγγελματικών κινήτρων, αναδεικνύοντας τη σχετική συμβολή κάθε μεταβλητής.

Η σημασία της έρευνας έγκειται στην κατανόηση των πολυδιάστατων παραμέτρων που καθορίζουν τη διάθεση για διεθνή κινητικότητα, προσφέροντας πολύτιμες γνώσεις για την πρώτη φάση των διεθνών τοποθετήσεων: την επιλογή των κατάλληλων στελεχών. Μέσα από αυτή την προσέγγιση, η μελέτη συμβάλλει στην ενίσχυση της στρατηγικής στελέχωσης σε παγκόσμιο επίπεδο.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

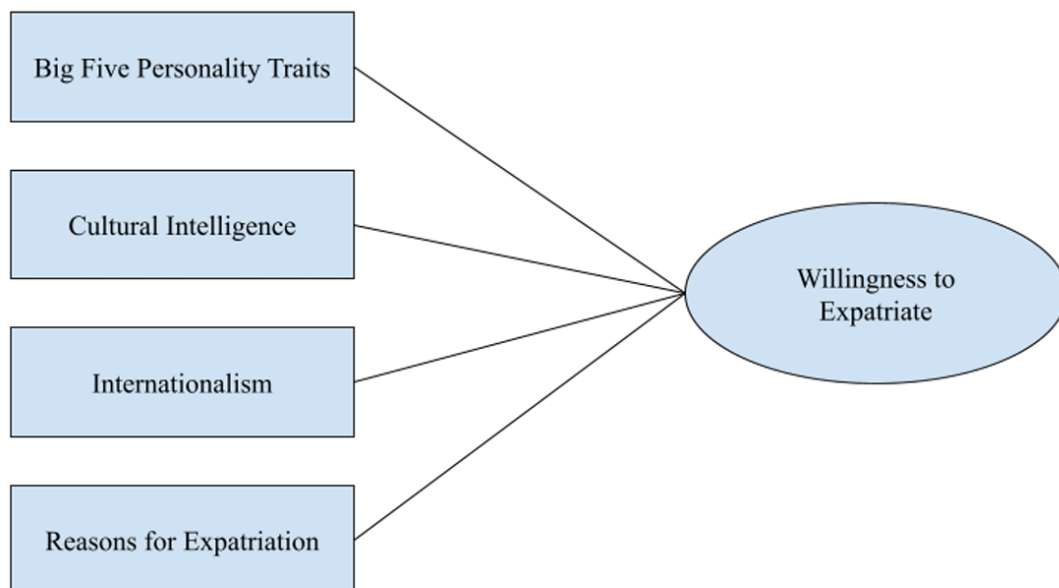
Η πρόθεση εκπατρισμού δεν αποτελεί μια μονοσήμαντη απόφαση, αλλά επηρεάζεται από ένα σύνολο παραγόντων που σχετίζονται τόσο με την προσωπικότητα όσο και με τις εμπειρίες και τις αξίες του ατόμου. Στο επίκεντρο πολλών ερευνών βρίσκεται το μοντέλο των Πέντε Παραγόντων Προσωπικότητας (Big Five), το οποίο προσφέρει ένα χρήσιμο θεωρητικό πλαίσιο για την κατανόηση της διεθνούς κινητικότητας. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν η Εξωστρέφεια και η Δεκτικότητα σε Νέες Εμπειρίες, καθώς σχετίζονται με την ανοιχτότητα σε νέες προκλήσεις και την επιθυμία κοινωνικής αλληλεπίδρασης - στοιχεία που έχουν θετική συσχέτιση με την πρόθεση εκπατρισμού (Harari et al., 2018). Από την άλλη πλευρά, ο Νευρωτισμός έχει συνδεθεί αρνητικά με την ίδια

πρόθεση, λόγω της τάσης για άγχος και δυσκολία προσαρμογής σε αβέβαια περιβάλλοντα (Huang et al., 2005).

Πέρα όμως από τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, κομβικό ρόλο φαίνεται να διαδραματίζει και η Πολιτισμική Νοημοσύνη (CQ). Ειδικά η κινητήρια διάσταση της έννοιας - η εσωτερική ώθηση ενός ατόμου να εμπλακεί με νέες κουλτούρες - έχει αναδειχθεί ως ένας ισχυρός προγνωστικός δείκτης της πρόθεσης εκπατρισμού, ενισχύοντας την ετοιμότητα για πολιτισμική προσαρμογή (Lee et al., 2018; Richter et al., 2020). Στο ίδιο πλαίσιο, οι άξονες καριέρας (career anchors), όπως τους εισήγαγε ο Schein (1978), λειτουργούν ως εσωτερικές “πυξίδες” που καθοδηγούν τις επαγγελματικές αποφάσεις των ατόμων. Ο άξονας της Διεθνοποίησης, συγκεκριμένα, συνδέεται θετικά με την πρόθεση εκπατρισμού, εκφράζοντας την επιθυμία για μια καριέρα με διεθνή προσανατολισμό (Suutari & Taka, 2004).

Ακόμη, η ύπαρξη προηγούμενης διεθνούς εμπειρίας - είτε μέσω σπουδών είτε μέσω απασχόλησης στο εξωτερικό - φαίνεται να λειτουργεί ενισχυτικά. Οι εμπειρίες αυτές μειώνουν το αίσθημα αβεβαιότητας και αυξάνουν την αυτοπεποίθηση για μελλοντική διεθνή μετακίνηση (Tharenou, 2007). Τέλος, ιδιαίτερη σημασία έχουν και τα προσωπικά κίνητρα πίσω από την πρόθεση εκπατρισμού. Αν και τα κίνητρα διαφέρουν μεταξύ των ατόμων, τα επαγγελματικά - όπως η αναζήτηση εξέλιξης και διεθνούς εμπειρίας - φαίνεται να έχουν σημαντικότερη βαρύτητα στη λήψη της απόφασης για εκπατρισμό (Landau et al., 1992).

Ερευνητικό Μοντέλο & Ερευνητικές Υποθέσεις



- **Υπόθεση 1 (H1):** Η διεθνοποίηση ως άξονας καριέρας σχετίζεται θετικά με την προθυμία των στελεχών να αποδεχθούν διεθνείς αποστολές.
- **Υπόθεση 2 (H2):** Η ύπαρξη ισχυρών κινήτρων για εκπατρισμό, είτε με στόχο την επαγγελματική εξέλιξη είτε για τη διατήρηση της θέσης εργασίας, σχετίζονται θετικά με την προθυμία των στελεχών να αποδεχθούν διεθνείς τοποθετήσεις.

- **Υπόθεση 3 (H3):** Η εξωστρέφεια (extraversion) σχετίζεται θετικά με την προθυμία των στελεχών να αποδεχθούν διεθνείς τοποθετήσεις.
- **Υπόθεση 4 (H4):** Η ανοιχτότητα σε νέες εμπειρίες (openness to experience) σχετίζεται θετικά με την προθυμία των στελεχών να αποδεχθούν διεθνείς τοποθετήσεις.
- **Υπόθεση 5 (H5):** Η ευσυνειδησία (conscientiousness) σχετίζεται θετικά με την προθυμία των στελεχών να αποδεχθούν διεθνείς τοποθετήσεις.
- **Υπόθεση 6 (H6):** Ο νευρωτισμός (neuroticism) σχετίζεται αρνητικά με την προθυμία των στελεχών να αποδεχθούν διεθνείς τοποθετήσεις.
- **Υπόθεση 7 (H7):** Η προσήνεια (agreeableness) σχετίζεται θετικά με την προθυμία των στελεχών να αποδεχθούν διεθνείς τοποθετήσεις.
- **Υπόθεση 8 (H8):** Η κινητήρια διάσταση της πολιτισμικής νοημοσύνης (motivational CQ) σχετίζεται θετικά με την προθυμία των στελεχών να αποδεχθούν διεθνείς τοποθετήσεις.

Ερευνητική Μεθοδολογία

Η παρούσα έρευνα ακολουθεί ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση, δεδομένης της φύσης των ερευνητικών ερωτημάτων. Η επιλογή αυτή επιτρέπει τη στατιστική ανάλυση και τη διατύπωση αντικειμενικών συμπερασμάτων, μέσω της χρήσης δομημένου ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε διαδικτυακά.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω της πλατφόρμας Google Forms, γεγονός που διευκόλυνε την ταχεία διάχυση του ερωτηματολογίου και επέτρεψε τη συμμετοχή επαγγελματιών από διαφορετικές χώρες. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε κυρίως μέσω του προσωπικού δικτύου της ερευνήτριας στο LinkedIn, καθώς και μέσω της εταιρείας Kaizen Gaming, αξιοποιώντας εσωτερικά εργαλεία επικοινωνίας. Η επιλογή του συγκεκριμένου τρόπου διανομής εξασφάλισε πρόσβαση σε ένα πολυπολιτισμικό και επαγγελματικά διαφοροποιημένο δείγμα, ενισχύοντας την εγκυρότητα των ευρημάτων. Το δείγμα περιλάμβανε συνολικά 130 άτομα που πληρούσαν το βασικό κριτήριο συμμετοχής, δηλαδή την ενεργή απασχόληση κατά τη χρονική στιγμή της έρευνας. Η μέθοδος δειγματοληψίας ήταν η δειγματοληψία ευκολίας (convenience sampling), επιλογή που ανταποκρίνεται στις πρακτικές συνθήκες και στον χρονικό περιορισμό της έρευνας, παρότι μειώνει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε ώστε να αξιολογήσει όλες τις μεταβλητές του θεωρητικού πλαισίου και αποτελείτο από 44 ερωτήσεις, κατανομημένες σε τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιλάμβανε ερωτήσεις βασισμένες σε καθιερωμένες ψυχομετρικές κλίμακες για την αποτύπωση των πέντε παραγόντων προσωπικότητας (Big Five), της κινητήριας διάστασης της πολιτισμικής νοημοσύνης (Motivational CQ), του προσανατολισμού προς τη διεθνοποίηση (Internationalism) και της εξαρτημένης μεταβλητής, δηλαδή της προθυμίας για εκπατρισμό (Willingness to Expatriate). Όλες οι ερωτήσεις απαντήθηκαν σε κλίμακα Likert πέντε βαθμίδων. Η δεύτερη ενότητα επικεντρώθηκε στους λόγους που θα μπορούσαν να ωθήσουν τα άτομα σε απόφαση για μετεγκατάσταση, με τις απαντήσεις να δίνονται επίσης σε πενταβάθμια κλίμακα Likert. Η τρίτη ενότητα συγκέντρωνε δημογραφικά δεδομένα των συμμετεχόντων, όπως ηλικιακή ομάδα, φύλο, αριθμός ξένων γλωσσών, προηγούμενη εμπειρία στο εξωτερικό και διάρκεια αυτής της εμπειρίας. Η χρήση της αγγλικής ως γλώσσα του ερωτηματολογίου κρίθηκε αναγκαία, καθώς οι περισσότεροι συμμετέχοντες εργάζονται σε πολυεθνικά περιβάλλοντα όπου η αγγλική αποτελεί κοινή γλώσσα επικοινωνίας, ενώ όλες οι επιμέρους κλίμακες είχαν ήδη αναπτυχθεί στην αγγλική γλώσσα.

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό IBM SPSS Statistics 22, μέσω του οποίου πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha), ανάλυση συσχετίσεων (Pearson Correlation) και πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση (Multiple Regression). Πριν την ανάλυση, εφαρμόστηκε αντιστροφή βαθμολογιών όπου απαιτείτο, ώστε να διασφαλιστεί η συνέπεια στις ψυχομετρικές κλίμακες. Η ανάλυση αξιοπιστίας επιβεβαίωσε την εσωτερική συνοχή των κλιμάκων,

ενώ η ανάλυση συσχέτισης προσδιόρισε τη γραμμική σχέση μεταξύ των βασικών μεταβλητών της έρευνας. Τέλος, μέσω της ανάλυσης παλινδρόμησης αξιολογήθηκε η επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών στην προθυμία για εκπατρισμό, με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,05$.

Συνοπτική Παρουσίαση & Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Διαπιστώθηκαν τα εξής:

1. Υπόθεση 1 (H1) - Εύρημα: Η διεθνοποίηση παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση ($B = 0,294$, $p = 0,002$, $Beta = 0,278$), άρα η υπόθεση επιβεβαιώνεται, δηλαδή η διεθνοποίηση ως άξονας καριέρας σχετίζεται θετικά με την προθυμία των στελεχών να αποδεχθούν διεθνείς αποστολές.
2. Υπόθεση 2 (H2) - Εύρημα: Οι λόγοι για expatriation παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική θετική επίδραση ($B = 0,262$, $p = 0,00$, $Beta = 0,302$), άρα η υπόθεση επιβεβαιώνεται, δηλαδή η ύπαρξη ισχυρών κινήτρων για εκπατρισμό, είτε με στόχο την επαγγελματική εξέλιξη είτε για τη διατήρηση της θέσης εργασίας, σχετίζονται θετικά με την προθυμία των στελεχών να αποδεχθούν διεθνείς τοποθετήσεις.
3. Υπόθεση 3 (H3) - Εύρημα: Η εξωστρέφεια δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική επίδραση ($B = 0,059$, $p = 0,313$, $Beta = -0,063$), άρα η υπόθεση απορρίπτεται, δηλαδή η εξωστρέφεια δεν σχετίζεται θετικά με την προθυμία των στελεχών να αποδεχθούν διεθνείς τοποθετήσεις.
4. Υπόθεση 4 (H4) - Εύρημα: Η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση ($B = 0,160$, $p = 0,028$, $Beta = 0,142$), άρα η υπόθεση επιβεβαιώνεται, δηλαδή η ανοιχτότητα σε νέες εμπειρίες σχετίζεται θετικά με την προθυμία των στελεχών να αποδεχθούν διεθνείς τοποθετήσεις.
5. Υπόθεση 5 (H5) - Εύρημα: Η ευσυνειδησία δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική επίδραση ($B = 0,031$, $p = 0,674$, $Beta = 0,026$), άρα η υπόθεση απορρίπτεται, δηλαδή η ευσυνειδησία δεν σχετίζεται θετικά με την προθυμία των στελεχών να αποδεχθούν διεθνείς τοποθετήσεις.
6. Υπόθεση 6 (H6) - Εύρημα: Η συγκεκριμένη υπόθεση δεν εξετάστηκε στο πλαίσιο της ανάλυσης λόγω χαμηλής αξιοπιστίας της μεταβλητής νευρωτισμός (Cronbach's Alpha = 0,429). Δεν είναι δυνατή η εξαγωγή συμπερασμάτων για τη συγκεκριμένη υπόθεση βάσει των διαθέσιμων δεδομένων.
7. Υπόθεση 7 (H7) - Εύρημα: Η προσήνεια δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική επίδραση ($B = -0,034$, $p = 0,705$, $Beta = -0,024$), άρα η υπόθεση απορρίπτεται, δηλαδή η προσήνεια δεν σχετίζεται θετικά με την προθυμία των στελεχών να αποδεχθούν διεθνείς τοποθετήσεις.
8. Υπόθεση 8 (H8) - Εύρημα: Η κινητήρια διάσταση της πολιτισμικής νοημοσύνης παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση ($B = 0,365$, $p = 0,00$, $Beta = 0,312$), άρα η υπόθεση επιβεβαιώνεται, δηλαδή η κινητήρια διάσταση της πολιτισμικής νοημοσύνης σχετίζεται θετικά με την προθυμία των στελεχών να αποδεχθούν διεθνείς τοποθετήσεις.

Συμπεράσματα – Σημασία Έρευνας

Η διερεύνηση της πρόθεσης για διεθνή επαγγελματική κινητικότητα ανέδειξε ένα πολυδιάστατο πλέγμα παραγόντων που επηρεάζουν τη διάθεση των εργαζομένων να αναλάβουν θέσεις στο εξωτερικό. Η μελέτη φώτισε ιδιαίτερα τη σημασία της κινητήριας διάστασης της πολιτισμικής νοημοσύνης, η οποία φαίνεται να αποτελεί τον πιο καθοριστικό παράγοντα για την προθυμία εκπατρισμού. Μαζί με αυτήν, ο διεθνής προσανατολισμός, η ανοιχτότητα σε νέες εμπειρίες και τα προσωπικά και επαγγελματικά κίνητρα, σχηματίζουν ένα δυναμικό προφίλ που ενισχύει την ετοιμότητα για διεθνή σταδιοδρομία.

Τα ευρήματα ενισχύουν τη θεωρητική κατανόηση του φαινομένου και προσφέρουν πρακτική αξία για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να επενδύσουν στη διεθνή κινητικότητα των στελεχών τους. Η στρατηγική αξιοποίηση των μεταβλητών αυτών στις διαδικασίες επιλογής, ανάπτυξης και υποστήριξης ταλέντων μπορεί να ενισχύσει την οργανωσιακή ανταγωνιστικότητα σε ένα παγκοσμιοποιημένο εργασιακό περιβάλλον. Παρά τους περιορισμούς της έρευνας, τα αποτελέσματα προσφέρουν μια ουσιαστική αφετηρία για τη διαμόρφωση πιο στοχευμένων HR πολιτικών, αλλά και για τη συνέχιση της επιστημονικής διερεύνησης γύρω από την προθυμία για expatriation στο σύγχρονο εργασιακό τοπίο.

Βασική Βιβλιογραφία

- Harari, M. B., Reaves, A. C., Beane, D. A., Laginess, A. J., & Viswesvaran, C. (2018). Personality and expatriate adjustment: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 486–517. <https://doi.org/10.1111/joop.12215>
- Huang, T., Chi, S., & Lawler, J. J. (2005). The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1656–1670. <https://doi.org/10.1080/09585190500239325>
- Landau, J. C., Shamir, B., & Arthur, M. B. (1992). Predictors of willingness to relocate for managerial and professional employees. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 667–680. <https://doi.org/10.1002/job.4030130704>
- Lee, J., Weber, M. R., & Rivera, D. (2018). A sociocultural perspective on expatriation willingness: The mediating role of cultural intelligence. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(1), 124–145. <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1489326>
- Richter, N. F., Schlaegel, C., Van Bakel, M., & Engle, R. L. (2020). The expanded model of cultural intelligence and its explanatory power in the context of expatriation intention. *European Journal of International Management*, 14(2), 381–407. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2020.105545>
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Suutari, V., & Taka, M. (2004). Career anchors of managers with global careers. *Journal of Management Development*, 23(9), 833–847. <https://doi.org/10.1108/02621710410558440>
- Tharenou, P. (2007). Disruptive decisions to leave home: Gender and family differences in expatriation choices. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105(2), 183–200. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.08.004>

Διαφορές ανδρών-γυναικών στη διαμόρφωση και ελκυστικότητα του personal brand τους: συνέπειες για την απασχολησιμότητα

Φοιτήτρια: Αναστασία Κούρτη

Επιβλέπουσα: Μαρίνα Ψιλούτσικου

Εισαγωγή

Οι ραγδαίες αλλαγές στις παραδοσιακές δομές εργασίας που έχουν προκληθεί από την παγκοσμιοποίηση, την ψηφιοποίηση και την άνοδο των social media έχουν οδηγήσει στην κατάρριψη πολλών εμποδίων στον εργασιακό χώρο. Ωστόσο, λόγω του ανταγωνισμού που επικρατεί στην αγορά εργασίας, η αναγνώριση της αξίας των εργαζομένων συνιστά πρόκληση. Τα τελευταία χρόνια το personal branding έχει αρχίσει να απασχολεί τόσο την επιστημονική κοινότητα, όσο και τον χώρο των επιχειρήσεων, και όχι άδικα, αφού μέσω αυτού ένας εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να ξεχωρίσει. Παρότι η έννοια μελετάται τα τελευταία χρόνια, εξακολουθούν να υπάρχουν πεδία προς διερεύνηση, όπως ο ρόλος του φύλου και η διάσταση του «ανήκειν», τα οποία και μελετώνται στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας.

Σκοπός και σημασία της έρευνας

Βασικός σκοπός είναι η μελέτη των πιθανών σχέσεων των μεταβλητών του personal branding, της αξίας αυτού (ήτοι personal brand equity) και της απασχολησιμότητας. Προς την κατεύθυνση αυτή εξετάζεται το εάν το φύλο διαδραματίζει κάποιον ρόλο στη διαδικασία διαμόρφωσης και ελκυστικότητας του personal brand. Η κύρια πρωτοτυπία όμως, της εν λόγω έρευνας έγκειται στο ότι επιχειρεί την μελέτη του personal branding σε δύο διακριτά στάδια: αυτό του «ανήκειν» και αυτό της διαφοροποίησης. Μέχρι στιγμής σε έρευνες πάνω στο ερευνητικό αντικείμενο του personal branding δεν έχει γίνει ποτέ διαχωρισμός αυτών των δύο, ούτε έχει δοθεί έμφαση στην μελέτη αυτού που ονομάζουμε «ανήκειν». Του κατά πόσο κάποιος δηλαδή επιδιώκει να δείξει ότι αποτελεί μέρος μία ομάδας, εν προκειμένω επαγγελματικού κλάδου, κατά την διαδικασία προώθησης του personal brand του. Τέλος, σε συνάρτηση με τις παραπάνω έννοιες, εξετάζεται και η αντιλαμβανόμενη απασχολησιμότητα των ατόμων.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Personal Branding

Ξεκινώντας, κρίνεται σκόπιμο να οριστούν οι βασικές υπό μελέτη έννοιες και να τεθεί το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο εδράζεται η εν λόγω έρευνα. Έτσι, το personal branding, αποτελεί ένα διεπιστημονικό πεδίο που βρίσκεται στο «σταυροδρόμι» του marketing, της ψυχολογίας, της επικοινωνίας, της κοινωνιολογίας, και της οργανωσιακής συμπεριφοράς, ενώ έχει αναδειχθεί ως ένας τρόπος επίτευξης επαγγελματικής επιτυχίας. Όπως αναφέρουν οι Gorbatov et al. (2018, σελ. 6) το personal branding είναι η στρατηγική διαδικασία δημιουργίας, τοποθέτησης και διατήρησης μιας θετικής εντύπωσης του εαυτού μας, βασισμένη σε ένα μοναδικό συνδυασμό ατομικών χαρακτηριστικών, τα οποία υποδηλώνουν μια συγκεκριμένη υπόσχεση στο κοινό-στόχο, μέσω μιας διαφοροποιημένης περιγραφής και εικόνας». Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς (σελ. 6) το personal brand είναι ένα σύνολο χαρακτηριστικών ενός ατόμου (ιδιότητες, αξίες, πεποιθήσεις κ.λπ.) που αποδίδονται σε μια διαφοροποιημένη περιγραφή και εικόνα με σκοπό την εδραίωση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο μυαλό του κοινού-στόχου. Γίνεται αντιληπτό λοιπόν, ότι το personal brand είναι το αποτέλεσμα της διαδικασίας του personal branding.

