

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ**



ATHENS UNIVERSITY  
OF ECONOMICS  
AND BUSINESS

ΣΧΟΛΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
SCHOOL OF  
BUSINESS

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
MSc IN HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT

# ΑΡΙΣΤΕΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΥΝΤΟΜΕΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ

**ΑΚΑΔ. ΕΤΟΣ 2019-2020**

## Περιεχόμενα

Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και απόδοση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	3
Οι απόψεις ανδρών και γυναικών μεσαίων στελεχών για την εξαιρετική ηγεσία: ομοιότητες και διαφορές.....	10
Η πρόθεση και τα αίτια απόφασης εκπατισμού των στελεχών των επιχειρήσεων .	18
Ο Ρόλος του Εργασιακού Άγχους και του Job Crafting στη σχέση μεταξύ της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Αρετής και των Εργασιακών Αποτελεσμάτων (Εργασιακή Δέσμευση, Πρόθεση Αποχώρησης) .....	25
Η ΕΚΕ ως εργαλείο μάθησης στο εργασιακό περιβάλλον.....	32
Η επίδραση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης (CQ) στην ικανοποίηση με την καριέρα : ο διαμεσολαβητικός ρόλος της εργασιακής απόδοσης.....	38
Φωνή και Σιωπή απέναντι στην αλλαγή: Η επίδραση τους στον κυνισμό των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή και στην οργανωσιακή δικαιοσύνη .....	45
Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ συστημάτων διοίκησης υψηλής απόδοσης και εργασιακής αφοσίωσης: Ο ρόλος του μοντέλου Δεξιοτήτων - Παρακίνησης- Ευκαιριών, της αρρενωπότητας και της απόστασης ισχύος .....	53
Οι αντιδράσεις των υποψηφίων απέναντι σε παιχνιδοποιημένες και παραδοσιακές μεθόδους επιλογής προσωπικού και η επίδρασή τους στην ελκυστικότητα του οργανισμού ..	60
Οι αντιδράσεις των υποψηφίων στην πρόσωπο με πρόσωπο και στην ψηφιακή συνέντευξη και η εξέταση της επίδρασης των ακατάλληλων ερωτήσεων στις συνεντεύξεις .....	69
Οι αντιδράσεις των υποψηφίων στη χρήση παιχνιδοποίησης κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού: Τι σηματοδοτεί η παιχνιδοποίηση για τον οργανισμό και ποιος ο αντίκτυπός της στην οργανωσιακή ελκυστικότητα. ....	80

**Φοιτήτρια: Αλιπράντη Ερμίνια**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Γαλανάκη Ελεάννα**

### **Εισαγωγή**

Η παρούσα διπλωματική επιδιώκει να πάρουμε μια πρώτη εικόνα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και τις τυχόν πρακτικές ΔΑΔ που μπορεί να εφαρμόζουν. Απώτερος σκοπός της εργασίας είναι να εντοπιστούν οι πρακτικές ΔΑΔ που προσφέρουν υψηλή απόδοση στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Το ενδιαφέρον στρέφεται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις γιατί γνωρίζουμε με αριθμούς, το πόσο σημαντικές είναι στην παγκόσμια οικονομία σαν γενικό σύνολο και σαν επιμέρους, την εθνική μας οικονομία. Όπως αναφέρει η έρευνα του ΣΕΒ (2014) στη χώρα μας, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία επί του συνόλου των επιχειρήσεων (99.9% και 99.8% αντίστοιχα). Στο σύνολο την περίοδο αυτή αριθμούσαμε περίπου 676.700 επιχειρήσεις. Μάλιστα αξίζει να αναφερθεί πως το μεγαλύτερο ποσοστό της απασχόλησης γίνεται από τις μικρές επιχειρήσεις. Με στοιχεία του ΣΕΒ(2014), το 68% του εργατικού δυναμικού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων απασχολείται στις πολύ μικρές επιχειρήσεις των 0-9 ατόμων, το 19% στις μικρές επιχειρήσεις 10-49 ατόμων και το υπόλοιπο 13% στις μεσαίες επιχειρήσεις 50-249 ατόμων.