Μία διαδικασία που διαδραματίζει εξέχοντα ρόλο κατά την προώθηση οποιουδήποτε brand, και εν προκειμένω του personal, είναι το positioning. Η καθιέρωση σημείων διαφοροποίησης αποτελεί μία από τις δύο πρακτικές positioning που προτείνονται από τους Keller, Calder και Tybout (2002) για το

branding προϊόντων, ενώ η άλλη πρακτική αφορά την καθιέρωση σημείων ομοιότητας. Αυτό ταυτίζεται με την προσέγγιση των Jones & Bonevak (2013) για το «ανήκειν», σύμφωνα με την οποία ένα brand πρώτα χρειάζεται να τοποθετηθεί εντός μίας κατηγορίας και στην συνέχεια να διαφοροποιηθεί. Όταν γίνεται λόγος για personal brand οι ανωτέρω έννοιες χρήζουν προσαρμογής και έτσι κάτι ανάλογο των σημείων διαφοροποίησης είναι οι πρακτικές που κάνουν το άτομο να ξεχωρίζει (“stand out”) από τους ανταγωνιστές του. Κάτι αντίστοιχο των σημείων ομοιότητας είναι η ένταξη του ατόμου (“fitting in”) και η προσαρμογή στις προσδοκίες του πεδίου που θέλει να δραστηριοποιηθεί, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μέσω της συμμόρφωσης με τις αξίες και τις απαιτήσεις του εκάστοτε επαγγέλματος (Parmentier et al., 2012). Μάλιστα, κάτι τέτοιο μπορεί να συνδυαστεί με τον όρο της ομαδικής προτυπικότητας (group prototypicality), που περιγράφεται ως ο βαθμός ομοιότητας με το πρότυπο της ομάδας και συνίσταται στην νοητική απεικόνιση των χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν μια ομάδα από άλλες παρεμφερείς (βλ. Hogg, 2001 κ.α.). Από τον εν λόγω όρο προκύπτει και η αντιλαμβανόμενη προτυπικότητα που αντανάκλα την αντιλαμβανόμενη ομοιότητα με την ομάδα (Turner et al., 1987).

Personal Brand Equity

Η αξία του personal brand (personal brand equity) αποτελεί έννοια με ποικίλες προσεγγίσεις. Οι Gorbato et al. (2020), βασιζόμενοι στο μοντέλο του Keller (1993), πρότειναν τρεις βασικές διαστάσεις αυτής: *ελκυστικότητα*, *διαφοροποίηση* και *αναγνωρισιμότητα* του personal brand. Κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις συνδέεται αντίστοιχα με την «γνώση του γιατί», την «γνώση του πώς» και την «γνώση του ποιος», συμβάλλοντας θετικά στην καριέρα του ατόμου. Σύμφωνα λοιπόν με τους συγγραφείς, η αξία του personal brand σε έναν επαγγελματικό τομέα προκύπτει από τον συνδυασμό αυτών των τριών διαστάσεων.

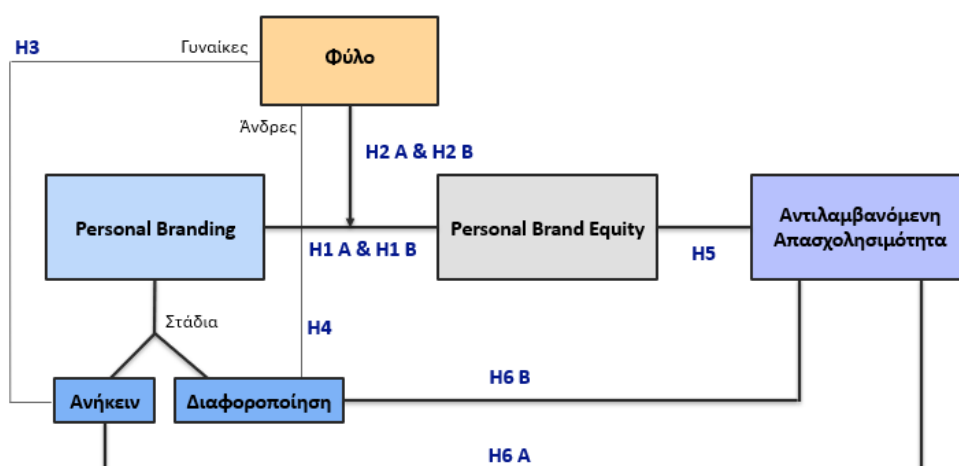
Έμφυλες Διαφορές

Σύμφωνα με τον ορισμό που παρέχει το American Psychological Association (2023) οι έμφυλες διαφορές συνίστανται σε *τυπικές διαφορές μεταξύ των δύο φύλων, οι οποίες είναι συγκεκριμένες σε έναν ορισμένο πολιτισμό και επηρεάζονται από τις στάσεις και τις πρακτικές του*. Μελέτες έχουν δείξει ότι λόγω των επικρατούντων στερεοτύπων, οι άνδρες και οι γυναίκες γίνονται αντιληπτοί διαφορετικά, καθώς διαμορφώνονται διαφορετικές προσδοκίες για το κάθε φύλο (βλ. Rosette & Tost, 2010 κ.α.). Πολύ συχνά έχουν παρατηρηθεί διαφορές μεταξύ των δύο φύλων σε θέματα και συμπεριφορές που απασχολούν τις Διοικητικές Επιστήμες, άρα είναι βάσιμο να ερευνηθεί αν εμφανίζονται και κατά την διαμόρφωση του personal branding. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα αποτελούν τα στίλ ηγεσίας, καθώς έχει παρατηρηθεί ότι οι άνδρες τείνουν να εμφανίζουν κατά κύριο λόγο πτυχές της συναλλακτικής ηγεσίας, ενώ οι γυναίκες της μετασχηματιστικής (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003). Η συναλλακτική ηγεσία είναι μια διαδικασία «ανταλλαγής», όπου παρέχονται ανταμοιβές από τον ηγέτη και γίνεται ικανοποίηση αναγκών των ακολούθων με αντάλλαγμα την επίτευξη υψηλής απόδοσης και καθορισμένων στόχων, ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία εδράζεται στις προσωπικές αξίες, πεποιθήσεις και χαρακτηριστικά του ηγέτη (Oshagbemi & Gill, 2003).

Αντιλαμβανόμενη Απασχολησιμότητα

Η απασχολησιμότητα σχετίζεται με την κατοχή δεξιοτήτων, στάσεων και χαρακτηριστικών που επιτρέπουν την αποτελεσματική και επιτυχή λειτουργία του ατόμου ως επαγγελματία (Edinburgh Napier University, 2024). Σύμφωνα με τους Fugate et al. (2004, σελ. 23) η αντιλαμβανόμενη απασχολησιμότητα θα μπορούσε να οριστεί ως *η ικανότητα κάποιου να εντοπίζει και να αξιοποιεί επαγγελματικές ευκαιρίες*, ενώ έχει λεχθεί ότι η εν λόγω έννοια αναφέρεται στην αυτό-αξιολόγηση ή στις αξιολογήσεις τρίτων σχετικά με τις πιθανότητες εύρεσης και διατήρησης εργασίας (Hazer & Jacobson, 2003). Τέλος, η απασχολησιμότητα γίνεται κατανοητή ως ένα είδος ενεργής προσαρμοστικότητας, που δίνει στους εργαζομένους τη δυνατότητα να εντοπίζουν και να αξιοποιούν επαγγελματικές ευκαιρίες, ενώ παρόλο που δεν μπορεί να εγγυηθεί την απασχόληση, υποστηρίζεται ότι αυξάνει τις πιθανότητες εύρεσης εργασίας (Fugate et al., 2004).

Ερευνητικό Μοντέλο και Ερευνητικές Υποθέσεις



H1 A

Το personal branding (στάδιο του «ανήκειν») σχετίζεται θετικά με το personal brand equity.

H1 B

Το personal branding (στάδιο της διαφοροποίησης) σχετίζεται θετικά με το personal brand equity.

H2 A

Το φύλο δρα ως ρυθμιστής στη σχέση του personal branding (στάδιο του «ανήκειν») με το personal brand equity.

H2 B

Το φύλο δρα ως ρυθμιστής στη σχέση του personal branding (στάδιο της διαφοροποίησης) με το personal brand equity.

H3

Οι γυναίκες προσπαθούν περισσότερο να δείξουν ότι ανήκουν και αυτό σχετίζεται θετικά με το personal brand equity.

H4

Οι άνδρες προσπαθούν περισσότερο να δείξουν ότι διαφοροποιούνται και αυτό σχετίζεται θετικά με το personal brand equity.

H5

Το personal brand equity σχετίζεται θετικά με την αντιλαμβανόμενη απασχολησιμότητα.

H6 A

Το personal branding (στάδιο του «ανήκειν») σχετίζεται θετικά με την αντιλαμβανόμενη απασχολησιμότητα.

H6 B

Το personal branding (στάδιο της διαφοροποίησης) σχετίζεται θετικά με την αντιλαμβανόμενη απασχολησιμότητα.

Μεθοδολογία

Στην παρούσα μελέτη, επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα που παρέχει στον ερευνητή μετρήσιμα αριθμητικά αποτελέσματα, για την επαλήθευση ή μη των διατυπωθεισών υποθέσεων. Μέσα από την χρήση ερωτηματολογίου, δόθηκε η δυνατότητα συλλογής ενός ικανοποιητικού αριθμού πρωτογενών δεδομένων, καθώς η ποσοτική έρευνα αξιοποιεί μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων, με προκαθορισμένα χαρακτηριστικά, αφήνοντας ελάχιστα περιθώρια ευελιξίας (Ψιλούτσικου, 2023). Εν προκειμένω αξιοποιήθηκε η πλατφόρμα του Lime Survey για την δημιουργία ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Αποτελούταν από 50 ερωτήσεις συνολικά, εκ των οποίων οι 43 πραγματοποιούνταν την μέτρηση των μεταβλητών, όλες σε 5βαθμια κλίμακα Likert, και οι τελευταίες 6 τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων. Συμπληρωματικά με την ποσοτική έρευνα χρησιμοποιήθηκε και η εισαγωγική ποιοτική ερώτηση ανοιχτού τύπου «Τι σας έρχεται στο μυαλό όταν ακούτε την έννοια personal

brand;» για την διαπίστωση των αντιλήψεων των συμμετεχόντων αναφορικά με την έννοια του personal brand.

Ο πληθυσμός της έρευνας περιλάμβανε άτομα ηλικίας των 18 ετών και άνω, με μοναδική προϋπόθεση συμμετοχής να είναι η ύπαρξη απασχόλησης κατά τη χρονική περίοδο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Ως προς την δειγματοληψία, έγινε χρήση ενός συνδυασμού μεθόδων μη πιθανότητας, ήτοι ευκολίας και χιονοστιβάδας, μιας και συνιστούν μία εύκολη και σχετικά γρήγορη επιλογή για την συλλογή δεδομένων (Ψιλούτσικου, 2023). Συνολικά συλλέχθηκαν 208 απαντήσεις, για την ανάλυση των οποίων έγινε χρήση του του στατιστικού πακέτου IBM SPSS (έκδοση 22). Παράλληλα, αξιοποιήθηκε και το λογισμικό SmartPLS 4 (Ringle, Wende, & Becker, 2024) και συγκεκριμένα το PLS-SEM (Partial Least Squares-Structural Equation Modeling) για την περαιτέρω διερεύνηση των αποτελεσμάτων και την εξαγωγή συμπερασμάτων για τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών.

Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Ξεκινώντας με μία σύντομη περιγραφή του δείγματος, αυτό αποτελούνταν από 95 άνδρες και 113 γυναίκες, με το 70% αυτών να βρίσκεται μεταξύ 18 - 37 ετών. Μέσω του Cross Tabulation διαπιστώθηκε ισομερής κατανομή των δύο φύλων στην ηλικία, στο επίπεδο ιεραρχίας, στα έτη προϋπηρεσίας και στο ακαδημαϊκό υπόβαθρο. Από τα ευρήματα της ποιοτικής ερώτησης, φαίνεται ότι ικανοποιητική μερίδα του δείγματος έχει μια αρκετά σαφή αντίληψη για την έννοια του personal brand, ενώ οι απαντήσεις καταδεικνύουν ότι οι συμμετέχοντες δεν συνδέουν το personal brand με έννοιες που έχουν αρνητική χροιά, κάτι που ενισχύει την ιδέα ότι αυτό εκλαμβάνεται ως ένα ωφέλιμο εργαλείο.

Περνώντας στον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων, η **H1 A & B** που εξετάζει την σχέση personal branding & personal brand equity επαληθεύθηκε.

Πιο συγκεκριμένα, ο παράγοντας brand **appeal** του personal brand equity προβλέπεται από:

- «Ανήκειν» ($B = 0,209$, $t = 3,788$, $p < 0,001$)
- Στρατηγική ($B = 0,185$, $t = 3,009$, $p = 0,003$)
- Παρουσίαση μοναδικότητας του ατόμου ($B = 0,137$, $t = 2,814$, $p = 0,005$)

Ο παράγοντας brand **differentiation** του personal brand equity προβλέπεται από:

- Παρουσίαση μοναδικότητας του ατόμου ($B = 0,180$, $t = 2,610$, $p = 0,010$)
- «Ανήκειν» ($B = 0,160$, $t = 2,055$, $p = 0,041$)

Ο παράγοντας brand **recognition** του personal brand equity προβλέπεται από:

- Χρήση τεχνολογίας για αξιολόγηση αποτελεσματικότητας personal branding ($B = 0,139$, $t = 1,982$, $p = 0,049$)

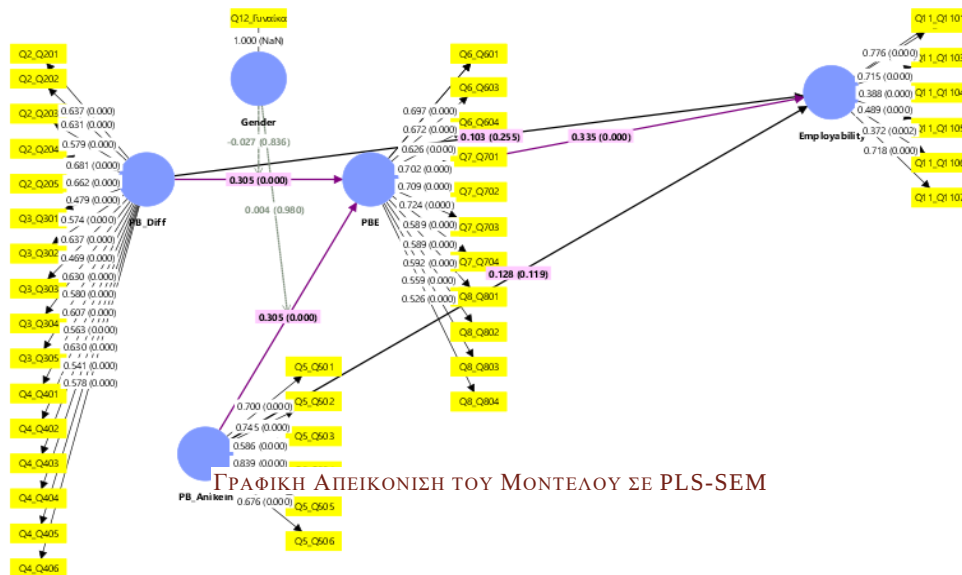
Συνεχίζοντας με την **H2 A & B**, βρέθηκε ότι το φύλο δεν δρα ως ρυθμιστής στην σχέση του personal branding με το personal brand equity και άρα η υπόθεση απορρίφθηκε. Επιπλέον, απορρίφθηκαν και οι **H3** και **H4** που εξέτασαν την σύγκριση των μέσων όρων ανδρών-γυναικών ως προς το «ανήκειν» και την διαφοροποίηση. Καίτοι οι γυναίκες εμφάνισαν ελαφρώς υψηλότερο μέσο όρο στο «ανήκειν» και οι άνδρες στη διαφοροποίηση, οι διαφορές αυτές δεν ήταν στατιστικά σημαντικές.

Η **H5** που εξέτασε την σχέση personal brand equity & αντιλαμβανόμενης απασχολησιμότητας, επαληθεύτηκε και πιο συγκεκριμένα διαπιστώθηκε ότι η αντιλαμβανόμενη απασχολησιμότητα προβλέπεται από τον παράγοντα brand appeal του personal brand equity ($B = 0,418$, $t = 5,395$, $p < 0,001$).

Τέλος, για την **H6 A & B** διαπιστώθηκαν διαφορετικά ευρήματα στο περιβάλλον του SPSS και διαφορετικά στο SmartPLS, ενώ για τις προηγούμενες υποθέσεις υπήρχε συμφωνία ως προς την επαλήθευσή τους ή μη. Στο **SPSS** η σχέση personal branding & αντιλαμβανόμενης απασχολησιμότητας επαληθεύτηκε και βρέθηκε ότι η αντιλαμβανόμενη απασχολησιμότητα προβλέπεται από:

- Στρατηγική (B = 0,178, t = 2,718, p = 0,007)
- «Ανήκειν» (B = 0,151, t = 2,573, p = 0,011)

Στο **SmartPLS** έγινε εμφανές ότι το «ανήκειν» και η διαφοροποίηση δεν ασκούν άμεση επίδραση στην αντιλαμβανόμενη απασχολησιμότητα, αλλά έμμεση μέσω του personal brand equity, το οποίο δρα ως μεσολαβητής.



ΓΡΑΦΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΣΕ PLS-SEM

Συμπεράσματα

Μέσω της παρούσας έρευνας λοιπόν, αναδείχθηκε το «ανήκειν» ως στάδιο διαμόρφωσης του personal brand, καθώς διαπιστώθηκε ότι τα άτομα που επιδεικνύουν ότι ανήκουν σε μια επαγγελματική ομάδα ενισχύουν την ελκυστικότητα και την διακριτότητα του προσωπικού τους brand. Ακόμη, το personal brand εδραιώνεται ως μια ευρεία στρατηγική που δεν δέχεται επιρροή από κοινωνικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο. Η μη επιρροή του φύλου είναι ελπιδοφόρα και μπορεί να συνδέεται με την μείωση διαφορών και σε άλλες πτυχές του επαγγελματικού βίου ανδρών – γυναικών. Ολοκληρώνοντας, ο μεσολαβητικός ρόλος του personal brand equity επαληθεύει το προφανές: Ότι δηλαδή δεν ακούν αποσπασματικές ενέργειες personal branding για να νιώσει κάποιος πιο απασχολήσιμος, αλλά χρειάζεται να αντιλαμβάνεται ότι αυτές οι ενέργειες του δίνουν συγκεκριμένη αξία και αυτό είναι που κάνει τον επαγγελματία να νιώθει πιο απασχολήσιμος.

Βιβλιογραφία

- American Psychological Association. (2023, November 15). Gender differences. In *APA Dictionary of Psychology*. Ανακτήθηκε από: <https://dictionary.apa.org/gender-differences>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Edinburgh Napier University. (2024). *What is the difference between employment, employability and graduate attributes?* Edinburgh Napier University. Ανακτήθηκε από: https://staff.napier.ac.uk/services/student-futures/EnhancingtheCurriculum/graduate_attributes/Pages/Differentiatingemployment,employabilityandGraduateAttributes.aspx
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>

- Gorbatov, S., Khapova, S. N., & Lysova, E. I. (2018). Personal branding: interdisciplinary systematic review and research agenda. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02238>
- Gorbatov, S., Khapova, S. N., Oostrom, J. K., & Lysova, E. I. (2020). Personal brand equity: Scale development and validation. *Personnel Psychology*, 74(3), 505–542. <https://doi.org/10.1111/peps.12412>
- Hazer, J., & Jacobson, J. R. (2003). Effects of screener self-monitoring on the relationships among applicant positive self-presentation, objective credentials, and employability ratings. *Journal of Management*, 29(1), 119–138. <https://doi.org/10.1177/014920630302900101>
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184–200. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503_1
- Jones, C., & Bonevac, D. (2013). An evolved definition of the term “brand”: Why branding has a branding problem. *Journal of Brand Strategy*, 2(2), 112–120. <https://doi.org/10.69554/DIIJ7404>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.2307/1252054>
- Keller, K. L., Calder, B., & Tybout, A. (2002). Three questions you need to ask about your brand. *Harvard Business Review*, 80, 80–86. <https://hbr.org/2002/09/three-questions-you-need-to-ask-about-your-brand>
- Oshagbemi, T., & Gill, R. (2003). Gender differences and similarities in the leadership styles and behaviour of UK managers. *Women in Management Review*, 18(6), 288–298. <https://doi.org/10.1108/09649420310491468>
- Parmentier, M.-A., Fischer, E., & Reuber, A. R. (2013). Positioning person brands in established organizational fields. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(3), 373–387. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0309-2>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2024). *SmartPLS 4*. Bönningstedt: SmartPLS. Ανακτήθηκε από: <https://www.smartpls.com>
- Rosette, A. S., & Tost, L. P. (2010). Agentic women and communal leadership: How role prescriptions confer advantage to top women leaders. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 221–235. <https://doi.org/10.1037/a0018204>
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, England: Blackwell.
- Ψιλούτσικου, Μ. (2023). *Μεθοδολογία Έρευνας στις Διοικητικές Επιστήμες* [Μεταπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/8599>

Η Χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και ο Αντίκτυπός της στην Εργασιακή Ασφάλεια (job security) και την Εργασιακή Ικανοποίηση (job satisfaction)

Φοιτήτρια: Κουτελίδα Δάφνη

Επιβλέπων: Ευαγγελάτος Ανδρέας

Εισαγωγή

Η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος των τελευταίων δεκαετιών έχει μεταμορφώσει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις. Ανάμεσα στις πιο δυναμικές και πολυσυζητημένες εξελίξεις βρίσκεται η Τεχνητή Νοημοσύνη (TN), η οποία πλέον δεν αποτελεί θεωρητικό κατασκεύασμα, αλλά καθημερινή πραγματικότητα με απτές εφαρμογές σε ποικίλα πεδία. Σε αυτό το πλαίσιο, η TN προσφέρει εργαλεία που υπόσχονται μεγαλύτερη αποδοτικότητα, ταχύτερη λήψη αποφάσεων και διαδικασιών, καθώς και βελτιωμένες υπηρεσίες, ενισχύοντας τη συνολική λειτουργικότητα των οργανισμών/επιχειρήσεων.