Στην εργασία αυτή θα θέσουμε δύο ερευνητικά ερωτήματα: πρώτον, πώς με τη χρήση των πρακτικών ΔΑΔ μπορούμε να εντοπίσουμε τη στρατηγική της μικρομεσαίας επιχείρησης ώστε να εξετάσουμε πώς αυτά συνδυαστικά, θα μας επιφέρουν υψηλή απόδοση και δεύτερον, αν υπάρχει σύνδεση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΔ και της απόδοσης. Αποδείχτηκε πως οι πρακτικές ΔΑΔ μαζί με τη στρατηγική του Defender βελτιώνουν την απόδοση μιας ελληνικής μικρομεσαίας επιχείρησης και πως η χρήση πρακτικών ΔΑΔ μπορούν να βελτιώσουν από μόνες τους την απόδοση, ανεξάρτητα δηλαδή αν η επιχείρηση ακολουθεί κάποια στρατηγική.

Τα αποτελέσματα αυτής της διπλωματικής εργασίας αποτελούν την αρχή για περαιτέρω έρευνες στο χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό τους και τον τρόπο διαχείρισής του. Δεδομένου ότι δεν υπήρχε προηγούμενη έρευνα στη χώρα μας τουλάχιστον, σχετικά με τις πρακτικές ΔΑΔ και την απόδοση στις ΜΜΕ, τα αποτελέσματά της θα δώσουν το έναυσμα για περισσότερες έρευνες στο χώρο της ΔΑΔ και των ΜΜΕ.

### **Βιβλιογραφική επισκόπηση**

Η διπλωματική αυτή εργασία αναφέρεται στις πρακτικές ΔΑΔ των ΜΜΕ (=μικρομεσαίες επιχειρήσεις), στη στρατηγική που αυτές χρησιμοποιούν, με βάση την τυπολογία των Miles and Snow (1984) και την απόδοση.

Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για το τι είναι Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ένας απ' αυτούς είναι «μια διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. 2016:20)».

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει γίνει πια αναπόσπαστο κομμάτι μιας επιχείρησης που στόχο έχει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα συστήματα της ΔΑΔ αποτελούν συστατικά στοιχεία τα οποία μπορούν να βοηθήσουν έναν οργανισμό να γίνει πιο αποτελεσματικός και να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Bowen D. & Ostroff C. 2004).

Επιπλέον, η ΔΑΔ μαζί με τις δραστηριότητες και τις πρακτικές που εφαρμόζει είναι αυτή που θα δημιουργήσει και θα διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σύμφωνα με τους Rutherford et al. (2003).

Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για το τι είναι η ΣΔΑΔ (=Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού), ένας απ' αυτούς είναι «το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων της ΔΑΔ που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού της μάνατζμεντ (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. 2016:98)».

Η ΣΔΑΔ προσπαθεί να βοηθήσει την επιχείρηση να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους και καλύτερη απόδοση. Έχει και η ίδια λοιπόν, μερίδιο ευθύνης για την επίτευξη της στρατηγικής ενός οργανισμού. Παρατηρώντας τα παραπάνω πολλοί ερευνητές κατέληξαν πως συγκεκριμένες πρακτικές ΔΑΔ ήταν πιθανό να οδηγούσαν σε καλύτερη απόδοση, αν συνδυάζονταν με συγκεκριμένους στόχους, συνθήκες και στρατηγικά ενδιαφέροντα. Οι ερευνητές αναζητούσαν εξαρτημένες σχέσεις και τρόπους ώστε να πετύχουν το ταίριασμα (fit) μεταξύ δραστηριοτήτων της ΔΑΔ και αποτελεσματικών στρατηγικών (Lengnick-Hall et al. 2009).

Διατυπώθηκαν πολλές θεωρίες μεταξύ ΣΔΑΔ, απόδοσης και στρατηγικής και εμείς επιλέγουμε αυτή των Miles and Snow (1984). Δημιούργησαν μια τυπολογία στρατηγικής αποτελούμενη από 4 τύπους (defenders, prospectors, analyzers, reactors) και έδειξαν πως συγκεκριμένες πρακτικές ΔΑΔ αντιστοιχούν στον κάθε τύπο στρατηγικής. Αυτή η προσέγγιση ονομάστηκε contingency approach της ΣΔΑΔ και σημαίνει ότι ο καθορισμός των πρακτικών ΔΑΔ εξαρτάται από την στρατηγική του κάθε οργανισμού. Άλλες πρακτικές θα έχει κάποιος που είναι πχ. Defender άλλες κάποιος που είναι Prospector κ.ο.κ. Η ΔΑΔ λοιπόν, οφείλει να προσαρμοστεί στην εκάστοτε στρατηγική του οργανισμού (Lengnick-Hall et al. 2009).

Επιλέξαμε την τυπολογία των Miles and Snow (1984) δηλαδή τους Defenders, Prospectors και Analyzers. Ο λόγος που δεν αναφέρουμε τους Reactors είναι γιατί θεωρείται ως ένας τύπος στρατηγικής που δείχνει την απουσία κάποιας στρατηγικής και γι' αυτό δεν χρειάζεται να μελετηθεί (Ingram T., Kraśnicka T., Wronka-Pośpiech M., Głód G. and Głód W. 2016).

Οι λόγοι για τους οποίους επιλέξαμε αυτή την τυπολογία είναι όπως αναφέρουν και οι Ingram T. et al (2016): Oyedijo A. and RO A. (2012), στη δική τους έρευνα, οι ακόλουθοι. Είναι αρκετά ερευνητικά διαδεδομένη τυπολογία στον κόσμο, γιατί έχει αποδειχτεί ότι οι 3 στρατηγικές που αναφέραμε και προηγουμένως, οδηγούν στην αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης. Άλλοι βέβαια

υποστηρίζουν ότι κάποιοι τύποι οδηγούν σε μεγαλύτερη αύξηση συγκριτικά με τους υπόλοιπους, αλλά αυτό εξαρτάται από τις διαφορετικές περιβαλλοντικές συνθήκες.

Είναι αρκετά προσαρμόσιμη στα διάφορα στρατηγικά θέματα που προκύπτουν και γιατί έχει αποδειχτεί από εμπειρικά δεδομένα ότι έχει ικανοποιητική αξιοπιστία και εγκυρότητα όπως αναφέρουν οι Oyedijo A. and RO A. (2012). Και τέλος, γιατί έχουν γίνει έρευνες, που χρησιμοποιούν τη συγκεκριμένη τυπολογία σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις διάφορων χωρών, με απώτερο σκοπό να εξετάσουν ποια στρατηγική οδηγεί σε μεγαλύτερη απόδοση κάτι το οποίο θα επιχειρήσουμε να εξετάσουμε σε πρώτο πλάνο και στην παρούσα διπλωματική με τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Οι Oyedijo A. and RO A. (2012), καταλήγουν ότι ο τύπος στρατηγικής που θα ακολουθήσει μια μικρομεσαία επιχείρηση στο αφρικανικό περιβάλλον είναι αρκετά σημαντικός καθώς μια στρατηγική Prospector ή Analyzer οδηγεί σε ανώτατη οργανωσιακή απόδοση, μια στρατηγική Defender οδηγεί σε χαμηλή απόδοση ενώ μια στρατηγική Reactor σχετίζεται με οργανωσιακή αποτυχία.

## **Μεθοδολογία**

Η ποιοτική έρευνα επιλέχθηκε γιατί δεν έχει προηγηθεί κάποια έρευνα που να εξειδικεύεται στις πρακτικές ΔΑΔ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις κι γι' αυτό το λόγο έπρεπε να σχεδιάσουμε έναν οδηγό συνέντευξης από τον οποίο να αντλήσουμε πρωτογενές υλικό, ώστε να προχωρήσουν οι επόμενοι ερευνητές στην κατασκευή ενός ερωτηματολογίου για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Επικοινωνώντας με το ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ μας δόθηκε ένας κατάλογος μελών της ομοσπονδίας προκειμένου να τους απευθύνουμε τον οδηγό συνέντευξης. Το δείγμα μας αποτελείται από 25 μικρομεσαίες επιχειρήσεις από τις οποίες οι 23 είναι μικρές και οι υπόλοιπες 2 είναι μεσαίες. Συλλέχθηκαν 25 συνεντεύξεις έπειτα από διαπροσωπική επαφή.