Ένας τομέας στον οποίο παρατηρείται αυξανόμενο ενδιαφέρον για την ενσωμάτωση εργαλείων TN είναι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Οι πρακτικές της ΔΑΔ, όπως η προσέλκυση ταλέντων, η επιλογή προσωπικού, η αξιολόγηση απόδοσης και η επαγγελματική ανάπτυξη, υιοθετούν ολοένα και πιο εξελιγμένα συστήματα στηριζόμενα στην τεχνολογία (Bobitan, Dumitrescu, Popa, Sahlian & Turlea, 2024; Fenwick, Molnar & Frangos, 2024; Habbal, Ali & Abuzaraida, 2024; Tanantong & Wongras, 2024). Η είσοδος της TN σε αυτές τις διαδικασίες δεν αλλάζει μόνο την καθημερινότητα των στελεχών του τμήματος, αλλά δημιουργεί και νέα δεδομένα για τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Μέσα σε αυτό, λοιπόν, το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, εγείρονται ερωτήματα σχετικά με τον ρόλο της TN και ιδίως τον αντίκτυπό της σε δύο θεμελιώδεις μεταβλητές της ΔΑΔ, την εργασιακή ασφάλεια και την εργασιακή ικανοποίηση καθώς και τον βαθμό αποδοχής της ή μη από επαγγελματίες της ΔΑΔ. Για αυτό, λοιπόν, κρίνεται αναγκαία η διερεύνηση των εν λόγω ζητημάτων και η κάλυψη κενών στη βιβλιογραφία όσον αφορά κυρίως τη στάση των στελεχών ΔΑΔ απέναντι στην TN.

Σκοπός και Σημασία της εργασίας

Η παρούσα εργασία επιδιώκει να διερευνήσει τις επιδράσεις της TN στις λειτουργίες της ΔΑΔ, με ιδιαίτερη έμφαση στην εργασιακή ασφάλεια και ικανοποίηση των στελεχών. Στόχος είναι η διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης εικόνας σχετικά με τον βαθμό αποδοχής της TN από τους επαγγελματίες της ΔΑΔ, καθώς και ο προσδιορισμός των θετικών και αρνητικών συνεπειών της ενσωμάτωσής της στο εργασιακό περιβάλλον. Η σημασία της έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι, σε αντίθεση με προγενέστερες μελέτες που επικεντρώνονται στη γενική στάση των εργαζομένων, η παρούσα μελέτη εστιάζει αποκλειστικά στα στελέχη της ΔΑΔ, συμβάλλοντας στη διερεύνηση ενός πεδίου με ερευνητικό έλλειμμα. Μέσα από τη συνδυαστική ανάλυση και εκτενή επισκόπηση της βιβλιογραφίας, ελληνικής και διεθνούς, και τη διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας, η έρευνα παρέχει χρήσιμα και πολύ σημαντικά ευρήματα που δύναται να συνδράμουν θετικά στον τομέα της ΔΑΔ.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Η ενσωμάτωση και χρήση της TN έχει αναδιαμορφώσει το εργασιακό περιβάλλον, επαναπροσδιορίζοντας παραδοσιακές διαδικασίες της ΔΑΔ, από την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού έως την εκπαίδευση, την αξιολόγηση απόδοσης και το career path (Nikolaou, 2021; Tambe et al., 2019) και επιφέροντας σημαντικές επιδράσεις σε δύο θεμελιώδεις διαστάσεις του κλάδου της ΔΑΔ, δηλαδή, την εργασιακή ασφάλεια και την εργασιακή ικανοποίηση. Κατά τους

Haenlein & Kaplan (2019), η TN αναγνωρίζεται ως καταλύτης μετασχηματισμού όχι μόνο των επιχειρησιακών λειτουργιών αλλά και του ανθρώπινου παράγοντα, ενώ, εντοπίζεται, παράλληλα, ένας διττός χαρακτήρας: από τη μία πλευρά, η TN προσφέρει λύσεις αυτοματοποίησης και βελτιστοποίησης, από την άλλη όμως, εγείρει σημαντικά ηθικά και κοινωνικά ζητήματα και αισθήματα φόβου, ανασφάλειας και άγχους (Nazareno & Schiff, 2021; Schiff et al., 2021).

Ο ορισμός που δίνεται από τους Βλαχάβα κ.α. (2020) για την TN φαίνεται ότι είναι αρκετά κοντά στα σημερινά δεδομένα: *“TN είναι ο τομέας της Επιστήμης των Υπολογιστών που ασχολείται με τη σχεδίαση και την υλοποίηση υπολογιστικών συστημάτων, τα οποία είναι ικανά να μιμηθούν τις ανθρώπινες γνωστικές ικανότητες, εμφανίζοντας έτσι χαρακτηριστικά που αποδίδουμε συνήθως σε ανθρώπινη συμπεριφορά, όπως για παράδειγμα η επίλυση προβλημάτων, η αντίληψη και κατανόηση εικόνων, η κατανόηση φυσικής γλώσσας, κλπ”*. Όσον αφορά τη ΔΑΔ, ορίζεται ως *“η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων σε οργανισμούς”* (Schermerhorn & Bachrach, 2018; Cuming, 1985), ενώ σχετικά με την εργασιακή ασφάλεια αναλύεται βάσει των μοντέλων των Greenhalgh & Rosenblatt (1984) και Sverke et al. (2002). Εν συνεχεία, η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης βασίζεται κυρίως στις θεωρίες των Locke (1976) και Spector (2012), δίνοντας έμφαση στην ψυχολογική διάσταση της εργασιακής εμπειρίας.

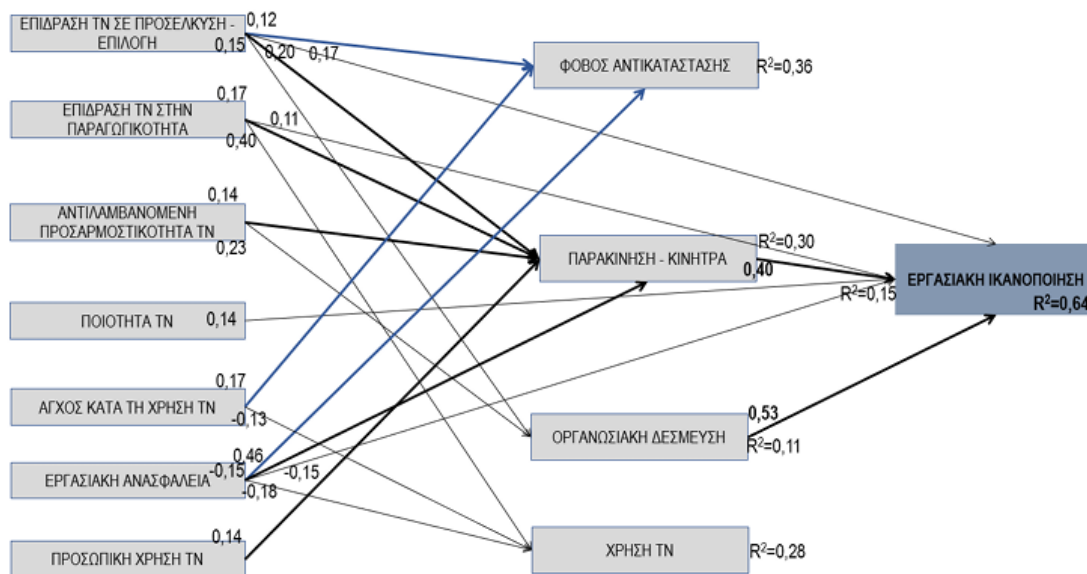
Κατά τους Chauhan and Mishra (2023) και Nam (2019) υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ εργασιακής ασφάλειας και ικανοποίησης, καθώς όσο πιο ασφαλής αισθάνεται ο εργαζόμενος τόσο αυξάνεται η ικανοποίησή του και εν τέλει η απόδοσή του. Παρατηρείται ότι η TN επηρεάζει αρνητικά και τη μεν εργασιακή ασφάλεια λόγω της ανησυχίας της απώλειας θέσης εργασίας, προκαλώντας άγχος και μειωμένη αφοσίωση στους εργαζόμενους αλλά και τη δε εργασιακή ικανοποίηση καθώς η έντονη παρουσία του εργασιακού άγχους επιφέρει χαμηλό βαθμό ικανοποίησης και απόδοσης. Όσον αφορά γενικότερα το εργασιακό περιβάλλον ο αντίκτυπος της TN είναι διττός: θετικός και αρνητικός.

Συγχρόνως, η στάση των στελεχών της ΔΑΔ απέναντι στην TN, η οποία εμφανίζεται διαφοροποιημένη βάσει φύλου, ηλικίας, μορφωτικού επιπέδου, επαγγέλματος, εξοικείωσης με την τεχνολογία και τις αναδυόμενες μορφές της (Sharma & Saxena, 2024; Zhu, 2023; Bhargava et al., 2020) αποφασίζεται ότι είναι κυρίως θετική. Ορισμένοι εργαζόμενοι, ιδιαίτερα οι ικανότεροι, προσπαθούν να προσαρμόζονται στις νέες απαιτήσεις και να αποκτούν νέες γνώσεις και δεξιότητες που θα τους φανούν χρήσιμες στο μέλλον (Atiq & Usmani, 2023; Rhee & Jin, 2021). Υπάρχουν, ωστόσο, και οι εργαζόμενοι, κυρίως εκείνοι, με χαμηλά προσόντα, οι οποίοι δεν θα μπορέσουν να προσαρμοστούν τόσο εύκολα (Ojiyi, 2023).

Καθίσταται σημαντικό, λοιπόν, οι ηγεσίες οργανισμών και επιχειρήσεων να αναζητήσουν εκείνα τα εργαλεία TN, τα οποία μπορούν να επιταχύνουν τις διαδικασίες, αυξάνοντας ταυτόχρονα την αξιοπιστία και εγκυρότητά τους ώστε αφενός να διασφαλίσουν την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων και αφετέρου να ενισχύσουν τις συνθήκες εργασιακής ασφάλειας και παραγωγικότητας. Καθώς, και να τεθούν σε εφαρμογή αποτελεσματικές στρατηγικές και ένα πλαίσιο ηθικής TN για την ομαλή ενσωμάτωσή της στα διάφορα επιχειρησιακά δρώμενα και περαιτέρω προκειμένου οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να την αντιλαμβάνονται πλέον ως ευκαιρία ανέλιξης και όχι ως απειλή.

Διάγραμμα Ερευνητικού Μοντέλου

Βάσει των αναλύσεων που διεξήχθησαν (ανάλυση αξιοπιστίας, έλεγχος διαφοράς μέσων, γραμμική παλινδρόμηση και ανάλυση διαμεσολάβησης) προέκυψε το εξής μοντέλο:



Μεθοδολογία

Πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα, όπου για τη συλλογή των δεδομένων έγινε χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου μέσω της ηλεκτρονικής φόρμας ερωτηματολογίου της Google (Google Forms) καθώς και συλλέχθηκαν πρωτογενή δεδομένα. Συγκεκριμένα, επειδή η έρευνα απευθυνόταν ιδίως σε στελέχη αλλά και εργαζόμενους της ΔΑΔ σε επιχειρήσεις και οργανισμούς τόσο στην Ελλάδα όσο και το εξωτερικό, δημιουργήθηκαν δύο ερωτηματολόγια (ένα υπό ελληνική μορφή και ένα υπό αγγλική προς εξυπηρέτηση του σκοπού της έρευνας), τα οποία συγχωνεύθηκαν σε ένα "τελικό" ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο στηρίχθηκε σε κλίμακες μέτρησης που χαρακτηρίζονται για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία τους, ενώ αξίζει να επισημανθεί ότι για την διασφάλιση του ελέγχου εγκυρότητας είχε διεξαχθεί και πιλοτική αξιολόγηση του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, για το ερωτηματολόγιο έγινε χρήση της επταβάθμιας κλίμακας Likert και στηρίχθηκε στην κλίμακα μέτρησης της επίδρασης της ΤΝ στις λειτουργίες της ΔΑΔ των Kambur & Akara (2021), η οποία περιελάμβανε τις διαστάσεις της προσέλκυσης και επιλογής, εκπαίδευσης, αξιολόγηση απόδοσης, career path και μισθοδοσίας των εργαζομένων, στην κλίμακα μέτρησης της αντίληψης για την ΤΝ των Park et al. (2024) και Rughoobur-Seetah (2022), η οποία περιελάμβανε τις διαστάσεις της αντιλαμβανόμενης ανθρωποκεντρικότητας της ΤΝ, της επίδρασης της ΤΝ στην παραγωγικότητα, της αντιλαμβανόμενης προσαρμοστικότητας της ΤΝ, της ποιότητας της ΤΝ, του άγχους κατά τη χρήση της ΤΝ, της εργασιακής ανασφάλειας και της προσωπικής χρήσης της ΤΝ και της κλίμακας μέτρησης της στάσης απέναντι στην εργασία των Nam (2019) και Brayfield & Rothe (1951), η οποία περιελάμβανε τον φόβο αντικατάστασης, την παρακίνηση/κίνητρα, την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση. Να σημειωθεί εν προκειμένω ότι για όλες τις μεταβλητές πλην της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες μέτρησης πιο σύγχρονες (2024, 2022, 2021, 2019), ενώ για την εργασιακή ικανοποίηση επιλέχθηκε μία παλαιότερη κλίμακα (1951) όχι λόγω βιβλιογραφικής άγνοιας αλλά για λόγους μεθοδολογικής σκοπιμότητας.

Το δείγμα της έρευνας δεν ήταν δείγμα ευκολίας αλλά αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού (στοχευμένο δείγμα) καθώς προωθήθηκε σε επαγγελματίες και εργαζόμενους αποκλειστικά της ΔΑΔ μέσω κοινωνικών δικτύων και διαθέσιμων ηλεκτρονικών πλατφορμών (όπως LinkedIn). Το τελικό δείγμα ήταν 320 άτομα (N=320), αναλυτικότερα 214 άτομα ήταν ελληνικής καταγωγής και 106 άτομα ήταν άλλων εθνικοτήτων. Όσον αφορά το ποσοστό απόκρισης (response rate) ξεπέρασε το 20%, το

οποίο ασφαλώς κρίνεται ως πολύ ικανοποιητικό λαμβάνοντας υπόψιν ότι σε έρευνες κοινού κυμαίνεται από 1% έως 10%.

Συνοπτική Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Η έρευνά μας βασίστηκε στην ανάπτυξη 37 ερευνητικών υποθέσεων, εκ των οποίων επιβεβαιώθηκαν οι 32.

Αναδείχθηκαν σημαντικές και πολυδιάστατες διαπιστώσεις σχετικά με την αποδοχή και την επίδραση της ΤΝ στο πεδίο της ΔΑΔ, εστιάζοντας ειδικά στην εργασιακή ασφάλεια και την εργασιακή ικανοποίηση.

Τα κυριότερα συμπεράσματα που εξάγονται είναι:

- Τα στελέχη ΔΑΔ έχουν γενικότερα θετική απέναντι στην ΤΝ για τη χρήση της σε ποσοτικές ιδίως διαδικασίες, όπως προσέλκυση – επιλογή προσωπικού, ταχύτερη καταβολή μισθών, βελτίωση της εκπαίδευσης, κλπ., ωστόσο είναι περισσότερο επιφυλακτικοί αναφορικά με ποιοτικές κυρίως διαδικασίες, όπως επιλογή καταλληλότερου υποψηφίου, δίκαιη κατανομή μισθών, αξιολόγηση απόδοσης, κλπ.,
- Οι άνδρες εργαζόμενοι είναι περισσότερο θετικοί στη χρήση ΤΝ σε σχέση με τις γυναίκες. Εξαίρεση αποτελούν οι μεταβλητές της δίκαιης κατανομής μισθού και του φόβου αντικατάστασης, στις οποίες οι γυναίκες εμφανίζονται περισσότερο θετικές συγκριτικά με τους άνδρες,
- Οι νέοι εργαζόμενοι εμφανίζονται περισσότερο επιφυλακτικοί σε σχέση με τους μεγαλύτερους σε ηλικία, γεγονός που πιθανώς σχετίζεται με την αβεβαιότητα και το αίσθημα απειλής για τις θέσεις εργασίας τους,
- Οι εργαζόμενοι με μεταπτυχιακούς και διδακτορικούς τίτλους σπουδών εμφανίζονται περισσότερο θετικοί ως προς την ΤΝ σε σχέση με εργαζόμενους με τίτλους σπουδών ΑΕΙ/ΑΤΕΙ,
- Οι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο γνώσης της τεχνολογίας, γενικά, έχουν περισσότερο θετική στάση και τείνουν να χρησιμοποιούν περισσότερο την ΤΝ σε σχέση με εργαζόμενους με απλά καλή γνώση της τεχνολογίας,
- Οι Έλληνες εργαζόμενοι εμφανίζονται περισσότερο θετικοί στα ποιοτικά χαρακτηριστικά της ΤΝ, όπως στην επιλογή καταλληλότερου υποψηφίου σε σχέση με τους ξένους, ενώ είναι λιγότερο θετικοί όσον αφορά τη συμβολή της ΤΝ στην παραγωγικότητα και την παρακίνηση, κάτι που τους δημιουργεί κατ' επέκταση και αισθήματα εργασιακής ανασφάλειας και,
- Η χρήση της ΤΝ προκαλεί διττά συναισθήματα στους εργαζόμενους: από τη μία διευκολύνει την εργασία και προσφέρει αποτελεσματικότητα, από την άλλη εγείρει αισθήματα φόβου αντικατάστασης και επαγγελματικής αβεβαιότητας.

Συμπεράσματα

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας δείχνει ότι σε ορισμένα σημεία υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις σε σχέση με την μελετηθείσα βιβλιογραφία κυρίως λόγω του γεγονότος ότι δεν υπάρχει μέχρι σήμερα εκτεταμένη έρευνα που να αφορά αποκλειστικά στελέχη με εμπειρία στη ΔΑΔ. Η μελέτη ανέδειξε σημαντικά ευρήματα σχετικά με τη στάση των επαγγελματιών της ΔΑΔ απέναντι στην ΤΝ, καθώς και τις διαφοροποιήσεις που παρατηρούνται βάσει των δημογραφικών χαρακτηριστικών.

Αρχικά, διαπιστώθηκε ότι τα στελέχη της ΔΑΔ έχουν γενικά θετική στάση απέναντι στην ΤΝ, ιδιαίτερα όταν αυτή χρησιμοποιείται σε ποσοτικές λειτουργίες, όπως η καταβολή μισθών ή η εκπαίδευση προσωπικού. Αντίθετα, η στάση ήταν πιο επιφυλακτική όταν επρόκειτο για ποιοτικές διαδικασίες,

όπως η επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου ή η αξιολόγηση της απόδοσης. Αυτό υποδηλώνει ότι η εμπιστοσύνη στην αντικειμενικότητα της ΤΝ δεν έχει εδραιωθεί ακόμη πλήρως σε θέματα κρίσης και αξιολόγησης.

Επιπλέον, η έρευνα ανέδειξε διαφορές ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την εθνικότητα και το επίπεδο γνώσης χρήσης της τεχνολογίας των συμμετεχόντων. Οι άνδρες παρουσιάζονται γενικά πιο θετικοί στην αποδοχή της ΤΝ, έχοντας μεγαλύτερο βαθμό εμπιστοσύνης, ενώ οι γυναίκες φαίνεται να είναι πιο δεκτικές σε θέματα δικαιοσύνης και αντικατάστασης από την ΤΝ, και αυτό ίσως εξηγείται από το γεγονός ότι «παρουσιάζουν συχνά πιο μετασχηματιστικές ηγετικές ιδιότητες, όπως συμπερίληψη, συνεργατική προσέγγιση κλπ» (Rožman & Tominc, 2024), ιδιότητες απαραίτητες για την εφαρμογή λύσεων ΤΝ, εμφανίζουν, όμως, χαμηλότερο βαθμό εμπιστοσύνης, το οποίο οφείλεται, πέρα από τα στερεότυπα, ενδεχομένως, στο γεγονός ότι έχουν να ισορροπήσουν μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Meharunisa, Almugren, Sarabdeen, Mabrouk & Kijas, 2024).

Οι νεότεροι εργαζόμενοι εμφανίζουν μεγαλύτερη επιφυλακτικότητα και εργασιακή ανασφάλεια σε σχέση με τους ηλικιωμένους, γεγονός που εγείρει προβληματισμό για το πώς βιώνουν οι νεότερες γενιές την τεχνολογική αλλαγή και αν θα καταφέρουν τελικά να ανταπεξέλθουν. Επιπρόσθετα, όσοι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών ή διδακτορικών τίτλων σπουδών έχουν θετικότερη στάση, γεγονός που πιθανόν σχετίζεται με την αυξημένη εξοικείωση και κατανόηση των τεχνολογικών εργαλείων σε σχέση με όσους είναι κάτοχοι πτυχίων ΑΕΙ/ΑΤΕΙ, οι οποίοι εμφανίζουν μεγαλύτερη εργασιακή ανασφάλεια και άγχος. Ακόμη, οι Έλληνες εμφανίζονται πιο θετικοί σε σχέση με τους ξένους, οι οποίοι φαίνεται να συμφωνούν ιδίως στο ότι η ΤΝ αυξάνει την παραγωγικότητα και την παρακίνηση/κίνητρα. Τα άτομα, επίσης, με υψηλό επίπεδο χρήσης ΤΝ την αξιολογούν πιο θετικά σε μία σειρά παραγόντων όπως προσέλευση – επιλογή, career path, ποιότητα κλπ., και αντίστοιχα δεν βιώνουν αισθήματα εργασιακής ανασφάλειας σε σχέση με τα άτομα με χαμηλό επίπεδο χρήσης ΤΝ.

Η σημασία της έρευνας έγκειται στο ότι συνθέτει μια σφαιρική εικόνα για το πώς η ΤΝ επηρεάζει τον κλάδο της ΔΑΔ, αναγνωρίζοντας τα οφέλη αλλά και τους κινδύνους που τη συνοδεύουν. Η χρήση της ΤΝ μπορεί να συμβάλει στην επιτάχυνση των διαδικασιών και στη βελτίωση της ακρίβειας και διαφάνειας, αλλά η εφαρμογή της απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και ηθική προσέγγιση.

Η συμβολή της μελέτης είναι ουσιαστική, καθώς εντοπίζει το ερευνητικό κενό γύρω από τη στάση των επαγγελματιών της ΔΑΔ απέναντι στην ΤΝ και τονίζει την ανάγκη για περαιτέρω ερευνητική εμβάθυνση, ιδίως στο πώς η τεχνολογία αυτή διαμορφώνει νέα μοντέλα συνεργασίας μεταξύ ανθρώπου και μηχανής. Η έρευνα ανοίγει, λοιπόν, τον δρόμο για μία πιο υπεύθυνη και ανθρώπινη ενσωμάτωση της ΤΝ στον εργασιακό χώρο.