Έχοντας απομαγνητοφωνήσει τις συνεντεύξεις σε αρχεία word χωρίσαμε τις ερωτήσεις ανάλογα με τις πρακτικές ΔΑΔ που αφορούσαν. Προέκυψαν λοιπόν, οι ακόλουθες πρακτικές ΔΑΔ προς ανάλυση: προσέγκυση, επιλογή προσωπικού, περιγραφή θέσεων εργασίας, αμοιβές, αξιολόγηση προσωπικού, εκπαίδευση προσωπικού. Η στρατηγική χωρίστηκε με βάση την τυπολογία του Miles and Snow (1984) σε Defenders, Prospectors και Analyzers. Και η απόδοση χωρίστηκε με βάση την κερδοφορία, τον τζίρο και το μερίδιο αγοράς.

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το πρόγραμμα fsqca<sup>1</sup>. Αυτό που παρουσιάζει η συγκεκριμένη μεθοδολογία ανάλυσης είναι την ύπαρξη των λεγόμενων core και peripheral elements (στοιχεία του πυρήνα και της περιφέρειας). Δηλαδή θα υπάρχουν κάποιες σχέσεις που θα είναι πιο κοντά στον πυρήνα (core) και θα υπάρξουν κάποιες άλλες που θα είναι γύρω απ' αυτόν, θα είναι δηλαδή περιφερειακές (peripheral) και όχι το ίδιο σημαντικές σε σχέση με τις πυρηνικές. Αν θέλαμε να δώσουμε έναν ορισμό θα προτεινόταν ο ακόλουθος από τον Fiss (2011) ορίζει ως core elements «εκείνες τις αιτιακές συνθήκες για τις οποίες τα στοιχεία δείχνουν ισχυρή αιτιακή σχέση με το αποτέλεσμα που μας ενδιαφέρει». Αντίθετα, ορίζει ως peripheral elements «εκείνες που τα στοιχεία δείχνουν αδύναμες αιτιακές σχέσεις σε σχέση με το αποτέλεσμα που μας ενδιαφέρει».

---

<sup>1</sup> fuzzy set qualitative comparative analysis

Το πρόγραμμα αυτό δέχεται ως τιμές των μεταβλητών αριθμούς, μετατρέψαμε τα δεδομένα μας σε κλίμακα, παρατηρώντας τη συχνότητα εμφάνισης των απαντήσεων στις διάφορες ερωτήσεις της συνέντευξης. Αποτέλεσμα αυτού ήταν να έχουμε τριτοβάθμιες και πενταβάθμιες κλίμακες με τα δεδομένα μας.

### **Ανάλυση αποτελεσμάτων και παρουσίαση της σημασίας τους**

Το πρώτο πλάνο της έρευνας αυτής ήταν να εξετάσουμε πως οι πρακτικές ΔΑΔ μαζί με την στρατηγική μιας μικρομεσαίας επιχείρησης μπορούν να αποφέρουν μια καλύτερη απόδοση. Αποδείχτηκε ότι χρησιμοποιώντας τις πρακτικές ΔΑΔ (επιλογή, περιγραφές θέσεων εργασίας και αμοιβές) ως core conditions μαζί με τον Defender ως peripheral condition καταφέρνουμε να επιτύχουμε κερδοφορία σε μια μικρομεσαία επιχείρηση με το consistency της λύσης μας να είναι στο 0.87, αποκλείοντας τη χρήση των στρατηγικών του Prospector και Analyzer που αποδείχτηκε ότι δε χρειάζονται για την ύπαρξη της κερδοφορίας σε μια μικρομεσαία επιχείρηση.

<b>1<sup>st</sup> model</b>			
<b>Configuration</b>	<b>Prof. (all strategies)</b>	<b>Tzir. (all strategies)</b>	<b>Merag. (all strategies)</b>
sel.	●	●	●
jobd.	●	●	●
wage	●	●	●
def.	●	●	●
pros.	⊗	⊗	⊗
anal.	⊗	⊗	⊗
<b>Consistency</b>	0.86	0.86	1.00
<b>Raw coverage</b>	0.17	0.19	0.24
<b>Unique coverage</b>	0.17	0.19	0.24
<b>Overall solution coverage</b>	0.27		
<b>Overall solution consistency</b>	0.87		