Βιβλιογραφία

Adecco (2019). *Βασικά συμπεράσματα ετήσιας έρευνας τάσεων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού*. Ανακτήθηκε από: file:///F:/HRM%20&%20AI_ref/Adecco.pdf

Atiq, N. & Usmani, S. (2023). Impact of Job Security on Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction in the Context of Covid-19 in Pakistan. *Pakistan Business Review*, (24) 4. <https://doi.org/10.22555/pbr.v24i4.696>

Bhargava, A., Bester, M. & Lucy Bolton, L.(2020). Employees' Perceptions of the Implementation of Robotics, Artificial Intelligence, and Automation (RAIA) on Job Satisfaction, Job Security, and Employability. *Journal of Technology in Behavioral Science* (2021) 6:106–113. <https://doi.org/10.1007/s41347-020-00153-8>

Bobitan, N., Dumitrescu, D., Popa, A.F., Sahlian, D.N. & Turlea, I.C. (2024). Shaping Tomorrow: Anticipating Skills Requirements Based on the Integration of Artificial Intelligence in Business Organizations—A Foresight Analysis Using the Scenario Method. *Electronics*(13), 2198. <https://doi.org/10.3390/electronics13112198>

Brayfield, A. H. & Rothe, H. R. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, (35) 5, 307-311. Ανακτήθηκε από: <https://oec.ovid.com/article/00004565-195110000-00001/HTML>

Cuming, M. W. (1985). *The theory and practice of personnel management*. London: Heinemann

Fenwick, A., Molnar, G. & Frangos, P. (2024). Revisiting the role of HR in the age of AI: bringing humans and machines closer together in the workplace. *Frontiers in Artificial Intelligence*. <http://dx.doi.org/10.3389/frai.2023.1272823>

Georgiou, K., Gouras, A. & Nikolaou, I. (2019). Gamification in employee selection: The development of a gamified assessment. *International journal of selection and assessment*. (27) 2, 91-103, Ανακτήθηκε από: <https://research.ebsco.com/c/2cotqd/viewer/html/w5x5vp5jeb>

Greenhalgh, L. & Zehava, R. (1984). Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity. *The Academy of Management Review*, (9) 3, 438-448. <https://www.jstor.org/stable/258284>

Habbal, A., Ali, M. K. & Abuzaraida, M. A. (2024). Artificial Intelligence Trust, Risk and Security Management (AI TRISM): Frameworks, applications, challenges and future research directions. *Expert Systems With Applications*,(240). <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2023.122442>

Haenlein, M. & Kaplan, A. (2019). A Brief History of Artificial Intelligence: On the Past, Present, and Future of Artificial Intelligence. *California management review*, (61) 4, 5-14, Ανακτήθηκε από: <https://research.ebsco.com/c/2cotqd/viewer/pdf/6vontxtwu5>

Kambur, E. & Akar, C. (2021). Human resource developments with the touch of artificial intelligence: a scale development study. *International Journal of Manpower* (43) 1, 168-205. Ανακτήθηκε από: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJM-04-2021-0216/full/html>

Meharunisa, S., Almugren, H., Sarabdeen, M., Mabrouk, F. & Kijas, ACM (2024) The impact of artificial intelligence on women's empowerment, and work-life balance in Saudi educational institutions. *Frontiers in Psychology* (15). <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1432541>
Nam, K., Dutt, C. S., Chathot, P., Daghfou, A. & Khan, M. S. (2020). The adoption of artificial intelligence and robotics in the hotel industry: prospects and challenges. *Electronic Markets: The International Journal on Networked Business*, (31) 3, 553-574. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00442-3>

Nazareno, L. & Schiff, D. S. (2021). The impact of automation and artificial intelligence on worker well-being. *Technology in Society*, (67). <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101679>

Nikolaou, I. & Oostrom, J. K. (2015). *Employee recruitment, selection, and assessment: contemporary issues for theory and practice*. New York: Psychology Press

Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology*, (24) e2, 1–6. <http://dx.doi.org/10.1017/SJP.2021.6>

Ojiyi, G. K., Ayegbusi, W. E., Oji, I. N. & Aikabeli, B. O. (2023). Job Security in the Artificial Intelligence and Automation Era, Ανακτήθηκε από: https://www.researchgate.net/publication/376490098_Job_Security_in_the_Artificial_Intelligence_and_Automation_Era

Park, J., Woo, S. E. & Kim, J. (2024). Attitudes towards artificial intelligence at work: Scale development and validation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (97) 3, 920 – 951. <https://doi.org/10.1111/joop.12502>
Psychology, (19) 4, 487-504. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320903007620>

Rhee, T. & Jin, X. (2021). The Effect of Job Anxiety of Replacement by Artificial Intelligence on Organizational Members' Job Satisfaction in the 4th Industrial Revolution Era: The Moderating Effect of Job Uncertainty. *Journal of Digital Convergence*, (19) 7, 1-9. <https://doi.org/10.14400/JDC.2021.19.7.001>

Rosenblatt, Z., Talmud, I. & Ruvio, A. (1999). A Gender-based Framework of the Experience of Job Insecurity and Its Effects on Work Attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (8) 2, 197-217. <https://doi.org/10.1080/135943299398320>

Rožman, M. & Tominc, P. (2024). Navigating Gender Nuances: Assessing the Impact of AI on Employee Engagement in Slovenian Entrepreneurship. *Systems* (12) 145. <https://doi.org/10.3390/systems12050145>

Rughoobur-Seetah, S. (2022). Assessing the Outcomes of Organizational Politics on Employees Work Behaviors. *Journal of African Business*, (23) 3, 676-693. <https://doi.org/10.1080/15228916.2021.1910785>

Schermerhorn, J. R., & Bachrach, D. G. (2018). *Εισαγωγή στο management: μαθαίνω πετυχαίνω*. Nicosia: Broken Hill Publishers

Schiff, D., Borenstein, J., Biddle, J. & Laas, K. (2021). AI Ethics in the Public, Private, and NGO Sectors: A Review of a Global Document Collection. *IEEE Transactions on Technology and Society*, (2) 1, 31-42. DOI 10.1109/TTS.2021.3052127

Sharma, S. & Saxena, P. (2024). Role of Emotional and Artificial Intelligence in Employee Performance: A Perspective from the Indian Service Industry. *Abhigyan*, (42) 1, 43-56. <https://doi.org/10.1177/09702385241233078>

Spector, P. E. (2012). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>

Sverke, M., Hellgren, J. & Naswall, K. (2002). No Security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, (7) 3, 242–264. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242>

Tambe, P., Cappelli, P. & Yakubovich, V. (2019). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review*, (61) 4, 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>

Tanantong, T. & Wongras, P. (2023). A UTAUT-Based Framework for Analyzing Users' Intention to Adopt Artificial Intelligence in Human Resource Recruitment: A Case Study of Thailand. *Systems*, (12) 28. <https://doi.org/10.3390/systems12010028>

Zhu, Q. (2023). Research Review: Job Security and Insecurity. *Modern Economics & Management Forum*, (4) 3. DOI:[10.32629/memf.v4i3.1371](https://doi.org/10.32629/memf.v4i3.1371)

Βλαχάβας, Ι. Π., Κεφαλάς, Π., Βασιλειάδης, Ν., Κόκκορας, Φ. & Σακελλαρίου, Η. (2020). *Τεχνητή νοημοσύνη*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Οι θετικές και αρνητικές επιδράσεις των εξαιρετικά δύσκολων στόχων στις αντιλήψεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Ο ρυθμιστικός ρόλος ατομικών και οργανωσιακών μεταβλητών

Φοιτήτρια: Λεμονίδη Χριστίνα

Επιβλέπων: Παπαλεξανδρής Αλέξανδρος

Εισαγωγή

Η στοχοθεσία έχει αποδειχθεί αποτελεσματική για τη βελτίωση της απόδοσης, ιδιαίτερα όταν οι στόχοι είναι σαφείς και απαιτητικοί. Οι Kerr & Landauer (2004) πρότειναν την προσέγγιση των «Εξαιρετικά Δύσκολων Στόχων» (Stretch Goals), οι οποίοι είναι ιδιαίτερα δύσκολοι και καινοτόμοι. Αυτοί οι στόχοι, σύμφωνα με τους Sitkin et al. (2011), έχουν αβέβαιες πιθανότητες επιτυχίας και συχνά θεωρούνται ανέφικτοι βάσει των υφιστάμενων πόρων. Παρά τη θεωρητική τους δυσκολία, αναγνωρίζονται ως μέσο βελτίωσης της αποδοτικότητας (Sitkin et al., 2011). Η βιβλιογραφία εστιάζει κυρίως στην απόδοση και τη μάθηση, παραμελώντας τους ηθικούς κινδύνους. Συνεπώς, απαιτείται πιο προσεκτική αξιολόγηση των επιπτώσεών τους.

Περιγραφή του σκοπού της εργασίας και της σημασίας της

Η παρούσα έρευνα εξετάζει πώς αυτή η ιδιαίτερη κατηγορία στόχων επηρεάζει τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την καταχρηστική εποπτεία, τη διανεμητική δικαιοσύνη, τη συναισθηματική εξουθένωση και την εργασιακή δέσμευση. Παράλληλα, μελετάται η πιθανή επίδραση προσδιοριστικών παραγόντων όπως η αμφισημία του ρόλου και οι αντιλήψεις για τις πολιτικές στον οργανισμό στις εν λόγω σχέσεις, ώστε να αναδειχθεί μια πιο συστημική κατανόηση των επιπτώσεων των Stretch Goals, καλύπτοντας ερευνητικά κενά στη βιβλιογραφία.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Η θεωρία της στοχοθεσίας (Locke & Latham, 1990, 2002) αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές στον χώρο του μάνατζμεντ (Miner, 2003), καθώς δείχνει πως οι δύσκολοι και συγκεκριμένοι στόχοι αυξάνουν την απόδοση περισσότερο από ασαφείς ή εύκολους στόχους. Οι υψηλοί στόχοι ενισχύουν την προσπάθεια, την επιμονή και τη συγκέντρωση, ενώ η επιτυχία τους εξαρτάται από την ικανότητα και τη δέσμευση των εργαζομένων (Gallo, 2011). Μία ιδιαίτερη μορφή υψηλών στόχων είναι οι «Εξαιρετικά Δύσκολοι Στόχοι» ή «Stretch Goals», οι οποίοι είναι εξαιρετικά απαιτητικοί και καινοτόμοι (Kerr & Landauer, 2004; Sitkin et al., 2011). Αν και μπορούν να ενισχύσουν την απόδοση και την καινοτομία, συνοδεύονται συχνά από ηθικούς κινδύνους (Welsh et al., 2019), καθώς ενδέχεται να οδηγήσουν σε ανήθικες πρακτικές για την επίτευξή τους (Zhang & Zia, 2024). Ενδεικτικά παραδείγματα είναι τα σκάνδαλα σε εταιρείες όπως η Wells Fargo (Tayan, 2019) και η Ford (Ordonez et al., 2009), όπου η πίεση επίτευξης ακραίων στόχων οδήγησε σε παραλείψεις και παραβίαση ηθικών αρχών.

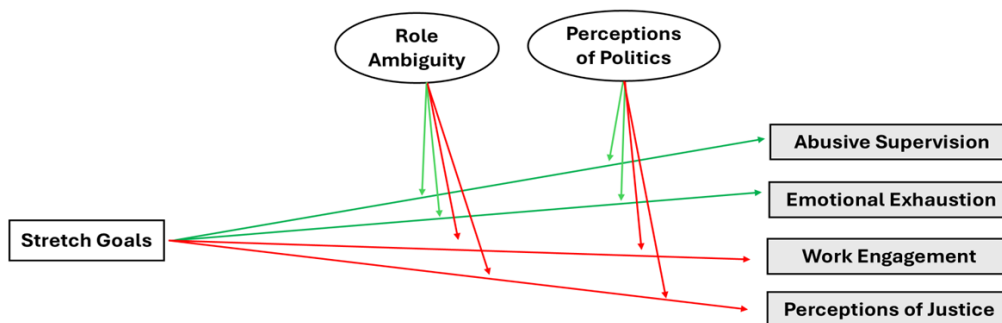
Παρουσίαση των βασικότερων θεωρητικών στοιχείων στα οποία στηρίχθηκε η εργασία

- *Abusive Supervision/Καταχρηστική Εποπτεία*: Αναφέρεται στην αντίληψη του εργαζομένου ότι ο προϊστάμενός του επιδεικνύει διαρκώς εχθρική συμπεριφορά (λεκτική ή μη λεκτική), εξαιρουμένης της φυσικής βίας. Αποτελεί υποκειμενική αξιολόγηση και σχετίζεται με ψυχολογικές επιπτώσεις στους εργαζομένους (Terper, 2007).
- *Συναισθηματική Εξουθένωση (Emotional Exhaustion)*: Αναφέρεται στο αίσθημα έντονης ψυχικής και συναισθηματικής κόπωσης, που προκύπτει από την παρατεταμένη έκθεση σε στρεσογόνες εργασιακές συνθήκες. Αποτελεί τον πυρήνα του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) (Maslach, 1984).
- *Εργασιακή Δέσμευση (Work Engagement)*: Αναφέρεται σε μια θετική, ικανοποιητική και σχετιζόμενη με την εργασία ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση. Αντιπροσωπεύει το "αντίθετο" άκρο του burnout και συνδέεται

με αυξημένη ενεργητικότητα και επαγγελματική ικανοποίηση (Gonzalez – Roma & Bakker, 2002).

- **Διανεμητική Δικαιοσύνη (Distributive Justice):** Είναι η διάσταση της οργανωσιακής δικαιοσύνης που αφορά στο κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η κατανομή των πόρων, των ανταμοιβών και των αποτελεσμάτων στον οργανισμό είναι δίκαιη, λαμβάνοντας υπόψη τη συνεισφορά και την προσπάθειά τους (Adams, 1963 ; Greenberg, 1990).
- **Αμφισημία Ρόλου (Role Ambiguity):** Αναφέρεται στον βαθμό αβεβαιότητας που βιώνει ένα άτομο σχετικά με τις προσδοκίες, τις μεθόδους και τα αποτελέσματα του ρόλου που του έχει ανατεθεί (Kahn et al., 1964; Behrman & Perreault, 1984).
- **Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Πολιτική (Perceived Organizational Politics):** Ορίζεται ως το σύνολο των αντιλήψεων που έχει ένα άτομο για ιδιοτελείς, συχνά χειριστικές ή εξαναγκαστικές ενέργειες μέσα στον οργανισμό, που σκοπό έχουν την προώθηση προσωπικών συμφερόντων εις βάρος άλλων ή και του οργανισμού συνολικά (Kacmar & Ferris, 1991; Vigoda, 2000).

Ερευνητικό Μοντέλο



*Ο διαφορετικός χρωματισμός στα βέλη του ερευνητικού διαγράμματος αντικατοπτρίζει το διαφορετικό πρόσημο της μελετώμενης επίδρασης (πράσινο βέλος = θετική επίδραση, κόκκινο βέλος = αρνητική επίδραση).

Μεθοδολογία

Για τις ανάγκες εκπόνησης της εν λόγω διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το ερευνητικό μοντέλο περιλάμβανε 7 στο σύνολό τους μεταβλητές, με ανεξάρτητη μεταβλητή τους Εξαιρετικά Δύσκολους Στόχους (Stretch Goals) και ως εξαρτημένες τοποθετήθηκαν οι ακόλουθες: Καταχρηστική Εποπτεία (Abusive Supervision), Συναισθηματική Εξουθένωση (Emotional Exhaustion), Εργασιακή Δέσμευση (Work Engagement) και Αντιλήψεις για Διανεμητική Δικαιοσύνη (Perceptions of Distributive Justice). Επιπροσθέτως, μετρήθηκαν οι επιδράσεις των προσδιοριστικών παραγόντων της Αμφισημίας του Ρόλου (Role Ambiguity) και των Αντιλήψεων για τις Οργανωσιακές Πολιτικές (Perceptions of Politics) στις σχέσεις μεταξύ της ανεξάρτητης και των εξαρτημένων μεταβλητών. Τέλος, κατά τη μέτρηση των

προαναφερθεισών σχέσεων, συμπεριλήφθηκαν και μετρήσεις για δημογραφικές μεταβλητές όπως το φύλο, η ηλικία αλλά και τα χρόνια υπηρεσίας των ατόμων στον οργανισμό όπου εργάζονται.

Το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε σε ηλεκτρονική μορφή μέσω της πλατφόρμας LinkedIn στο επαγγελματικό δίκτυο της ερευνήτριας. Στο ερωτηματολόγιο απάντησαν συνολικά 121 εργαζόμενοι εκ των οποίων το 52% ήταν γυναίκες και το 48% ήταν άνδρες, με ηλικία κάτω των 25 ετών σε ποσοστό του 50% και συμπληρωμένα έτη υπηρεσίας στον εκάστοτε οργανισμό που βρίσκονται από 1-5 έτη για το 69% του δείγματος.

Για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας του ερωτηματολογίου, ελέγχθηκε ο δείκτης εσωτερικής συνάφειας Cronbach's α για κάθε εξεταζόμενη μεταβλητή. Η ανάλυση των μεταβλητών πραγματοποιήθηκε από την ερευνήτρια με τη χρήση του λογισμικού IBM SPSS Statistics 22.

Οι μεταβλητές επιλέχθηκαν με προσοχή, ώστε να ανταποκρίνονται στους στόχους της έρευνας και επιλέχθηκαν κατόπιν διεξοδικής έρευνας στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Όλες οι κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν προκύπτουν από την βιβλιογραφία και δεν δημιουργήθηκαν από την ερευνήτρια.

Συνοπτική ανάλυση των αποτελεσμάτων

Στην παρούσα εργασία αναπτύχθηκαν συνολικά 12 ερευνητικές υποθέσεις, από τις οποίες οι 4 αφορούν στην εξέταση της άμεσης επίδρασης της ανεξάρτητης μεταβλητής Stretch Goals σε κάθε μία από τις εξαρτημένες μεταβλητές όπως αναφέρονται παραπάνω. Έπειτα, εξετάστηκαν οι ίδιες σχέσεις υπό την επίδραση των δύο προσδιοριστικών παραγόντων, της Αμφισημίας του Ρόλου και των Αντιλήψεων για τις Οργανωσιακές Πολιτικές. Σκοπός αυτής της διερεύνησης είναι να εξακριβωθούν οι πραγματικές επιπτώσεις των Stretch Goals στις συμπεριφορές και αντιλήψεις των εργαζομένων τόσο άμεσα, όσο και υπό το πρίσμα άλλων προσδιοριστικών παραγόντων, που αφορούν τόσο στο ίδιο το άτομο όσο και τον ίδιο τον οργανισμό. Αυτή η βαθύτερη έρευνα έρχεται να συμπληρώσει σημαντικά κενά στην βιβλιογραφία και να υποδείξει νέες διαστάσεις.

Εν συνεχεία από τις 12 ερευνητικές υποθέσεις που διατυπώθηκαν, επιβεβαιώθηκαν 5 από αυτές. Πιο συγκεκριμένα, επιβεβαιώθηκαν όλες οι υποθέσεις περί άμεσης επίδρασης των Stretch Goals σε κάθε μία από τις εξαρτημένες μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου. Επίσης, επιβεβαιώθηκε η ερευνητική υπόθεση σχετικά με τη θετική επίδραση των Perceptions of Politics στη σχέση μεταξύ Stretch Goals-Abusive Supervision. Τέλος, δεν επιβεβαιώθηκε καμία από τις υποθέσεις που αναπτύχθηκαν αναφορικά με την επίδραση του Role Ambiguity στις προαναφερθείσες σχέσεις.

Παρακάτω παρατίθεται ένας συγκεντρωτικός πίνακας με περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με τις επαληθευμένες ερευνητικές υποθέσεις:

Αριθμός Ερευνητικής Υπόθεσης	Ερευνητική Υπόθεση	Αποτελέσματα Μετρήσεων
H1	Stretch Goals-Abusive Supervision (Positive Effect)	$b = .281/p = .000$
H2	Stretch Goals-Emotional Exhaustion (Positive Effect)	$b = .760/p = .000$
H3	Stretch Goals-Work Engagement (Negative Effect)	$b = -.314/p = .029$
H4	Stretch Goals-Perceptions of Distributive Justice (Negative Effect)	$b = -.142/p = .040$
H9	Stretch Goals-Abusive Supervision (Positive Moderation of Perceptions of Politics)	$b = .119, p = .014$

Παρουσίαση των αποτελεσμάτων και της σημασίας τους

Με βάση τα παραπάνω ευρήματα προκύπτουν σημαντικά συμπεράσματα τα οποία καταδεικνύουν τη σημασία των Stretch Goals στους εργαζομένους αλλά και τις σημαντικές επιπτώσεις που μπορούν να επιφέρουν. Ειδικότερα, τα Stretch Goals φαίνεται ότι αυξάνουν την αντίληψη των εργαζομένων για Abusive Supervision, καθώς οι υψηλές απαιτήσεις εντείνουν την αίσθηση επιθετικής συμπεριφοράς από τους προϊσταμένους. Το εύρημα προσθέτει μία νέα διάσταση στη βιβλιογραφία, καθώς μελέτη των Mawritz, Folger & Latham (2014) δείχνει πως όταν οι προϊστάμενοι αντιλαμβάνονται τους στόχους ως εξαιρετικά δύσκολους, μπορεί να οδηγηθούν σε αυξημένη επιθετική συμπεριφορά προς τους υφισταμένους τους.

Συνεχίζοντας, τα Stretch Goals αυξάνουν τα επίπεδα του Emotional Exhaustion των εργαζομένων, εύρημα που αντικρούει την κλασική Θεωρία της Στοχοθεσίας. Οι Sijbom, Lang & Anseel (2019) υποστηρίζουν πως η Στοχοθεσία μπορεί να μειώσει τα επίπεδα του Emotional Exhaustion, ενώ κάτι τέτοιο φαίνεται ότι δεν ισχύει στην περίπτωση των Stretch Goals. Επιπλέον, τα Stretch Goals μειώνουν τα επίπεδα του Work Engagement καθώς απαιτούν πολλούς πόρους (χρόνος, ενέργεια, προσοχή) και συνεπώς αυξάνουν τις απαιτήσεις και προσδοκίες από τους εργαζομένους (Rousseau, 1997). Οι εργαζόμενοι δαπανούν μεγάλο αριθμό πόρων για να μειώσουν το χάσμα μεταξύ προσδοκιών και πραγματικότητας (Locke & Latham, 2015). Αξίζει να σημειωθεί, πως το Work Engagement θεωρείται το αντίθετο άκρο του Emotional Exhaustion (Maslach & Leiter, 1997) (για το οποίο αποδείχθηκε θετική επίδραση των Stretch Goals στην παρούσα εργασία).

Τα Stretch Goals επηρεάζουν αρνητικά τα Perceptions of Distributive Justice, καθώς οι εργαζόμενοι φαίνεται να νιώθουν αδικία όταν η προσπάθεια που καταβάλλουν δεν ανταμείβεται ανάλογα με τα αποτελέσματα που προσδοκούν (Holtz & Harold, 2012). Μάλιστα, όταν οι στόχοι θεωρούνται ανέφικτοι, εντείνεται το αίσθημα ανισότητας και απογοήτευσης. Τέλος, τα Perceptions of Politics σαν προσδιοριστικός παράγοντας, ενισχύουν την ήδη θετική σχέση των Stretch Goals με τη διάσταση του Abusive Supervision, ιδιαίτερα σε πολιτικοποιημένα περιβάλλοντα, όπου ενισχύονται η ευνοιοκρατία και η ανασφάλεια (Miller & Nichols, 2008 ; Hall et al., 2004). Αυτό μπορεί να οδηγήσει τους προϊσταμένους σε πιο αυταρχικές συμπεριφορές, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εργαζομένων.

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης αναδεικνύουν σημαντικές πρακτικές συνέπειες για την ηγεσία και τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς. Η υιοθέτηση Stretch Goals χωρίς την κατάλληλη υποστήριξη και προετοιμασία μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ψυχολογία και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, επηρεάζοντας τελικά την απόδοσή τους.

Συνοπτικά και με βάση τα αποτελέσματα των μετρήσεων, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται επιθετική συμπεριφορά από τους προϊσταμένους τους όταν οι απαιτήσεις είναι υπερβολικές και οι στόχοι που τίθενται μη ρεαλιστικοί. Οι αυξημένες απαιτήσεις εντείνουν το εργασιακό άγχος και οδηγούν σε μείωση της απόδοσης, ενώ ταυτόχρονα μειώνεται η αφοσίωση στην εργασία. Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι προσπάθειές τους δεν ανταμείβονται δίκαια, επηρεάζονται αρνητικά οι αντιλήψεις τους για τη δικαιοσύνη στον οργανισμό. Σε πολιτικοποιημένα εργασιακά περιβάλλοντα, οι στόχοι συχνά εκλαμβάνονται ως μέσο εξυπηρέτησης προσωπικών συμφερόντων, γεγονός που ενισχύει την πεποίθηση πως οι προϊστάμενοι επιδεικνύουν καταχρηστική συμπεριφορά. Η κατανόηση αυτών των επιπτώσεων είναι κρίσιμη για τη διαμόρφωση πιο αποτελεσματικών στρατηγικών ηγεσίας και στοχοθεσίας.

Για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των Stretch Goals και τη μείωση των αρνητικών τους συνεπειών στους εργαζομένους, είναι σημαντικό τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να υιοθετήσουν στοχευμένες πρακτικές υποστήριξης και καθοδήγησης.

Πρώτον, προτείνεται η θέσπιση φιλόδοξων αλλά ταυτόχρονα εφικτών στόχων, ώστε να διατηρείται η ισορροπία μεταξύ των οργανωσιακών προσδοκιών και της πραγματικότητας που βιώνουν οι εργαζόμενοι (Locke & Latham, 2002). Δεύτερον, η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών από οργανωσιακούς ψυχολόγους μπορεί να λειτουργήσει υποστηρικτικά, μειώνοντας το άγχος και ενισχύοντας την ψυχολογική ανθεκτικότητα των εργαζομένων απέναντι στις προκλήσεις (Lazarus & Folkman, 1984).

Παράλληλα, είναι σημαντική η υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους προϊστάμενους ομάδων, με στόχο την ενίσχυση των διοικητικών τους δεξιοτήτων, την αποτελεσματικότερη διαχείριση έργων αλλά και την παροχή ανατροφοδότησης με εποικοδομητικό και μη απειλητικό τρόπο (Wu, Hu & Yang, 2013). Τέλος, η δημιουργία προγραμμάτων mentoring ή coaching μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη σε περιόδους αυξημένης πίεσης. Μέσω αυτών, ενισχύεται η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων, η πίστη στις ικανότητές τους και η αυτο-αποτελεσματικότητα τους (Bandura & Cervone, 1983), ενθαρρύνοντάς τους να ανταποκριθούν πιο αποτελεσματικά στους στόχους που τίθενται.

Βασική Βιβλιογραφία

- Bandura, A., & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of personality and social psychology*, 45(5), 1017. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.45.5.1017>
- Behrman, D. N., & Perreault Jr, W. D. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of marketing*, 48(4), 9-21. <https://doi.org/10.1177/002224298404800402>
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of management*, 18(1), 93-116. <https://doi.org/10.1177/014920639201800107>
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). Coping as a mediator of emotion. *Journal of personality and social psychology*, 54(3), 466. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.54.3.466>
- Gallo, P. J., & Christensen, L. J. (2011). Firm size matters: An empirical investigation of organizational size and ownership on sustainability-related behaviors. *Business & Society*, 50(2), 315-349. <https://doi.org/10.1177/0007650311398784>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Hall, A. T., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., & Bowen, M. G. (2004). The dark side of politics in organizations. *The dark side of organizational behavior*, 237, 261. https://books.google.gr/url?client=ca-print-wiley_default&format=googleprint&num=0&id=DGYLXaRps5cC&q=http://www.wiley.com/remtitle.cgi%3FISBN%3D0787977004&usg=AOvVaw0_jFjHEEDEem5Hern23bEu&source=gbs_buy_r
- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2013). Effects of leadership consideration and structure on employee perceptions of justice and counterproductive work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 492-519. <https://doi.org/10.1002/job.1825>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Conflict and ambiguity: studies in organizational roles and individual stress. *International Journal of Stress Management*, 1, 309-22. [Conflictandambiguity 2214 .PDF](#)
- Kerr, S., & Landauer, S. (2004). Using stretch goals to promote organizational effectiveness and personal growth: General Electric and Goldman Sachs. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 134-138. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.15268739>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc. <https://psycnet.apa.org/record/1990-97846-000>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705. <https://psycnet.apa.org/record/2002-15790-003>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705. <https://psycnet.apa.org/record/2002-15790-003>
- Locke, E., & Latham, G. (2015). *Goal-setting theory*. In *Organizational Behavior 1* (pp. 159-183). Routledge. [Goal-Setting Theory | 12 | Organizational Beha](#)
- Maslach, C. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied social psychology annual application in organizational settings/Sage*. <https://psycnet.apa.org/record/1985-24012-001>

- Mawritz, M. B., Folger, R., & Latham, G. P. (2014). Supervisors' exceedingly difficult goals and Abusive Supervision: The mediating effects of hindrance stress, anger, and anxiety. *Journal of organizational behavior*, 35(3), 358-372. <https://doi.org/10.1002/job.1879>
- Miner, J. B. (2003). The rated importance, scientific validity, and practical usefulness of organizational behavior theories: A quantitative review. *Academy of Management Learning & Education*, 2(3), 250-268. <https://doi.org/10.5465/amle.2003.10932132>
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational Behavior in the New Organizational Era. *Annual review of psychology*, 48. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.48.1.515>
- Sijbom, R. B., Lang, J. W., & Anseel, F. (2019). Leaders' achievement goals predict employee burnout above and beyond employees' own achievement goals. *Journal of personality*, 87(3), 702-714. <https://doi.org/10.1111/jopy.12427>
- Sitkin, S. B., See, K. E., Miller, C. C., Lawless, M. W., & Carton, A. M. (2011). The paradox of stretch goals: Organizations in pursuit of the seemingly impossible. *Academy of management review*, 36(3), 544-566. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.0038>
- Tepper, B. J. (2007). Abusive Supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261-289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of vocational Behavior*, 57(3), 326-347. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1742>
- Welsh, D., Bush, J., Thiel, C., & Bonner, J. (2019). Reconceptualizing goal setting's dark side: The ethical consequences of learning versus outcome goals. *Organizational behavior and human decision processes*, 150, 14-27. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.11.001>
- Wu, T. Y., Hu, C., & Yang, C. C. (2013). Abusive Supervision and workload demands from supervisors: Exploring two types of supervisor-related stressors and their association with strain. *Stress and Health*, 29(3), 190-198. <https://doi.org/10.1002/smi.2440>
- Zhang, Z., Chen, C., & Jia, M. (2024). Double-edged sword effect of stretch goal: is stretch goal a burden or boost to employees? *Asia Pacific Journal of Management*, 1-29. <https://doi.org/10.1007/s10490-024-09956-2>

Η σχέση των αντιλαμβανόμενων πρακτικών ΔΑΔ με τη διακράτηση των εργαζομένων στον κλάδο τεχνολογίας: ο ρόλος της οργανωσιακής ελκυστικότητας

Φοιτήτρια: Μαυρόκωστα Κλεάνθη Ευαγγελία
Επιβλέπουσα: Παναγιωτοπούλου Λήδα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σύμφωνα με προβλέψεις της Gartner, ο ρυθμός αποχωρήσεων των εργαζομένων προβλέπεται να είναι κατά 50–75% υψηλότερος σε σύγκριση με αυτό που βίωναν όλα τα προηγούμενα χρόνια οι οργανισμοί, ενώ το ζήτημα της διακράτησης αποκτά ακόμα μεγαλύτερη σημασία, καθώς απαιτείται 18% περισσότερος χρόνος για την κάλυψη των θέσεων σε σχέση με την περίοδο προ – πανδημίας (Turper & Ellis, 2022). Η διακράτηση των εργαζομένων αποτελεί ακόμα μεγαλύτερο πρόβλημα για τις εταιρείες τεχνολογίας, οι οποίες αντιμετωπίζουν 13,2% μεγαλύτερο ποσοστό αποχωρήσεων σε σχέση με οποιονδήποτε άλλο κλάδο (Johnson, 2021). Η αξία παραμονής του «ταλέντου» στους οργανισμούς γίνεται ακόμα μεγαλύτερη, καθώς τα αποτελέσματα της τελευταίας αναφοράς του World Economic Forum (2025) προβλέπουν σημαντικό χάσμα σε δεξιότητες αναγκαίες για τους εργοδότες και διαθέσιμες στο ανθρώπινο δυναμικό έως το 2030, ενώ το ζήτημα εντείνεται ακόμα περισσότερο σε χώρες όπως η Ελλάδα, η οποία ταυτόχρονα με την έλλειψη των απαραίτητων δεξιοτήτων, έρχεται αντιμέτωπη και με το ζήτημα της γήρανσης του πληθυσμού.

Οι οργανισμοί στην προσπάθειά τους να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στον «πόλεμο» για ταλέντα (Keller, 2017) αναπτύσσουν στρατηγικές, που πέραν της προσέλκυσης νέων υποψηφίων, στοχεύουν στην ενδυνάμωση της οργανωσιακής ελκυστικότητας για τους ήδη τρέχοντες εργαζομένους, με σκοπό την επίτευξη αυξημένων ποσοστών διακράτησης και της δυνατότητας προσαρμογής των ειδών διαθέσιμων «πόρων» στην ανάγκη για νέες δεξιότητες (WEF, 2025).

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Παρόλο που στην διαθέσιμη βιβλιογραφία υπάρχει πλήθος θεωρητικών μοντέλων, που μελετούν και συνδέουν τις πρακτικές ΔΑΔ με οργανωσιακά αποτελέσματα, ο αριθμός ερευνών που μετρά πιθανές ενδιάμεσες μεταβλητές στην σχέση είναι περιορισμένος. Παρά την αυξημένη δημοφιλία της έννοιας του “Employer Branding”, η οργανωσιακή ελκυστικότητα έχει λάβει περιορισμένο ερευνητικό ενδιαφέρον ως ενδιάμεση μεταβλητή στην σχέση πρακτικών ΔΑΔ και της διακράτησης, ενώ ακόμα και σε αυτόν τον μικρό αριθμό ερευνών έμφαση δίνεται στην αντιλαμβανόμενη ελκυστικότητα από

δυσνητικούς υποψηφίους και όχι από τους ήδη τρέχοντες (Gomes & Neves, 2011; Lee et al., 2016, Trybou et al. 2014).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να καλυφθούν τα όποια κενά στην διαθέσιμη βιβλιογραφία με τον παρακάτω τρόπο:

- Πραγματοποίηση εμπειρικού ελέγχου για την σχέση ανάμεσα στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις πρακτικές ΔΑΔ και την διακράτηση τους.
- Πραγματοποίηση εμπειρικού ελέγχου για την σχέση ανάμεσα στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις πρακτικές ΔΑΔ και την οργανωσιακή ελκυστικότητα.
- Πραγματοποίηση εμπειρικού ελέγχου για την σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή ελκυστικότητα και την διακράτηση των εργαζομένων.
- Πραγματοποίηση εμπειρικού ελέγχου για το μοντέλο διαμεσολάβησης της οργανωσιακής ελκυστικότητας στην σχέση ανάμεσα στις αντιλαμβανόμενες πρακτικές ΔΑΔ και την διακράτηση.
- Πρόταση και πραγματοποίηση εμπειρικού ελέγχου για το μοντέλο ενισχυτικής επίδρασης της οργανωσιακής ελκυστικότητας στην σχέση ανάμεσα στις αντιλαμβανόμενες πρακτικές ΔΑΔ και την διακράτηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Η παρούσα μελέτη βασίζεται σε μια σύνθεση θεωρητικών μοντέλων και επιστημονικών εννοιών, που προέρχονται από τα πεδία της «Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού», της «Οργανωσιακής Ψυχολογίας» και της «Κοινωνικής Ψυχολογίας». Βασικό θεωρητικό υπόβαθρο αποτελεί το μοντέλο των Wright & Nishii (2004), το οποίο τονίζει την σημασία της διάκρισης μεταξύ των «προβλεπόμενων» πρακτικών (“intended practices”) και των «αντιλαμβανόμενων» πρακτικών (“perceived practices”).

Η έμφαση στην υποκειμενική διάσταση των πρακτικών ΔΑΔ είναι καθοριστικής σημασίας, καθώς αυτή καθορίζεται από τις προσωπικές εμπειρίες των εργαζομένων, τις κοινωνικές τους αλληλεπιδράσεις και το ευρύτερο οργανωσιακό περιβάλλον. Οι αντιλήψεις αυτές, με την σειρά τους, επηρεάζουν θεμελιώδεις στάσεις, όπως η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση, που οδηγούν σε συμπεριφορές, όπως η παραμονή στον οργανισμό.

Η μελέτη υιοθετεί μια συστημική προσέγγιση στην ανάλυση των πρακτικών ΔΑΔ, αντιμετωπίζοντάς τες όχι ως μεμονωμένες ενέργειες, αλλά ως στρατηγικά ενοποιημένα και αλληλοσυμπληρούμενα σύνολα, γνωστά στην βιβλιογραφία ως «Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης» (“High Performance Work Systems”) (Boselie et al., 2005). Η εσωτερική συνοχή και η στρατηγική

ευθυγράμμιση αυτών των συστημάτων ενισχύουν την επίδραση τους, προάγοντας θετικές εργασιακές συμπεριφορές και οργανωσιακά αποτελέσματα.

Ένα ακόμα από τα θεωρητικά μοντέλα είναι η «Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής» (Boxall & Purcell, 2003· Chen & Wang, 2003· Vijayakumar, 2012), η οποία θεωρεί ότι οι εργασιακές σχέσεις βασίζονται στην αμοιβαία ανταπόδοση. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις πρακτικές ΔΑΔ ως δίκαιες, υποστηρικτικές και συνεκτικές, είναι περισσότερο διατεθειμένοι να ανταποκριθούν με θετικές οργανωσιακές συμπεριφορές, όπως αυξημένη δέσμευση και πρόθεση παραμονής.

Παράλληλα, η «Θεωρία Δικαιολογημένης Δράσης» (Fishbein & Ajzen, 1975) προσφέρει ένα γνωστικό μοντέλο για τη μετατροπή των αντιλήψεων σε προθέσεις και, τελικά, σε συμπεριφορές. Ειδικά στο πλαίσιο της ΔΑΔ, η θεωρία υποστηρίζει πως οι θετικές αντιλήψεις για τις οργανωσιακές πρακτικές οδηγούν σε πρόθεση παραμονής και αυξημένη ταύτιση με τον οργανισμό.

Στο πλαίσιο αυτό, εμπειρικές μελέτες όπως αυτή των Trybou et al. (2014) καταδεικνύουν ότι πρακτικές όπως η δυνατότητα για ανάπτυξη, η παροχή ελκυστικών αμοιβών και παροχών, η εργασιακή ασφάλεια και η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ενισχύουν την αντίληψη του οργανισμού ως ελκυστικού εργοδότη. Αντίστοιχα, οι μελέτες των Joseph et al. (2014) και Azhar et al. (2024) τεκμηριώνουν ότι η υψηλή αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή ελκυστικότητα συνδέεται άμεσα με ενισχυμένα επίπεδα δέσμευσης και διακράτησης.

Η σύγχρονη βιβλιογραφία συγκλίνει στην άποψη ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τις πρακτικές ΔΑΔ σχετίζονται θετικά τόσο με την πρόθεση παραμονής όσο και με την αντίληψη της ελκυστικότητας του οργανισμού (Boselie et al., 2005· Wright & Nishii, 2004· Gould-Williams et al., 2010· Wang et al., 2019· Gomes & Neves, 2011· Lee et al., 2016). Ωστόσο, παρά την αναγνώριση της σημασίας της οργανωσιακής ελκυστικότητας, ελάχιστες μελέτες έχουν διερευνήσει το ρόλο της ως διαμεσολαβητικής μεταβλητής.

Μια αξιοσημείωτη εξαίρεση αποτελεί η μελέτη του Obeidat (2019), η οποία βασίστηκε σε δείγμα 297 εργαζομένων και ανέδειξε τη μερική διαμεσολάβηση της οργανωσιακής ελκυστικότητας στην σχέση μεταξύ των αντιλαμβανόμενων πρακτικών ΔΑΔ και της πρόθεσης αποχώρησης. Η συσχέτιση αυτή ερμηνεύεται με βάση την «Θεωρία Δικαιολογημένης Δράσης»: οι θετικές στάσεις και συναισθήματα απέναντι στον οργανισμό λειτουργούν ως ενισχυτικοί παράγοντες συμπεριφορών διακράτησης.

Επιπρόσθετα, έπειτα από συνδυασμό πληροφοριών από την διαθέσιμη βιβλιογραφική και εμπειρική έρευνα, καθώς δεν συναντά προϋπάρχουσα βιβλιογραφία να την υποστηρίζει, η οργανωσιακή ελκυστικότητα αναδεικνύεται και ως τροποποιητική μεταβλητή, η οποία ενισχύει την θετική σχέση μεταξύ των αντιλήψεων για τις πρακτικές ΔΑΔ και της πρόθεσης παραμονής.

Κατά συνέπεια, η παρούσα μελέτη επιδιώκει να συμβάλει ουσιαστικά στην κατανόηση των σύνθετων σχέσεων μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων για τις πρακτικές ΔΑΔ, της οργανωσιακής

ελκυστικότητα και της διακράτησης, εξετάζοντας ταυτόχρονα τον διττό ρόλο της ελκυστικότητας ως διαμεσολαβητικής και τροποποιητικής μεταβλητής.

Συγκεκριμένα, με βάση τα παραπάνω, οι ερευνητικές υποθέσεις που διερευνώνται είναι οι εξής:

H1: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τις πρακτικές ΔΑΔ σχετίζονται θετικά με την διακράτηση τους.

H2: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τις πρακτικές ΔΑΔ σχετίζονται θετικά με την ελκυστικότητα του οργανισμού.

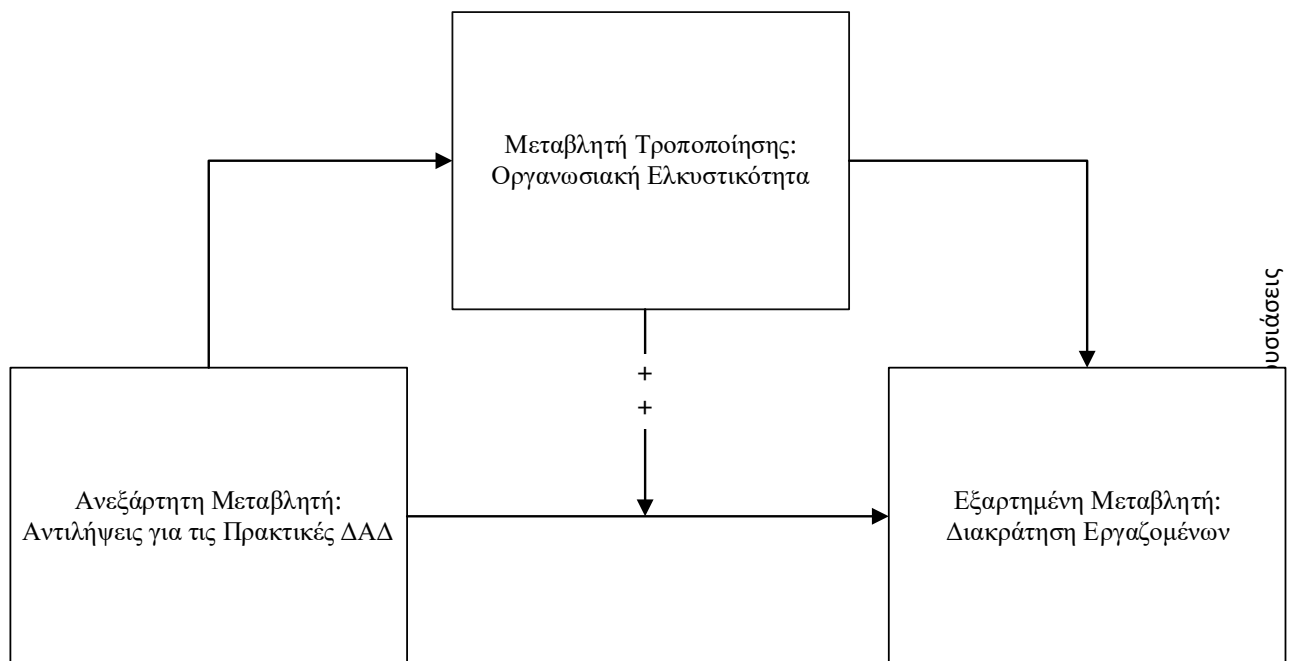
H3: Η ελκυστικότητα του οργανισμού σχετίζεται θετικά με την διακράτηση των εργαζομένων.