Το ίδιο ακριβώς παρατηρούμε να συμβαίνει με τη στρατηγική του Defender και των πρακτικών ΔΑΔ στον τζίρο και στο μερίδιο αγοράς των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όπου και πάλι χρησιμοποιούμε σαν core conditions τις πρακτικές ΔΑΔ και σαν peripheral condition τη στρατηγική του Defender και όχι τις υπόλοιπες, αφού η μη ύπαρξή τους τονίζεται και από τα ιδιαίτερα υψηλά τους επιμέρους consistencies όπως το 0.86 και το 1, τα οποία μας υποδεικνύουν ότι αυτές τις συνθήκες δεν τις χρειαζόμαστε για να έχουμε αντίστοιχα τζίρο και μερίδιο αγοράς.

Το δεύτερο πλάνο της έρευνας ήταν να εξετάσουμε ποιες πρακτικές ΔΑΔ μπορούν να οδηγήσουν σε καλύτερη απόδοση χωρίς απαραίτητα να ακολουθεί η επιχείρηση κάποια συγκεκριμένη στρατηγική.

2nd model			
Configuration	Prof.	Tzir.	Merag.
recr.	⊗	⊗	⊗
sel.	●	●	●
jobd.	●	●	●
wage	●	●	●
eval.	●	●	●
Overall solution coverage	0.27	0.30	0.37
Overall solution consistency	0.87	0.87	1.00

Τα αποτελέσματα μας δείχνουν ότι οι πρακτικές ΔΑΔ όλες εκτός όμως της προσέλκυσης και της εκπαίδευσης αποτελούν *peripheral conditions* για το αποτέλεσμα της κερδοφορίας με consistency 0.87, για το αποτέλεσμα του τζίρου με 0.87 και για το αποτέλεσμα του μεριδίου αγοράς έχουμε την μεγαλύτερη τιμή consistency το 1.

Άρα, αυτό που γνωρίζουμε από τα αποτελέσματα, είναι ότι η προσέλκυση δεν παίζει ρόλο για την απόδοση στις MME. Η εκπαίδευση είναι *amphilegomeno* το αποτέλεσμά της καθώς είχε πολύ χαμηλά επίπεδα consistency για να γίνουν αποδεκτές οι λύσεις της (αποδεκτές λύσεις μεγαλύτερες του 0.80). Αντίθετα, η επιλογή, η αξιολόγηση, οι αμοιβές, η έλλειψη περιγραφών θέσεων εργασίας ως *core conditions* και η στρατηγική του Defender ως *peripheral condition* οδηγεί σε υψηλή απόδοση τις MME. Από τις υπόλοιπες στρατηγικές δε βρέθηκε κάποια που να οδηγεί σε υψηλή απόδοση κάτι που είναι αντίθετο με τους Oyedijo A. and RO A. (2012). Εκείνοι καταλήγουν ότι ο Prospector ή Analyzer οδηγεί σε ανώτατη οργανωσιακή απόδοση, ενώ μια στρατηγική Defender οδηγεί σε χαμηλή. Στην Ελλάδα όμως, ο Defender θα επιφέρει υψηλότερη απόδοση συγκριτικά με τους άλλους δύο τύπους στρατηγικής.



## **Βασική βιβλιογραφία**

- Cassell C., Nadin S., Gray M., and Clegg C. (2002), Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises, *Personnel Review*, Vol. 31(6), 671-692
- Fiss Peer G., (2011), Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research, *Academy of Management Journal*, Vol. 54(2), 393-420
- Ingram T., Kraśnicka T., Wronka-Pośpiech M., Głód G. and Głód W. (2016), Relationships between Miles and Snow strategy types and organizational performance in polish companies, *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, Vol.24, (1), 17-45
- Lengnick-Hall M., Lengnick-Hall C., Andrade L. and Drake B. (2009), Strategic human resource management: The evolution of the field, *Human Resource Management Review* 19, pp.64-85
- Miles R., Snow C., Meyer A. and Coleman H. (1974), Organizational Strategy, Structure, and Process, *The Academy of Management Review*, Vol.3(3), 546-562
- Miles R. and Snow C. (1984), Designing Strategic Human Resource Systems, *Organizational Dynamics*, vol.13(1), 36-52
- Oyedijo A. and Akewusola RO. (2012), Organizational strategy and firm performance: a test of miles and snow's model using 34 paint manufacturing SMES in South-western Nigeria, *Journal of Research in International Business and Management*, Vol. 2(6), 170-178
- Ragin C. (2006), *Set Relations in Social Research: Evaluating their consistency and coverage*, Oxford University Press, pp. 1-20
- Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- ΣΕΒ (2014). Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα· Μέρος Α: Συμβολή στην οικονομία, εξελίξεις και προκλήσεις. Available at: [http://www.sev.org.gr/uploads/Documents/50669/SMEs\\_partA.PDF](http://www.sev.org.gr/uploads/Documents/50669/SMEs_partA.PDF) (Accessed:26/1/2020)