H4: Η ελκυστικότητα του οργανισμού διαμεσολαβεί στην σχέση μεταξύ των αντιλήψεων για τις πρακτικές ΔΑΔ και της διακράτησης των εργαζομένων.

H5: Η σχέση μεταξύ των αντιλήψεων για τις πρακτικές ΔΑΔ και της διακράτησης είναι πιο ισχυρή όταν η ελκυστικότητα του οργανισμού είναι υψηλή.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, προκύπτει το ερευνητικό μοντέλο της έρευνας (Βλ. Εικόνα 1):

Εικόνα 1. Ερευνητικό Μοντέλο Μεταβλητών



ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας έγινε χρήση τόσο δευτερογενών, όσο και πρωτογενών πηγών. Κατά την διερεύνηση της διαθέσιμης βιβλιογραφίας, συλλέχθηκε πλήθος δευτερογενών

δεδομένων. Σε πρώτο στάδιο, αναζητήθηκαν πηγές που να μελετούν και να τεκμηριώνουν την σχέση ανάμεσα στις πρακτικές ΔΑΔ, την οργανωσιακή ελκυστικότητα και τελικά την διακράτηση των εργαζομένων. Σε δεύτερο στάδιο πραγματοποιήθηκε η συλλογή δεδομένων και αξιόπιστων πηγών για την εύρεση κατάλληλων κλιμάκων, με στόχο την δημιουργία ενός ερωτηματολογίου.

Επιλέχθηκε ποσοτική έρευνα, καθώς σκοπός της είναι ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων με βάση προηγούμενα θεωρητικά μοντέλα και υποθέσεις αναφορικά με την σχέση των αντιλαμβανόμενων πρακτικών ΔΑΔ, την οργανωσιακή ελκυστικότητα και την διακράτηση των εργαζομένων. Μέσα από την διάψευση ή την επιβεβαίωση προηγούμενων ερευνητικών υποθέσεων δίνεται η δυνατότητα για περαιτέρω ανάπτυξη ενός θέματος και ο έλεγχος του υπό την επιρροή πολλών διαφορετικών μεταβλητών (Savela, 2018).

Το ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε είχε την μορφή Google Forms, αναπτύχθηκε στα αγγλικά και αποτελείται από 32 ερωτήσεις κλειστού τύπου, εξαιρουμένων των δημογραφικών. Παρέμεινε ανοιχτό από τις 8 Οκτωβρίου 2024 μέχρι και τις 25 Δεκεμβρίου του 2025. Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε επαγγελματίες ανεξαρτήτως τμήματος, εστιάζει όμως στον χώρο της πληροφορικής. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 141 συμμετέχοντες, εργαζόμενοι στον κλάδο της πληροφορικής και της τεχνολογίας, ενώ για την υλοποίηση των απαραίτητων στατιστικών αναλύσεων χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο IBM SPSS Statistics 22.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης επιβεβαιώνουν στο σύνολό τους τις ερευνητικές υποθέσεις, αναδεικνύοντας ισχυρές και στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ των βασικών μεταβλητών.

Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώνεται ότι οι Αντιλαμβανόμενες Πρακτικές ΔΑΔ σχετίζονται θετικά και σημαντικά με την Διακράτηση ($r = 0.64$, $p < 0.001$). Από τις επιμέρους πρακτικές, η Στελέχωση & Επιλογή ($r = 0.53$) και η Αξιολόγηση Απόδοσης ($r = 0.52$) παρουσιάζουν τις υψηλότερες συσχετίσεις, ενώ η Ανταγωνιστική Αμοιβή καταγράφει την χαμηλότερη ($r = 0.46$). Τα αποτελέσματα ενισχύουν προηγούμενα ευρήματα (π.χ. Boselie et al., 2005), σύμφωνα με τα οποία η αποτελεσματικότητα των πρακτικών ΔΑΔ ενισχύεται όταν αυτές εφαρμόζονται συνδυαστικά, δημιουργώντας συστήματα με συνέργειες.

Η Οργανωσιακή Ελκυστικότητα αναδεικνύεται ως ένας ακόμη καθοριστικός παράγοντας, παρουσιάζοντας ισχυρή θετική συσχέτιση με την Διακράτηση ($r = 0.76$, $p < 0.001$). Από τις επιμέρους διαστάσεις της, η Γενική Οργανωσιακή Ελκυστικότητα ($r = 0.73$) υπερτερεί σε σχέση με το Πρεστίτζ του Οργανισμού ($r = 0.69$), γεγονός που υποδηλώνει την σημασία των «λειτουργικών» έναντι των «συμβολικών» πλεονεκτημάτων, που προσφέρει ένας οργανισμός στους εργαζομένους του.

Η ανάλυση παλινδρόμησης ανέδειξε περαιτέρω τα παραπάνω ευρήματα. Στο Μοντέλο 1, οι Αντιλαμβανόμενες Πρακτικές ΔΑΔ προβλέπουν το 39% της διακύμανσης της Διακράτησης ($R^2 = 0.390$, $B = 0.593$, $p < 0.001$). Στο Μοντέλο 4, η ανάλυση των επιμέρους πρακτικών δείχνει ότι όλες ασκούν στατιστικά σημαντική επίδραση, με εξαίρεση την Αξιολόγηση Απόδοσης ($p = 0.206$), ενισχύοντας την άποψη ότι οι πρακτικές είναι πιο αποτελεσματικές όταν λειτουργούν ως σύστημα.

Αντίστοιχα, στο Μοντέλο 2, οι Αντιλαμβανόμενες Πρακτικές ΔΑΔ εξηγούν το 59% της διακύμανσης της Οργανωσιακής Ελκυστικότητας ($R^2 = 0.589$, $p < 0.001$), ενώ στο Μοντέλο 3 η τελευταία εξηγεί το 55% της διακύμανσης της Διακράτησης ($R^2 = 0.553$, $B = 0.704$, $p < 0.001$). Στο Μοντέλο 5, όπου εξετάζονται οι δύο επιμέρους διαστάσεις της Οργανωσιακής Ελκυστικότητας, προκύπτει αυξημένο ποσοστό διακύμανσης ($R^2 = 0.600$), με την Γενική Ελκυστικότητα να εμφανίζει στατιστικά σημαντική επίδραση ($B = 0.622$, $p < 0.001$), σε αντίθεση με το Πρεστίζ ($p = 0.197$). Ωστόσο, για την απλότητα της μελέτης, έγινε μελέτη της Οργανωσιακής Ελκυστικότητας ως ενιαίας μεταβλητής.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το Μοντέλο 6, όπου διερευνάται ο ρόλος της Οργανωσιακής Ελκυστικότητας ως διαμεσολαβητικής μεταβλητής. Η εισαγωγή της μεταβλητής αυτής αυξάνει το ποσοστό διακύμανσης της Διακράτησης στο 56% ($R^2 = 0.560$), καθιστώντας την επίδραση των Πρακτικών ΔΑΔ μη σημαντική ($p = 0.142$). Η πλήρης διαμεσολάβηση της Οργανωσιακής Ελκυστικότητας επιβεβαιώνει την υπόθεση H4 και διαφοροποιείται από ευρήματα προηγούμενων μελετών, όπως εκείνη του Obeidat (2019), όπου διαπιστώθηκε μερική διαμεσολάβηση, πιθανόν λόγω διαφορών των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος και του προς μελέτη κλάδου.

Τέλος, το Μοντέλο 7 αποδεικνύει την ύπαρξη στατιστικά σημαντικού όρου αλληλεπίδρασης μεταξύ των Αντιλαμβανόμενων Πρακτικών ΔΑΔ και της Οργανωσιακής Ελκυστικότητας ($B = 0.147$, $p = 0.004$), αυξάνοντας το ποσοστό διακύμανσης στο 58% ($R^2 = 0.586$). Η θετική τιμή του συντελεστή υποδηλώνει ότι η Οργανωσιακή Ελκυστικότητα ενισχύει περαιτέρω την θετική επίδραση των πρακτικών ΔΑΔ στη διακράτηση, επιβεβαιώνοντας και την υπόθεση H5. Παράλληλα, παραμένει στατιστικά ισχυρός προβλεπτικός παράγοντας ($B = 0.673$, $p = 0.001$) (βλ. Πίνακα 1).

Πίνακας 1. Μοντέλο 7: Ενισχυτική Επίδραση της Οργανωσιακής Ελκυστικότητας στην Σχέση Αντιλαμβανόμενων Πρακτικών ΔΑΔ και Διακράτησης Εργαζομένων

Coefficients ^a				Collinearity Statistics
Μοντέλο	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	

		B	Std. Error	Beta		Sig	CT	VIF
7	(Constant)	0.116	0.246		0.470	0.639		
	Αντιλαμβανόμενες Πρακτικές ΔΑΔ	0.146	0.082	0.154	1.788	0.076	0.407	2.458
	Οργανωσιακή Ελκυστικότητα	0.673	0.084	0.711	8.000	0.000	0.383	2.613
	Perceptions_x_Attraction	0.147	0.051	0.181	2.891	0.004	0.769	1.300

Σημείωση. N=141

^a. Εξαρτημένη Μεταβλητή: Διακράτηση Εργαζομένων

ΒΑΣΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Boxall, P. & Purcell, J (2003) *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke, Palgrave Macmillan
- Fishbein, M. and Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behaviour: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Joseph, S., Sahu, S., & Khan, A. U. Z. (2014). Organizational attractiveness as a predictor of employee retention. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(9), 41–44.
<https://doi.org/10.9790/487X-16944144>.
- Keller, S. (2017, November 24). Attracting and retaining the right talent. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/ourinsights/attracting-and-retaining-the-right-talen>
- Lee, H., Werner, S., & Kim, T. Y. (2016). High performance work systems and organization attraction: The moderating effects of vocational interests. *Employee Relations*, 38(5), 682-702.
<https://doi.org/10.1108/ER08-2015-0165>
- Obeidat, A. M. (2019). The relationship between perceived human resource management practices and turnover-intention: The mediating role of organizational attractiveness. *Modern Applied Science*, 13(2), 216-216.
- Pauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging ‘strategic HRM’ and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56–70. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00098.x>

Paauwe, J., & Farndale, E. (2017b). *Strategy, HRM, and performance: A Contextual Approach*. Oxford University Press

Trybou, J., Gemmel, P., Van Vaerenbergh, Y., & Annemans, L. (2014). Hospital-physician relations: the relative importance of economic, relational and professional attributes to organizational attractiveness. *BMC Health Services Research*, 14(1), 232-240. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-14-232>

Η επίδραση της έντασης της τηλεργασίας στην ευημερία, τη συναισθηματική δέσμευση και την επαγγελματική απομόνωση των εργαζομένων: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης

Φοιτήτρια: Χρύσα Μουλιανίτη

Επιβλέπουσα: Ελένη - Άννα (Ελεάννα) Γαλανάκη

Εισαγωγή

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και οι αλλαγές στις απαιτήσεις του σύγχρονου επαγγελματικού περιβάλλοντος, ιδιαίτερα μετά την πανδημία του Covid-19, οδήγησαν στην ευρεία υιοθέτηση της τηλεργασίας ως μιας καινοτόμου μορφής απασχόλησης (Carone et al., 2024). Σήμερα, πέντε χρόνια μετά την πανδημία, η ανάγκη για ευέλικτες μορφές απασχόλησης παραμένει, με πολλές επιχειρήσεις και εργαζόμενους να συνεχίζουν να προτιμούν υβριδικά ή πλήρως απομακρυσμένα μοντέλα εργασίας (Smite et al., 2023). Αυτή η δυνατότητα επέφερε σημαντικές αλλαγές στον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων και στη δομή των επιχειρήσεων, μετασχηματίζοντας τη λειτουργία των οργανισμών και τις συνεργασίες μεταξύ ατόμων και ομάδων (Bélanger, 1999).

Η εξ αποστάσεως εργασία θεωρείται ως ένας τρόπος για τους οργανισμούς να προσφέρουν στους εργαζομένους, ευελιξία και αυτονομία (Raghuram et al., 2001), ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Felstead & Henseke, 2017), καλύτερη συγκέντρωση λόγω μείωσης των περισπασμών και συνεπώς καλύτερη απόδοση (Ferreira, 2021), κλπ. Η υιοθέτηση της τηλεργασίας προσφέρει πληθώρα πλεονεκτημάτων που επηρεάζουν θετικά όχι μόνο τους εργαζόμενους, αλλά επίσης τους οργανισμούς και την κοινωνία συνολικότερα. Ωστόσο, μπορεί να ενέχει και πολλές προκλήσεις, οι οποίες δεν θα πρέπει να παραβλέπονται.

Η εξάπλωσή της, αναπόφευκτα ενέτεινε το ενδιαφέρον των ερευνητών να διερευνήσουν τις επιδράσεις που προκαλεί στους εργαζομένους και στα οργανωσιακά αποτελέσματα. Έτσι, πολλές έρευνες και μετα-αναλύσεις έχουν διεξαχθεί τα τελευταία χρόνια σε μια προσπάθεια να κατανοηθούν τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή τηλεργασίας.

Σκοπός της Εργασίας

Ο σκοπός της εργασίας είναι να διερευνήσει την έννοια της τηλεργασίας και τον αντίκτυπό της στα οργανωσιακά αποτελέσματα, καθώς επίσης να συμβάλει μερικώς στην κάλυψη του κενού που παρατηρείται στη βιβλιογραφία σχετικά με τον παράγοντα της έντασης της τηλεργασίας. Συγκεκριμένα, η έρευνα αυτή επιδιώκει να κατανοήσει καλύτερα πώς η ένταση της τηλεργασίας επιδρά στην ευημερία των εργαζομένων (EWB), τη συναισθηματική δέσμευση (AC), την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη (POS) και στην επαγγελματική απομόνωση (PI). Επίσης, θα διερευνηθεί ο διαμεσολαβητικός παράγοντας της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης, στις σχέσεις της έντασης της τηλεργασίας με την ευημερία, τη συναισθηματική δέσμευση και την επαγγελματική απομόνωση των εργαζομένων, καθώς η υποστήριξη κρίνεται χρήσιμη για τη διαμόρφωση θετικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων και τη μείωση των αρνητικών, ιδιαίτερα σε μορφές εργασίας όπως η τηλεργασία, η οποία χαρακτηρίζεται από φυσική απόσταση μεταξύ των εργαζομένων. Ακόμη, θα διερευνηθεί ο διαμεσολαβητικός παράγοντας της επαγγελματικής απομόνωσης στις σχέσεις της έντασης της τηλεργασίας με την ευημερία και τη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Η ενότητα αυτή εξετάζει τις βασικές έννοιες της εργασίας. Ο όρος τηλεργασία εμφανίστηκε το 1973 από τον Jack Nilles (Allen et al., 2015), και έκτοτε εξελίχθηκε παράλληλα με τις τεχνολογικές και κοινωνικοοικονομικές αλλαγές. Καθοριστικό σημείο για την ευρεία εξάπλωσή της αποτέλεσε η

πανδημία COVID-19, η οποία οδήγησε σε μαζική εφαρμογή τηλεργασίας παγκοσμίως (Prasad et al., 2020; Rudnicka et al., 2020).

Παρότι πολλοί ορισμοί έχουν χρησιμοποιηθεί εδώ και δεκαετίες για την έννοια της τηλεργασίας, τα κοινά χαρακτηριστικά που εμφανίζονται στους περισσότερους είναι η έμφαση στην τοποθεσία από όπου εκτελείται η εργασία, η απόσταση από τον κεντρικό χώρο εργασίας του οργανισμού, η ευελιξία του χώρου εργασίας, η χρήση και ο υποστηρικτικός ρόλος της τεχνολογίας για την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων, καθώς και η επικοινωνία και η συνεργασία με συναδέλφους και άλλα μέλη της ομάδας. Ένας από αυτούς είναι ο ορισμός που έδωσαν οι Allen et al., 2015, ότι η τηλεργασία είναι «μια πρακτική εργασίας που περιλαμβάνει μέλη ενός οργανισμού που αντικαθιστούν ένα μέρος των τυπικών ωρών εργασίας τους (που κυμαίνονται από λίγες ώρες την εβδομάδα έως σχεδόν πλήρους απασχόλησης) για να εργαστούν μακριά από έναν κεντρικό χώρο εργασίας —συνήθως κυρίως από το σπίτι— χρησιμοποιώντας την τεχνολογία για να αλληλεπιδρούν με άλλους, όπως απαιτείται για την εκτέλεση των εργασιών τους».

Ενδιαφέρον προκαλεί η έννοια της έντασης της τηλεργασίας, δηλαδή η συχνότητα ή ο βαθμός εφαρμογής της, καθώς οι περισσότερες μελέτες έως σήμερα δεν έχουν ενσωματώσει αυτή τη διάσταση, αλλά εξετάζουν τη τηλεργασία ως μια δυαδική μεταβλητή, που κατηγοριοποιεί τους εργαζόμενους σε τηλεεργαζόμενους και μη τηλεεργαζόμενους (Allen et al., 2015; Golden & Eddlestonb, 2020). Ωστόσο, η τηλεργασία είναι μια έννοια που εξαρτάται από το χρόνο (Neufeld & Fang, 2005; Bélanger et al., 2012), καθώς διαφορετικά επίπεδα έντασης μπορούν να επιφέρουν διαφορετικές επιδράσεις στις εμπειρίες των εργαζομένων (Golden & Veiga, 2005).

Η ευημερία των εργαζομένων έχει αναδειχθεί ως ένα σημαντικό ζήτημα, διότι είναι κρίσιμη για την επιβίωση και την ανάπτυξη των οργανισμών (Spreitzer & Porath, 2012). Πρόκειται για «την κατάσταση της σωματικής και ψυχικής υγείας του εργαζομένου, καθώς και την ικανοποίηση που νιώθει από την εργασία του και τη ζωή του συνολικά» (Danna & Griffin, 1999). Παρότι η έννοια της ευημερίας συναντάται στη βιβλιογραφία που αφορά την τηλεργασία, τα διαθέσιμα εμπειρικά δεδομένα δεν φαίνεται να παρέχουν σαφή συμπεράσματα για το αν αυτή η σύνδεση είναι επωφελής για τους εργαζόμενους (De Menezes & Kelliher, 2011; Charalampous et al., 2019). Ωστόσο, ορισμένες μελέτες φανερώνουν μια θετική συσχέτιση (Charalampous et al., 2022).

Μια ακόμη έννοια που συναντάται στη βιβλιογραφία σχετικά με την τηλεργασία είναι η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη, η οποία αναφέρεται στην «αίσθηση των εργαζομένων ότι ο οργανισμός εκτιμά τη συνεισφορά τους και ενδιαφέρεται για την ευημερία τους» (Eisenberger et al., 1986). Στα πλαίσια της τηλεργασίας, η έννοια αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία, τόσο για τη διερεύνηση των άμεσων αποτελεσμάτων της στην αίσθηση των εργαζομένων σχετικά με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη που λαμβάνουν, όσο και στη διερεύνηση της ως διαμεσολαβητικό παράγοντα σε σχέση με άλλα αποτελέσματα. Η καλλιέργεια ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος και η αίσθηση των εργαζομένων ότι λαμβάνουν υποστήριξη, μπορεί να τους βοηθήσει να αισθάνονται πιο συνδεδεμένοι και ικανοποιημένοι με την εργασία τους (Rhoades & Eisenberger, 2002), ενισχύοντας παράλληλα την ευημερία τους (Riggle et al., 2009). Ιδιαίτερα, σε οργανισμούς που εφαρμόζουν την τηλεργασία, η ειδική υποστήριξη θεωρείται σημαντική για να επέλθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Bosua et al., 2012).

Η συναισθηματική δέσμευση αποτελεί μία από τις τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης και αναφέρεται στη «συναισθηματική σύνδεση των εργαζομένων με τον οργανισμό, την ταυτότητά τους και τη συμμετοχή τους σε αυτόν» (Allen & Meyer, 1990). Οι πιο ισχυρά συσχετιζόμενοι παράγοντες που επιδρούν στη συναισθηματική δέσμευση, είναι οι εργασιακές εμπειρίες (Meyer et al., 2002). Η τηλεργασία, αποτελεί μια εργασιακή εμπειρία, η οποία μπορεί να αποφέρει πολλά οφέλη, όμως ενέχει και προκλήσεις. Η τηλεργασία, προσφέροντας αυτονομία και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, μπορεί να λειτουργήσει ευνοϊκά (Mathieu & Zajac, 1990). Ωστόσο, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται ο κίνδυνος μειωμένης δέσμευσης, που μπορεί να προκύψει από πιθανή αίσθηση απομόνωσης (Cooper & Kurland, 2002).

Μια από τις προκλήσεις που ενέχει η τηλεργασία είναι και η επαγγελματική απομόνωση (Cooper & Kurland, 2002; Golden et al., 2008; Allen et al., 2015). Η έννοια αυτή αναφέρεται στην αντίληψη του εργαζομένου ότι είναι αποκομμένος από τους άλλους στο χώρο εργασίας (Golden et al., 2008) και μπορεί να οδηγήσει σε πολλές αρνητικές συνέπειες. Στα πλαίσια της τηλεργασίας, όπου η πιθανότητα μειωμένων ουσιαστικών αλληλεπιδράσεων και υποστήριξης αυξάνεται ακόμη περισσότερο λόγω του γεωγραφικού περιορισμού (Wang et al., 2020), ο κίνδυνος εμφάνισης επαγγελματικής απομόνωσης ελλοχεύει και εντείνει την ανάγκη για κατανόηση και λήψη κατάλληλων μέτρων.

Η ανασκόπηση καταλήγει στην παρουσίαση των ερευνητικών υποθέσεων και του θεωρητικού μοντέλου, που επιχειρούν να διερευνήσουν τις άμεσες και έμμεσες σχέσεις μεταξύ των εννοιών.

Ερευνητικό Μοντέλο & Ερευνητικές Υποθέσεις

H1: Η ένταση της τηλεργασίας συσχετίζεται θετικά με την ευημερία των εργαζομένων.

H2: Η ένταση της τηλεργασίας συσχετίζεται θετικά με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη.

H3: Η ένταση της τηλεργασίας συσχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική δέσμευση.

H4: Η ένταση της τηλεργασίας συσχετίζεται θετικά με την επαγγελματική απομόνωση.

H5: Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη συσχετίζεται θετικά με την ευημερία των εργαζομένων.

H6: Η ευημερία των εργαζομένων συσχετίζεται θετικά με την συναισθηματική δέσμευση.

H7: Η ευημερία των εργαζομένων συσχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική απομόνωση.

H8: Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη συσχετίζεται θετικά με την συναισθηματική δέσμευση.