## Οι απόψεις ανδρών και γυναικών μεσαίων στελεχών για την εξαιρετική ηγεσία: ομοιότητες και διαφορές

**Φοιτήτρια: Αποστολοπούλου Μαγδαληνή**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Παπαλεξανδρή Νάνσυ**

### Εισαγωγή

Στο σύγχρονο παγκόσμιο επαγγελματικό γίνεσθαι παρατηρείται μια αδιαμφισβήτητη υποστελέχωση των ανώτερων διοικητικών θέσεων από γυναίκες. Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία περιγράφει την παρούσα κατάσταση και με την αξιοποίηση της ενότητας της ηγεσίας του ερωτηματολογίου της παγκόσμιας έρευνας Globe (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness-project), εξετάζει πιθανή σύνδεση της υποστελέχωσης αυτής με τυχόν διαφορές στις απόψεις των δύο φύλων ως προς το τι συνιστά την εξαιρετική ηγεσία. Η σημασία των παραπάνω, έγκειται στο να βρουν ικανά στελέχη που είναι γυναίκες, το χώρο και τις ευκαιρίες να ανελιχθούν σε υψηλές διευθυντικές θέσεις των οργανισμών, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα αυτών συνολικά.

Η παρούσα διπλωματική εργασία περιλαμβάνει τα ακόλουθα κεφάλαια: Στο κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται η βιβλιογραφική επισκόπηση για το θέμα, όπου γίνεται αναφορά στην έννοια της ηγεσίας, στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας καθώς και στις σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας. Έπειτα, γίνεται αναφορά στη γυναικεία διάσταση της ηγεσίας, στα ηγετικά χαρακτηριστικά ανδρών και γυναικών, στο glass ceiling και στις σχετικές έρευνες για τις διαφορές στα στυλ ηγεσίας ανδρών και γυναικών. Ύστερα, γίνεται αναφορά στους κοινωνικούς και οργανωσιακούς παράγοντες που εμποδίζουν την εξέλιξη των γυναικών, με έμφαση στα στερεότυπα και τις προκαταλήψεις καθώς και στην κοινωνική και οργανωσιακή κουλτούρα. Το κεφάλαιο κλείνει με μια εκτενή αναφορά στην παγκόσμια έρευνα GLOBE και σε σχετικές έρευνες σχετικά με τις προτιμήσεις για την εξαιρετική ηγεσία.

Στο κεφάλαιο 3 παρουσιάζεται η μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήθηκε για να εκπονηθεί η εμπειρική έρευνα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, στο κεφάλαιο 4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και στο κεφάλαιο 5 η συζήτηση, οι πρακτικές εφαρμογές, οι περιορισμοί της έρευνας, οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα καθώς και τα τελικά συμπεράσματα που προέκυψαν.

### Σκοπός εργασίας

Βασικός σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να εξεταστούν οι έμμεσες θεωρίες ηγεσίας και οι ενδεχόμενες διαφορές που υπάρχουν σε αυτές ανάμεσα στα δύο φύλα. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα αποσκοπεί στη μελέτη των αντιλήψεων ανδρών και γυναικών μεσαίων στελεχών επιχειρήσεων ως προς την ιδανική ηγεσία, δηλαδή ως προς το ποια ηγετικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές συμβάλλουν στο να είναι κάποιος εξαιρετικός ηγέτης.

Επιπλέον, εξετάζεται η αλληλεπίδραση δημογραφικών χαρακτηριστικών και χαρακτηριστικών του οργανισμού με το φύλο πάνω στις προτιμήσεις για τα στυλ ηγεσίας.