H9: Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη συσχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική απομόνωση.

H10: Η συναισθηματική δέσμευση συσχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική απομόνωση.

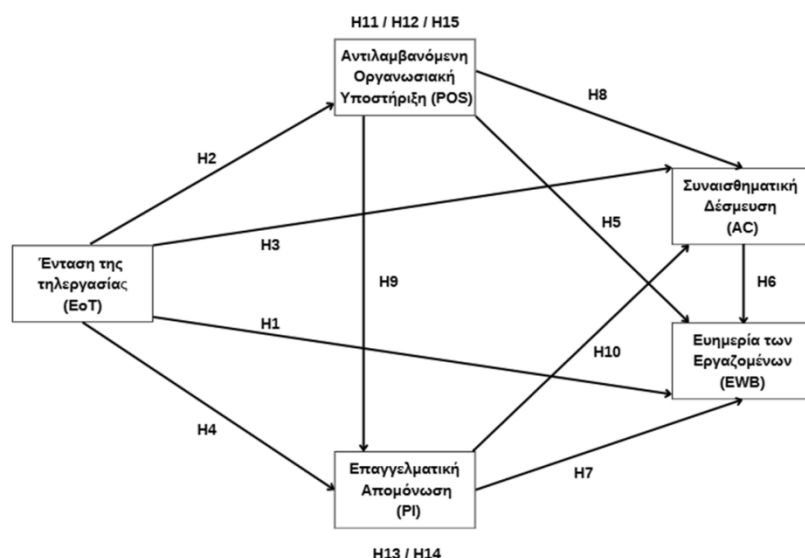
H11: Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη δρα θετικά ως διαμεσολαβητής στη σχέση της έντασης της τηλεργασίας με την ευημερία των εργαζομένων.

H12: Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη δρα θετικά ως διαμεσολαβητής στη σχέση της έντασης της τηλεργασίας με τη συναισθηματική δέσμευση.

H13: Η επαγγελματική απομόνωση δρα αρνητικά ως διαμεσολαβητής στη σχέση της έντασης της τηλεργασίας με την ευημερία των εργαζομένων.

H14: Η επαγγελματική απομόνωση δρα αρνητικά ως διαμεσολαβητής στη σχέση της έντασης της τηλεργασίας με τη συναισθηματική δέσμευση.

H15: Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη δρα αρνητικά ως διαμεσολαβητής στη σχέση της έντασης της τηλεργασίας με την επαγγελματική απομόνωση.



Μεθοδολογία

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, διεξήχθη ποσοτική έρευνα για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων, μέσω ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στην πλατφόρμα λογισμικού Qualtrics και διανεμήθηκε ηλεκτρονικά στους συμμετέχοντες μέσω email, linkedin και social media.

Το ερωτηματολόγιο δομήθηκε σε 6 ενότητες και αποτελείται συνολικά από 64 ερωτήσεις. Οι κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα είναι η κλίμακα Employee Well-Being (EWB) των Zheng, Zhu, Zhao & Zhang (2015), η κλίμακα Perceived Organizational Support (POS) των Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (1986), η κλίμακα Affective Commitment (AC) των Allen & Meyer (1990) και η κλίμακα Professional Isolation (PI) των Golden, Veiga & Dino (2008).

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν τα στατιστικά προγράμματα SPSS και Stata. Το πρόγραμμα SPSS χρησιμοποιήθηκε για την περιγραφική στατιστική, την ανάλυση αξιοπιστίας, παραγόντων, κανονικότητας, καθώς και για τον έλεγχο των υποθέσεων που αφορούσαν τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών. Το πρόγραμμα Stata χρησιμοποιήθηκε για την εφαρμογή του Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων (SEM), με το οποίο εξετάστηκαν οι αλληλεπιδράσεις και οι συνδέσεις μεταξύ των μεταβλητών ταυτόχρονα. Μέσω αυτής της ανάλυσης ελέγχθηκαν οι υποθέσεις που αφορούσαν τις διαμεσολαβήσεις.

Συνοπτική Ανάλυση & Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Έπειτα από ανάλυση των αποτελεσμάτων, προέκυψε πως η ένταση της τηλεργασίας παρουσιάζει χαμηλή θετική συσχέτιση με την ευημερία των εργαζομένων ($r=.102$, $p<.05$) και χαμηλή θετική συσχέτιση με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη ($r=.101$, $p<.05$). Ωστόσο, παρατηρείται ότι η ένταση της τηλεργασίας δεν συσχετίζεται άμεσα με την συναισθηματική δέσμευση και την επαγγελματική απομόνωση, καθώς και στις δύο αναλύσεις παρουσιάζεται $p>0.05$. Επομένως, οι οι υποθέσεις H1 και H2 επιβεβαιώνονται, ενώ οι υποθέσεις H3 και H4 δεν επιβεβαιώνονται.

Η ευημερία των εργαζομένων παρουσιάζει μέτρια προς υψηλή θετική συσχέτιση με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη ($r=.603$, $p<.01$) και μέτρια θετική συσχέτιση με τη συναισθηματική δέσμευση ($r=.436$, $p<.01$). Επίσης, η ευημερία των εργαζομένων παρουσιάζει μέτρια αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική απομόνωση ($r=-.519$, $p<.01$). Επομένως, οι υποθέσεις H5, H6 και H7 επιβεβαιώνονται.

Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη παρουσιάζει υψηλή θετική συσχέτιση με την συναισθηματική δέσμευση ($r=.647$, $p<.01$) και μέτρια αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική απομόνωση ($r=-.531$, $p<.01$), ενώ η συναισθηματική δέσμευση παρουσιάζει μέτρια αρνητική

συσχέτιση με την επαγγελματική απομόνωση ($r=-.388$, $p<.01$). Επομένως, οι υποθέσεις H8, H9 και H10 επιβεβαιώνονται.

Όσον αφορά τις διαμεσολαβήσεις προκύπτει πως η σχέση της έντασης της τηλεργασίας με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη είναι στατιστικά σημαντική ($p=.037<.05$ και $\beta=.1006$), όπως και η σχέση της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης με την ευημερία των εργαζομένων ($p=.000<.05$ και $\beta=.4488$). Η άμεση σχέση της έντασης της τηλεργασίας με την ευημερία των εργαζομένων στο μοντέλο SEM δεν είναι στατιστικά σημαντική ($p=.142>.05$). Επομένως, υπάρχει στατιστικά σημαντική έμμεση σχέση και εφόσον η άμεση σχέση δεν είναι στατιστικά σημαντική, υπάρχει πλήρης διαμεσολάβηση της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης. Συνεπώς, η υπόθεση H11 επιβεβαιώνεται.

Η σχέση της έντασης της τηλεργασίας με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη είναι στατιστικά σημαντική ($p=.037<.05$ και $\beta=.1006$), καθώς και η σχέση της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης με τη συναισθηματική δέσμευση ($p=.000<.05$ και $\beta=.6313$). Η άμεση σχέση της έντασης της τηλεργασίας με τη συναισθηματική ευημερία των εργαζομένων στο μοντέλο SEM είναι στατιστικά σημαντική ($p=.001<.05$ και $\beta=-.1262$). Επομένως, η υπόθεση H12 επιβεβαιώνεται και υπάρχει μερική διαμεσολάβηση της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης.

Οι υποθέσεις H13 και H14 δεν επιβεβαιώνονται, καθώς το πρώτο σκέλος της διαμεσολάβησης δεν είναι στατιστικά σημαντικό, αφού η σχέση της έντασης της τηλεργασίας (ανεξάρτητη μεταβλητή) με την επαγγελματική απομόνωση (διαμεσολαβητής) είναι μη στατιστικά σημαντική, καθώς $p=.264>.05$.

Η σχέση της έντασης της τηλεργασίας με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη είναι στατιστικά σημαντική ($p=.037<.05$ και $\beta=.1006$), καθώς και η σχέση της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης με την επαγγελματική απομόνωση ($p=.000<.05$ και $\beta=-.5359$). Η άμεση σχέση της έντασης της τηλεργασίας με την επαγγελματική απομόνωση δεν είναι στατιστικά σημαντική, καθώς $p=.264>.05$. Επομένως, υπάρχει στατιστικά σημαντική έμμεση σχέση και εφόσον η άμεση σχέση δεν είναι στατιστικά σημαντική, υπάρχει πλήρης διαμεσολάβηση της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης. Συνεπώς, η υπόθεση H15 επιβεβαιώνεται.

Συμπερασματικά, η παρούσα έρευνα ανέδειξε τη σημασία της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης ως καθοριστικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας. Συγκεκριμένα, η ένταση της τηλεργασίας σχετίζεται θετικά με την ευημερία των εργαζομένων, όταν αυτή συνοδεύεται από οργανωσιακή υποστήριξη. Παράλληλα, η άμεση σχέση της τηλεργασίας με τη συναισθηματική δέσμευση είναι αρνητική στο μοντέλο δομικών εξισώσεων, ωστόσο η POS δρα θετικά ως διαμεσολαβητής, ενισχύοντας έμμεσα τη δέσμευση. Επιπλέον, δεν διαπιστώθηκε άμεση συσχέτιση της τηλεργασίας με την επαγγελματική απομόνωση, αλλά η POS μειώνει σημαντικά το αίσθημα απομόνωσης όταν αυτό προκύπτει. Συνεπώς, προτείνεται η ενίσχυση και η καλλιέργεια υποστηρικτικής κουλτούρας στους οργανισμούς, μέσω κατάλληλων τεχνολογικών εργαλείων, εκπαίδευσης, ανατροφοδότησης και κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Συνολικά, η POS αποτελεί κλειδί για την επιτυχία της τηλεργασίας και τη διασφάλιση της ευημερίας και σύνδεσης των εργαζομένων.

Βασική Βιβλιογραφία

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>.
- Bélanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Information & management*, 35(3), 139-153. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(98\)00091-3](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(98)00091-3).
- Bélanger, F., Watson-Manheim, M. B., & Swan, B. R. (2012). A multi-level socio-technical

- systems telecommuting framework. *Behaviour & Information Technology*, 32(12), 1257-1279. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2012.705894>.
- Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., & Yong, J. (2012). Telework, productivity and wellbeing. Institute for a Broadband-Enabled Society.
- Capone, V., Schettino, G., Marino, L., Camerlingo, C., Smith, A., Depolo, M. (2024). The new normal of remote work: exploring individual and organizational factors affecting work-related outcomes and well-being in academia. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1340094>.
- Charalampous, M., Grant, C. A., & Tramontano, C. (2022). "It needs to be the right blend": A qualitative exploration of remote e-workers' experience and well-being at work. *Employee Relations: The International Journal*, 44(2), 335-355. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0058>.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European journal of work and organizational psychology*, 28(1), 51-73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>.
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 511-532. <https://doi.org/10.1002/job.145>.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>.
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>.
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>.
- Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & da Silva, M. M. (2021). Decision factors for remote work adoption: advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 70. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010070>.
- Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of vocational behavior*, 116, 103348. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348>.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of management*, 31(2), 301-318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1412. <https://doi.org/10.1037/a0012722>.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.108.2.171>.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance,

and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>.

Neufeld, D. J., & Fang, Y. (2005). Individual, social and situational determinants of telecommuter productivity. *Information & Management*, 42(7), 1037-1049. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.12.001>.

Prasad, K.D.V., Vaidya, R.W. and Mangipudi, M.R. (2020). Effect of occupational stress and remote working on psychological well-being of employees: an empirical analysis during covid-19 pandemic concerning information technology industry in Hyderabad. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, Vol. 11 No. 2, pp. 1-13. <https://www.doi.org/10.18843/ijcms/v11i2/01>.

Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27(3), 383-405. <https://doi.org/10.1177/014920630102700309>.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>.

Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of business research*, 62(10), 1027-1030. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.003>.

Rudnicka, A., Newbold, J., Cook, D., Cecchinato, M., Gould, S., & Cox, A. (2020). Eworklife: Developing effective strategies for remote working during the COVID-19 pandemic.

Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J., & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 195, 111552. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552>.

Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard business review*, 90(1), 92-99. <https://hbr.org/2012/01/creating-sustainable-performance>.

Wang, W., Albert, L., & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 609-625. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0246>.

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>.

Παιγνιώδης τρόπος εργασίας, εργασιακή δέσμευση, εργασιακή απόδοση και ο ρυθμιστικός ρόλος του νευρωτισμού. Μια έρευνα ημερολογίου

Φοιτητής: Παλαιολόγου Παρασκευάς
Επιβλέπουσα: Λαζανάκη Βέρα

Η δυναμική του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος έχει οδηγήσει τους οργανισμούς να αναζητούν τρόπους για την ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων και της συνολικής αποτελεσματικότητάς τους. Στο πλαίσιο αυτό, οι έννοιες της Εργασιακής Απόδοσης, της Εργασιακής Δέσμευσης και του Παιγνιώδους Τρόπου Εργασίας (Playful Work Design) αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία. Η ανάγκη για τη μελέτη αυτών των μεταβλητών προκύπτει από την πίεση που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί να προσαρμοστούν στις ραγδαίες αλλαγές και τις απαιτήσεις του ανταγωνισμού. Η επίτευξη υψηλών επιπέδων εργασιακής απόδοσης είναι θεμελιώδης για την εκπλήρωση στρατηγικών στόχων, ενώ η εργασιακή δέσμευση διασφαλίζει τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της παρακίνησης και της ψυχολογικής τους υποστήριξης (Bakker & Demerouti, 2008). Επιπλέον, ο παιγνιώδης τρόπος εργασίας εισάγει ένα νέο σχεδιασμό κατά την εκπλήρωση των εργασιακών υποχρεώσεων, επιτρέποντας στους εργαζομένους να προσαρμόζονται καλύτερα στο εργασιακό τους περιβάλλον, ενσωματώνοντας στοιχεία παιχνιδιού, τα οποία έχουν αποδειχθεί ότι ενισχύουν τη δημιουργικότητα και την επίλυση προβλημάτων (Dishon-Berkovits et al., 2023). Η διερεύνηση της σύνδεσης μεταξύ της εργασιακής απόδοσης, της δέσμευσης και του παιγνιώδους τρόπου εργασίας παρέχει χρήσιμες κατευθύνσεις για την εφαρμογή πρακτικών που ενισχύουν τη βιωσιμότητα, την καινοτομία και την οργανωσιακή επιτυχία.

Αντικείμενο της παρούσας έρευνας αποτελεί η μελέτη των σχέσεων που υπάρχουν μεταξύ των προαναφερθέντων διαστάσεων του οργανωσιακού γίνεσθαι. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα αυτή αποσκοπεί στην επιβεβαίωση της θετικής σχέσης που φαίνεται να υπάρχει ανάμεσα στον παιγνιώδη τρόπο εργασίας και την εργασιακή δέσμευση, να εξετάσει τη λιγότερο μελετημένη σχέση ανάμεσα σε παιγνιώδη τρόπο εργασίας και εργασιακή απόδοση και να επιχειρήσει να εντοπίσει το ρόλο που διαδραματίζει στις σχέσεις αυτές ο Νευρωτισμός, ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας.

Ως παιγνιώδης τρόπος εργασίας ορίστηκε από τους Scharp et al. (2019) ο σχεδιασμός εργασίας στον οποίο οι εργαζόμενοι δημιουργούν συνθήκες που τους επιτρέπουν να μετατρέπουν τα εργασιακά τους καθήκοντα σε διασκεδαστικές ή ανταγωνιστικές καταστάσεις. Αναφέρεται στη προδραστική γνωστική διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι εισάγουν παιγνιώδη στοιχεία στον τρόπο που προσεγγίζουν την εργασία τους (Scharp et al., 2023). Αυτό περιλαμβάνει δημιουργικότητα και φαντασία στην εκτέλεση εργασιακών καθηκόντων, μετατροπή της ρουτίνας σε παιχνίδι εισπράττοντας έτσι μεγαλύτερη απόλαυση και εισαγωγή προσωπικών κινήτρων και στόχων που κάνουν την εργασία πιο ενδιαφέρουσα (Bakker et al., 2020b). Η παρέμβαση αυτή αφορά αποκλειστικά τον τρόπο που ο εργαζόμενος επιλέγει να εκτελέσει τα καθήκοντά του και όχι αλλαγή της φύσεως της εργασίας ή των υποχρεώσεων που αυτή απαιτεί να ολοκληρωθούν από τον εργαζόμενο. Ο παιγνιώδης τρόπος εργασίας αφορά μία «bottom-up» προσέγγιση, την οποία ο εργαζόμενος εκουσίως εισάγει στην εργασία του (Scharp et al., 2022).

Ως εργασιακή δέσμευση περιγράφεται ως μια ενεργητική, θετική και γεμάτη νόημα συναισθηματική κατάσταση εργασιακής ευεξίας και χαρακτηρίζεται από σθένος/ζωντάνια (vigor), αφοσίωση (dedication) και απορρόφηση (absorption) (Schaufeli & Bakker, 2004). Η ζωντάνια αφορά τα υψηλά επίπεδα ενέργειας και ψυχικής ανθεκτικότητας κατά την εργασία, ακόμη και σε απαιτητικές συνθήκες, καθώς οι εργαζόμενοι προσεγγίζουν την εργασία τους με ενθουσιασμό και επιμονή. Η αφοσίωση αφορά την έντονη ταύτιση με τη δουλειά, που περιλαμβάνει αίσθημα σκοπού, έμπνευσης και υπερηφάνειας, ενώ η απορρόφηση ερμηνεύεται ως η απόλυτη συγκέντρωση και εμβάθυνση στην εργασία, όπου ο εργαζόμενος αισθάνεται το χρόνο να περνά γρηγορότερα από ότι συνήθως και η εργασία μετατρέπεται σε ευχάριστη εμπειρία (Schaufeli et al., 2002).

Η εργασιακή απόδοση αποτελεί κεντρική έννοια της οργανωσιακής ψυχολογίας, η οποία αντικατοπτρίζει τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο εκπληρώνει τις επαγγελματικές του ευθύνες και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Campbell, 1990). Αναφέρεται σε εκείνες τις ενέργειες, συμπεριφορές και πόρους, που οι εργαζόμενοι επιστρατεύουν ώστε να καταφέρουν να πετύχουν τους στόχους που τίθενται από και για την εργασία τους (Viswesvaran & Ones, 2000). Η απόδοση στην εργασία διακρίνεται συνήθως σε τρεις κύριες συνιστώσες όπου η πρώτη αφορά την εκτέλεση των βασικών επαγγελματικών ευθυνών, η δεύτερη αφορά τις εθελοντικές συμπεριφορές και η τρίτη αφορά τις εργασιακές αντιπαραγωγικές συμπεριφορές. Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, όλες οι παραπάνω μεταβλητές μελετήθηκαν σε ημερήσιο επίπεδο. Τέλος, ο νευρωτισμός, ως στοιχείο της προσωπικότητας, αφορά την τάση των ατόμων να αντιδρούν αρνητικά σε διαφορετικά στρεσογόνα ερεθίσματα. Τα αρνητικά συναισθήματα αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του νευρωτισμού με συνηθέστερα να είναι το άγχος, ο φόβος, η λύπη, ο θυμός και η ευερεθιστότητα (Barlow et al., 2014).

Για τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο ο παιγνιώδης τρόπος εργασίας είναι σε θέση να επηρεάσει την εργασιακή απόδοση και την εργασιακή δέσμευση, η παρούσα έρευνα θα βασιστεί στη θεωρία Εργασιακών Απαιτήσεων-Πόρων (Job Demands-Resources Theory) (Bakker & Demerouti, 2017). Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, η φύση κάθε εργασίας είναι διαφορετική, ωστόσο τα διαφορετικά αυτά χαρακτηριστικά μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο διακριτές κατηγορίες, τις Εργασιακές Απαιτήσεις και τους Εργασιακούς Πόρους (Bakker & Demerouti, 2017). Ως εργασιακές απαιτήσεις ορίζονται οι φυσικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας που απαιτούν φυσική, πνευματική ή συναισθηματική προσπάθεια από τους εργαζόμενους και κατά συνέπεια επιφέρουν ένα σωματικό ή ψυχικό κόστος. (Demerouti et al. 2001). Τέτοια παραδείγματα μπορούν να αποτελέσουν ο υψηλός φόρτος εργασίας, η χρονική πίεση που ασκείται στους εργαζομένους για παραγόμενο αποτέλεσμα και οι συναισθηματικές απαιτήσεις (Demerouti et al, 2001.). Από την άλλη, ως εργασιακοί πόροι ορίζονται οι φυσικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας που αποτελούν δυνητικούς παράγοντες κινητοποίησης των εργαζομένων και τους βοηθούν στο να επιτύχουν τους στόχους τους, να μειώσουν τις απαιτήσεις και να ενισχύσουν την προσωπική ανάπτυξη (Bakker & Demerouti, 2017). Η υποστήριξη από τον προϊστάμενο, η αυτονομία, η ανατροφοδότηση και οι ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων, αποτελούν μερικά παραδείγματα των εργασιακών πόρων. Το εν λόγω μοντέλο βασίζεται και προάγει την αλληλεπίδραση των απαιτήσεων και των πόρων, κατά την οποία οι πόροι μπορούν να μετριάσουν τις αρνητικές επιπτώσεις των απαιτήσεων (Bakker et al., 2023). Οι αυξημένες απαιτήσεις μπορούν να οδηγήσουν σε εξουθένωση και κόπωση, αν δεν υπάρχει κατάλληλη υποστήριξη, ενώ οι επαρκείς πόροι ενισχύουν την εργασιακή δέσμευση και την παραγωγικότητα.

Μεταξύ άλλων, το συγκεκριμένο μοντέλο επιλέχθηκε για να πλαισιώσει θεωρητικά την παρούσα έρευνα, καθώς ενσωματώνει έναν ευρύ φάσμα χαρακτηριστικών που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την εργασιακή δέσμευση και την εξουθένωση των εργαζομένων, τα αποτελέσματα του οποίου έχουν επιβεβαιωθεί από πληθώρα ερευνών (Bakker & Demerouti, 2008,). Στο πλαίσιο αυτό, θα διερευνηθεί πώς ο παιγνιώδης τρόπος εργασίας, ως εργασιακός πόρος, είναι σε θέση να επηρεάσει την δέσμευση των εργαζομένων και μέσω αυτής την απόδοσή τους στην εργασία.

Βασισμένη στη πρότερη βιβλιογραφία, η παρούσα μελέτη στοχεύει στη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στον παιγνιώδη τρόπο εργασίας αφενός με την εργασιακή δέσμευση και αφετέρου με την εργασιακή απόδοση, σε ημερήσιο επίπεδο. Ειδικότερα, μελετάται ο διαμεσολαβητικός ρόλος της εργασιακής δέσμευσης στη θετική σχέση μεταξύ του παιγνιώδους σχεδιασμού εργασίας (διάσταση που αποβλέπει σε διασκέδαση και διάσταση που αποβλέπει σε πρόκληση/ανταγωνισμό) και στην εργασιακή απόδοση (εντός και εκτός ρόλου απόδοσης), σε ημερήσιο επίπεδο. Επιπλέον, μελετάται το πως η προαναφερθήσα έμμεση σχέση, ρυθμίζεται από την ύπαρξη ή όχι του στοιχείου του νευρωτισμού στους συμμετέχοντες.



Προκειμένου να ελεγχθούν οι παραπάνω υποθέσεις, χρησιμοποιήθηκε η μεθοδολογία του ποσοτικού ημερολογίου, όπου οι 66 συμμετέχοντες συμπλήρωναν για 5 συνεχόμενες εργάσιμες ημέρες το ίδιο ερωτηματολόγιο, ενώ είχε προηγηθεί και μία εφάπαξ συμπλήρωση ενός ακόμη ερωτηματολογίου.

Το πρώτο ερωτηματολόγιο απαρτιζόταν από ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα αυτά ήταν Φύλο, Ηλικία, Εκπαίδευση, Χρόνια προϋπηρεσίας, Μοντέλο εργασίας και εάν ο συμμετέχων κατέχει θέση προϊσταμένου στον οργανισμό όπου εργάζεται. Βασικό μέρος του πρώτου αυτού ερωτηματολογίου αποτελούσε η κλίμακα μέτρησης Προσωπικότητας και πιο συγκεκριμένα της διάστασης του νευρωτισμού. Ο νευρωτισμός μετρήθηκε μία φορά καθώς σύμφωνα με το μοντέλο των Πέντε Παραγόντων της προσωπικότητας, αποτελεί πυρηνικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ατόμου και δεν παρουσιάζει μεταβολές σε σύντομα χρονικά διαστήματα (McCrae & Costa, 2003). Το δεύτερο μέρος αποτελούνταν από τρεις κλίμακες, οι οποίες μετρούσαν τη παιγνιώδη στάση εργασίας, την εργασιακή δέσμευση και την εργασιακή απόδοση. Η συμπλήρωσή του θα λάμβανε χώρα για πέντε συνεχόμενες εργάσιμες ημέρες, προς το τέλος ή μετά την ολοκλήρωση της εργασίας του συμμετέχοντα.

Αναφορικά με τις στατιστικές αναλύσεις, πραγματοποιήθηκαν απλές γραμμικές παλινδρομήσεις, ιεραρχικές παλινδρομήσεις, καθώς και πολυεπίπεδες αναλύσεις διαμεσολάβησης και ρύθμισης μέσα από τη χρήση των στατιστικών εργαλείων SPSS και MLWIN.

Τα αποτελέσματα ανέδειξαν τον ημερήσιο παιγνιώδη τρόπο εργασίας ως προβλεπτικό παράγοντα τόσο της ημερήσιας εργασιακής δέσμευσης, όσο και της ημερήσιας εργασιακής απόδοσης, επιβεβαιώνοντας τα πρόσφατα ερευνητικά ευρήματα. Τέλος, αναδείχθηκε ο διαμεσολαβητικός ρόλος της ημερήσιας εργασιακής δέσμευσης μόνο επάνω στη σχέση των δύο ειδών παιγνιώδους εργασίας και της εντός ρόλου εργασιακής απόδοσης, ενώ ο νευρωτισμός δε φάνηκε να έχει κάποια στατιστικά σημαντική ρυθμιστική ισχύ στη σχέση μεταξύ ημερήσιου παιγνιώδους τρόπου εργασίας και ημερήσιας εργασιακής δέσμευσης.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την μελέτη αυτή, συμβάλλουν στην ευρύτερη και βαθύτερη κατανόηση της επίδρασης του ημερήσιου παιγνιώδους σχεδιασμού εργασίας στην ημερήσια εργασιακή δέσμευση και απόδοση, στον διαμεσολαβητικό ρόλο της ημερήσιας δέσμευσης, ενώ εξετάζει και τον ενδεχόμενο ρυθμιστικό ρόλο του νευρωτισμού. Οι σχέσεις που αναδείχθηκαν μέσα από την παρούσα έρευνα εμπλουτίζουν την υπάρχουσα βιβλιογραφία, καθώς μελέτησαν σχέσεις που έχουν μελετηθεί ελάχιστες φορές και βρίσκονται ακόμη σε πρώιμη ερευνητική φάση. Μπορούν επίσης να αξιοποιηθούν και σε πρακτικό επίπεδο, τόσο από εργαζομένους, όσο και από οργανισμούς και επαγγελματίες που ασχολούνται με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Η παρούσα μελέτη συμβάλλει στη βιβλιογραφία με τρεις σημαντικούς τρόπους. Πρώτον, ενισχύει τη θεωρητική κατανόηση του παιγνιώδους τρόπου εργασίας ως προσωπικού πόρου που επηρεάζει θετικά την εργασιακή δέσμευση και απόδοση. Δεύτερον, εξετάζει τον ρόλο του Νευρωτισμού, αποκαλύπτοντας

ότι ο παιγνιώδης τρόπος εργασίας δεν διαφοροποιεί τα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης ούτε για άτομα με χαμηλά ούτε για άτομα με υψηλό νευρωτισμό σε ημερήσια βάση. Τρίτον, η έρευνα χρησιμοποιεί τη μέθοδο ποσοτικού ημερολογίου, επιτρέποντας την ανάλυση ημερήσιων διακυμάνσεων, γεγονός που παρέχει πλουσιότερα δεδομένα και βαθύτερη κατανόηση των μεταβλητών σε καθημερινή βάση. Συμπερασματικά ο παιγνιώδης σχεδιασμός εργασίας μπορεί να αποτελέσει μια βιώσιμη στρατηγική για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της σύγχρονης εργασίας.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *The Career Development International*, 13(3), 209–223.
<https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- 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>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411.
<https://doi.org/10.1146/annurevorgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Scharp, Y. S., Breevaart, K., & de Vries, J. D. (2020b). Playful Work Design: Introduction of a New Concept. *The Spanish Journal of Psychology*, 23.
<https://doi.org/10.1017/sjp.2020.20>
- Barlow, D. H., Ellard, K. K., Sauer-Zavala, S., Bullis, J. R., & Carl, J. R. (2014). The origins of neuroticism. *Perspectives on Psychological Science*, 9(5), 481–496.
<https://doi.org/10.1177/1745691614544528>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of applied psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dishon-Berkovits, M., Bakker, A. B., & Peters, P. (2023). Playful work design, engagement and performance: The moderating roles of boredom and conscientiousness. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(2), 256–283. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2227920>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective* (2nd ed.). Guilford Press. <https://doi.org/10.4324/9780203428412>
- Scharp, Y. S., Bakker, A. B., Breevaart, K., Kruup, K., & Uusberg, A. (2023). Playful work design: Conceptualization, measurement, and validity. *Human Relations*, 76(3), 509–550.
<https://doi.org/10.1177/00187267211070996>
- Scharp, Y. S., Bakker, A. B., & Breevaart, K. (2022). Playful work design and employee work engagement: A self-determination perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 134, 1–15.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103693>
- Scharp, Y. S., Breevaart, K., Bakker, A. B., & Van der Linden, D. (2019). Daily playful work design: A trait activation perspective. *Journal of Research in Personality*.
<https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.103850>
- 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>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226.
<https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>

Διαγενεακές διαφορές στις αξίες και την εργασιακή δέσμευση: μια μελέτη στις γενιές gen z και Millennials μετά την πανδημία covid-19

Φοιτήτρια: Πιπικάκη Ραφαέλα- Ελένη

Επιβλέπουσα: Ιορδάνογλου Δήμητρα

Εισαγωγή

Η δυναμική είσοδος των νεότερων γενεών στον εργασιακό χώρο έχει αναδείξει νέες προσεγγίσεις σχετικά με τις αξίες, τις προσδοκίες και τις μορφές δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στους οργανισμούς. Οι γενιές των Millennials και της Generation Z φαίνεται να διαμορφώνουν ένα διαφορετικό εργασιακό τοπίο, επηρεασμένο τόσο από κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις όσο και από εξωτερικούς παράγοντες, όπως η πανδημία COVID-19, η οποία ενίσχυσε την ανάγκη για ευελιξία, ψυχολογική ασφάλεια και ουσιαστική σύνδεση με τον εργασιακό χώρο. Μέσα σε αυτό το μεταβαλλόμενο πλαίσιο, καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι αξίες των νεότερων εργαζομένων επηρεάζουν τη στάση τους απέναντι στην εργασία και τη σχέση τους με τον οργανισμό.

Σκοπός και σημασία της εργασίας

Ο βασικός σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση των διαγενεακών διαφορών στις αξίες και την εργασιακή δέσμευση. Εστιάζοντας στις γενιές των Millennials και της Generation Z, επιχειρείται η κατανόηση των αξιών που διαμορφώνουν τη στάση τους απέναντι στην εργασία, η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο αυτές επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς και η ανάλυση της επίδρασης της πανδημίας COVID-19 στην αναδιαμόρφωση των εργασιακών τους προτεραιοτήτων.

Παράλληλα, η μελέτη εξετάζει τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί μπορούν να ανταποκριθούν στις διαφοροποιημένες ανάγκες των δύο γενεών. Η σημασία της έγκειται στο γεγονός ότι οι Millennials και η Generation Z συγκροτούν σήμερα τον βασικό κορμό του εργατικού δυναμικού, επηρεάζοντας τις σύγχρονες εργασιακές τάσεις και προσδοκίες. Η κατανόηση των μεταξύ τους διαφορών και συγκλίσεων αναμένεται να συμβάλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση πιο ευέλικτων και αποτελεσματικών στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού, ενισχύοντας την οργανωσιακή ευθυγράμμιση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό τοπίο, η προσαρμογή στις ανάγκες των νεότερων γενεών δεν αποτελεί πλέον επιλογή, αλλά αναγκαία προϋπόθεση για τη δημιουργία ενός σταθερού, συμπεριληπτικού και παραγωγικού περιβάλλοντος.

Βιβλιογραφική επισκόπηση

Η έννοια της γενιάς, όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία, βασίζεται στην αλληλεπίδραση τριών διαστάσεων: της ηλικίας, των κοινωνικών συνθηκών και των ιστορικών εμπειριών. Ο συνδυασμός αυτών των παραγόντων διαμορφώνει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις αξίες που διαφοροποιούν κάθε γενιά από τις προηγούμενες και τις επόμενες (Bennett & Rademacher, 1997). Η συνεχής εναλλαγή γενεών στον εργασιακό χώρο δημιουργεί ένα πολυγενεακό δυναμικό με αυξημένη ποικιλομορφία, καθώς κάθε ηλικιακή ομάδα φέρει μοναδικές εμπειρίες, προοπτικές και δεξιότητες (Giancola, 2006). Παρότι κάθε γενιά αντιλαμβάνεται το εργασιακό περιβάλλον μέσα από το δικό της πρίσμα – διαμορφωμένο από ιστορικές και πολιτισμικές εμπειρίες – οι οργανισμοί που αναγνωρίζουν και διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις διαγενεακές διαφορές είναι σε θέση να ενισχύσουν τη συνεργασία και την παραγωγικότητα.

Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, οι γενιές Y και Z διαφοροποιούνται αισθητά από τις προηγούμενες, όχι μόνο ως προς τις αξίες τους αλλά και ως προς τις επαγγελματικές τους προτεραιότητες (Csiszárík-Kocsír & Garia-Fodor, 2018). Η ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν την επιλογή εργασιακού περιβάλλοντος από τους νέους είναι κρίσιμη για την κατανόηση των προτιμήσεών τους, παρέχοντας πολύτιμα στοιχεία για τη διαμόρφωση αποτελεσματικών στρατηγικών προσέλκυσης και διατήρησης ταλέντων. Οι αξίες, ως βασικά δομικά στοιχεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς και κοινωνικής οργάνωσης, επηρεάζουν τις αντιλήψεις και τις αποφάσεις των ατόμων. Όπως υποστηρίζει ο Rokeach (1973), οι αξίες υιοθετούνται κυρίως μέσω της κοινωνικοποίησης και παραμένουν σε μεγάλο βαθμό σταθερές, αν και ενδέχεται να μεταβληθούν υπό την επίδραση σημαντικών εμπειριών ή κοινωνικών αλλαγών. Η ευθυγράμμιση των προσωπικών αξιών με εκείνες του οργανισμού συνδέεται άμεσα με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και συναισθηματικής σύνδεσης (Edwards & Cable, 2009; Kristof-Brown et al., 2005).

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές διαστάσεις. Σύμφωνα με τη Deloitte (2020), το 90% των εργαζομένων των γενεών Z και Y θεωρεί ότι ο σκοπός της εργασίας επηρεάζει καθοριστικά την ικανοποίηση που αντλεί από αυτήν. Η οργανωσιακή δέσμευση, όπως ορίζεται από τους Dacre Pool και Sewell (2007), σχετίζεται με την ευθυγράμμιση του εργαζομένου με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού και με την πρόθεσή του να παραμείνει σε αυτόν. Αναγνωρίζεται ως κρίσιμος παράγοντας για την εργασιακή συμπεριφορά, την απόδοση και τη διατήρηση προσωπικού, παρόλο που πρόκειται για φαινόμενο πολυπαραγοντικό (Meyer & Allen, 1991).

Η σύγχρονη βιβλιογραφία επισημαίνει ότι οι διαφορές μεταξύ γενεών στο εργασιακό περιβάλλον είναι σημαντικές και χρήζουν ενδελεχούς μελέτης. Ιδιαίτερα για τις γενιές Z και Y, προτεραιότητα αποτελούν η ευελιξία, η ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής και οι αξίες αναψυχής (Twenge, 2010; Deal et al., 2010). Οι Millennials δείχνουν προτίμηση σε ρόλους με έμφαση στην προσωπική ανάπτυξη και κοινωνική συνεισφορά, ενώ η Generation Z προτάσσει τη σταθερότητα και την ασφάλεια, χωρίς να αποποιείται την ευελιξία. Και οι δύο γενιές δίνουν έμφαση στην προσωπική ευημερία και αποδίδουν μειωμένη σημασία στη μακροχρόνια εργασιακή δέσμευση (Twenge, 2010). Η σταδιακή μείωση της δέσμευσης από τις παλαιότερες προς τις νεότερες γενιές καταδεικνύει την ανάγκη για στοχευμένες στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Lyons & Kiron, 2014; Lub et al., 2016).

Επιπλέον, οι δημογραφικοί παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο και η εργασιακή εμπειρία μελετώνται διαχρονικά σε σχέση με την οργανωσιακή δέσμευση, χωρίς ωστόσο να προκύπτουν σαφή και καθολικά συμπεράσματα. Για παράδειγμα, ενώ κάποιες μελέτες καταγράφουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης στις γυναίκες (Lee & Peccei, 2007), άλλες δεν εντοπίζουν σημαντικές διαφορές (Κόνηα, Matić & Pavlović, 2016). Το γεγονός αυτό αναδεικνύει τη σύνθετη φύση της σχέσης μεταξύ δημογραφικών χαρακτηριστικών και οργανωσιακής συμπεριφοράς, καθώς αυτή επηρεάζεται από ποικίλους ενδοοργανωσιακούς και προσωπικούς παράγοντες.

Η πανδημία COVID-19 λειτούργησε ως καταλύτης για την επαναξιολόγηση εργασιακών προτεραιοτήτων, εισάγοντας ριζικές αλλαγές στις δομές και πρακτικές της απασχόλησης. Η καθιέρωση της τηλεργασίας επηρέασε ακόμη και τις παραδοσιακότερες γενιές, οδηγώντας σε υιοθέτηση υβριδικών μοντέλων εργασίας (Pataki & Karusy, 2021). Για τη Generation Z, η οποία ενηλικιώθηκε εν μέσω αυξημένης κοινωνικής και οικονομικής αβεβαιότητας, η πανδημία επέδρασε καθοριστικά στη διαμόρφωση των αξιών της, εντείνοντας τις ανησυχίες για την ψυχική υγεία και την επαγγελματική σταθερότητα (Parker & Igielnik, 2020; Deloitte, 2020). Η εμπειρία της πανδημίας φαίνεται να ενίσχυσε την ανάγκη των νεότερων γενεών για ευελιξία, αυθεντικότητα και συναισθηματική νοημοσύνη στους εργασιακούς χώρους, οδηγώντας σε νέα πρότυπα προσδοκιών και στάσεων απέναντι στην εργασία (Azimi et al., 2022; Harari, Sela, & Bareket-Bojmel, 2023).

Μεθοδολογία

Η παρούσα μελέτη ακολούθησε ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση, αξιοποιώντας δομημένο ερωτηματολόγιο για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων. Το δείγμα περιλάμβανε 348 άτομα από δύο γενιές, Millennials (1980–1995) και Generation Z (1996–2010), βάσει της κατηγοριοποίησης των Bencsik, Juhász και Horváth-Csikós (2016). Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε μέσω της πλατφόρμας Microsoft Forms και διανεμήθηκε ηλεκτρονικά (email, κοινωνικά δίκτυα) το διάστημα Νοεμβρίου – Δεκεμβρίου 2024. Η συμμετοχή ήταν εθελοντική και ανώνυμη, με χρόνο συμπλήρωσης 10–12 λεπτών. Η επιλογή αυτής της μεθοδολογίας κατέστησε δυνατή τη συγκέντρωση αξιόπιστων δεδομένων, κατάλληλων για τη διερεύνηση των ερευνητικών υποθέσεων.

Ερευνητικές υποθέσεις

H1: Η ευθυγράμμιση μεταξύ προσωπικών και οργανωσιακών αξιών, έχει άμεση και θετική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων.

H2: Η ευθυγράμμιση μεταξύ των προσωπικών και οργανωσιακών αξιών, έχει άμεση και θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

H3: Ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης έχει άμεση και θετική σχέση με την οργανωσιακή δέσμευση.

H4: Αναμένεται να υπάρχουν διαφορές στις προσωπικές αξίες μεταξύ Millennials και Gen Zs.

H5: Αναμένεται να έχουν διαφοροποιηθεί οι αξίες των Millennials και Gen Zs μετά την εμπειρία του Covid-19.

H6: Η Gen Z αναμένεται να έχει χαμηλότερη δέσμευση από τους Millennials.

H7: Αναμένεται να υπάρχουν διαφορές στη δέσμευση ανάλογα με το φύλο.

H8: Το υψηλό μορφωτικό επίπεδο, έχει αρνητική επίδραση στο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης.

Συνοπτική ανάλυση των αποτελεσμάτων

Η ανάλυση των δεδομένων ανέδειξε θετική συσχέτιση μεταξύ της ευθυγράμμισης προσωπικών και οργανωσιακών αξιών και της οργανωσιακής δέσμευσης, επιβεβαιώνοντας θεωρητικά μοντέλα όπως των Kristof-Brown et al. (2005) και Cable & DeRue (2002). Οι δύο γενιές, Millennials και Generation Z, αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία σε αξίες όπως η αυτονομία, η ισορροπία εργασίας-ζωής και η κοινωνική ευθύνη (Twenge et al., 2010· Ng et al., 2010· Goh & Lee, 2018), με διαφοροποιήσεις ως προς την ένταση και την προτεραιότητά τους. Η παρουσία αυτών των αξιών στους οργανισμούς αποδείχθηκε περιορισμένη, γεγονός που ενδέχεται να μειώνει την εσωτερική παρακίνηση (Deci & Ryan, 1985) και να ενισχύει το χάσμα προσδοκιών–πραγματικότητας (Oliver, 1980). Παρότι η ευθυγράμμιση αξιών συνέβαλε στην εργασιακή ικανοποίηση, η εξηγούμενη διακύμανση ήταν χαμηλή, αναδεικνύοντας την πολυπαραγοντική φύση του φαινομένου (Meyer & Allen, 1991· Schneider et al., 1995). Η πανδημία φάνηκε να ενίσχυσε την ανάγκη της Gen Z για ασφάλεια και σταθερότητα, ενώ οι Millennials διατήρησαν την έμφαση στην ευελιξία και την επαγγελματική ανάπτυξη (Inglehart, 1997). Συνολικά, η μελέτη επιβεβαιώνει ότι η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζεται από ένα σύνολο παραγόντων — όπως η εργασιακή κουλτούρα, οι ευκαιρίες ανέλιξης και οι διαπροσωπικές σχέσεις — και απαιτεί προσαρμοσμένες, ευέλικτες στρατηγικές, ευθυγραμμισμένες με τις αξίες και τις ανάγκες κάθε γενιάς (Meyer & Herscovitch, 2001).

Ενδεικτική βιβλιογραφία

Bennett, S. E., & Rademacher, E. W. (1997). The age of indifference revisited: Patterns of political interest, media exposure, and knowledge among Generation X. *After the boom: The politics of Generation X*, 21-42.

Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality. *Human Resource Planning*, 29, pp. 32-37.

Csiszárík-Kocsír, Á., & Garia-Fodor, M. (2018). The motivation system of Generation Z and Y in the workplace. *Acta Polytechnica Hungarica*, 15(5), 87–108.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.

Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654–677. <https://doi.org/10.1037/a0014891>

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (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)

Dacre Pool, L., & Sewell, P. (2007). The key to employability: Developing a practical model of graduate employability. *Education + Training*, 49(4), 277–289. <https://doi.org/10.1108/00400910710754435>

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>

Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191–199. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2>

Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>

Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J., & Schalk, R. (2016). One job, one deal...or not: Do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653–680. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1035304>

Lee, C. H., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 661–685. <https://doi.org/10.1002/job.431>

Kónya, V., Matić, D., & Pavlović, D. (2016). The influence of generational differences on employee motivation in Croatian companies. *Journal of Contemporary Management Issues*, 21(2), 93–104.

Pataki, B., & Kapusy, K. (2021). The impact of generational differences on workplace motivation. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i1.18117>

Harari, D., Sela, Y., & Bareket-Bojmel, L. (2023). Generational differences in workplace values and motivation: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 123–140. <https://doi.org/10.1002/job.2567>

Parker, K., & Igielnik, R. (2020). On the cusp of adulthood and facing an uncertain future: What we know about Gen Z so far. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/05/14/on-the-cusp-of-adulthood-and-facing-an-uncertain-future-what-we-know-about-gen-z-so-far/>

Azimi, F., et al. (2022). Understanding Generation Z: Characteristics, preferences, and implications for organizations. *Journal of Business Research*, 135, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.045>

Deloitte. (2020). The Deloitte Global Millennial Survey 2020. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>