Από τα παραπάνω προκύπτουν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Οι αντιλήψεις για τα προτιμώμενα ηγετικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές (που συνεισφέρουν σε μια εξαιρετική / αποτελεσματική ηγεσία) διαφοροποιούνται ανάλογα με το φύλο.
- Οι αντιλήψεις για τα προτιμώμενα στυλ ηγεσίας (που συνεισφέρουν σε μια εξαιρετική / αποτελεσματική ηγεσία) διαφοροποιούνται ανάλογα με το φύλο
- Η ηλικία αλληλεπιδρά με το φύλο για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων για τα προτιμώμενα στυλ ηγεσίας
- Το εκπαιδευτικό επίπεδο αλληλεπιδρά με το φύλο για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων για τα προτιμώμενα στυλ ηγεσίας
- Η μητρότητα/ πατρότητα αλληλεπιδρά με το φύλο για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων για τα προτιμώμενα στυλ ηγεσίας
- Η εξωστρέφεια του οργανισμού αλληλεπιδρά με το φύλο για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων για τα προτιμώμενα στυλ ηγεσίας
- Το μέγεθος του οργανισμού αλληλεπιδρά με το φύλο για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων για τα προτιμώμενα στυλ ηγεσίας

## **Βιβλιογραφική επισκόπηση**

### **Ηγεσία**

Η ηγεσία αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης για τους κοινωνικούς επιστήμονες για μεγάλο χρονικό διάστημα του 20<sup>ου</sup> αιώνα και συνεχίζει να αποτελεί και τον 21<sup>ο</sup> αιώνα, όμως ακόμα δεν υπάρχει ένας συναινετικός ορισμός της έννοιας. Ο πυρήνας της πλειοψηφίας των ορισμών αναφέρεται στην επιρροή, δηλαδή στο βαθμό αποδοχής της εξουσίας και στον τρόπο που οι ηγέτες επηρεάζουν τους υφισταμένους τους προκειμένου να επιτύχουν τους ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους της ομάδας και του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους House et al. (2004), «Η Ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάσει, να παρακινήσει και να δώσει τη δυνατότητα στους άλλους να συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα και στην επιτυχία των οργανισμών, των οποίων είναι μέλη».

Όσον αφορά τη σημασία της ηγεσίας, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία ενός οργανισμού, καθώς αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της οργανωσιακής του κουλτούρας, της στρατηγικής του, της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του και της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αποτελεί ευθύνη της η μετάβαση από το γραφειοκρατικό στο νέο μοντέλο, εστιαζόμενη στην ικανοποίηση των συμφερόντων όλων των ενδιαφερόμενων μερών και την προδραστικότητα για να ανταποκριθεί στις ανάγκες του σύγχρονου συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα του οργανισμού.

Σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, όπως αναφέρει ο καθηγητής Δημήτρης Μπουραντάς (2005), τα πετυχημένα αποτελέσματα και η ηγετική συμπεριφορά του ηγέτη αποτελούν βασική προϋπόθεση για αυτήν. Σύμφωνα με τις καταστασιακές & έμμεσες θεωρίες, όπου γίνεται εστίαση στους προβλεπτικούς παράγοντες της αποτελεσματικής ηγεσίας, ο ηγέτης οφείλει να προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας λαμβάνοντας υπόψη τα προσωπικά χαρακτηριστικά των

υφισταμένων και τις προτιμήσεις τους, καθώς ηγέτης χωρίς συνεργάτες δεν υφίσταται. Έτσι, για την κατανόηση της ιδανικής ηγεσίας σε ηγετικές θέσεις, είναι αναγκαίο να εξετάζονται οι αντιλήψεις των συνεργατών για το ποια ηγετικά χαρακτηριστικά & συμπεριφορές κάνουν κάποιον ηγέτη εξαιρετικό.

Τέλος, σύμφωνα με τις σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας, που δίνουν έμφαση στα ατομικά χαρακτηριστικά και στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων, η χαρισματική ηγεσία θεωρείται πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς με μεγάλη χρησιμότητα στα ανώτερα επίπεδα, η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί το κοινώς παραδεκτό αποτελεσματικό πρότυπο & παράλληλα αυξάνει την αποτελεσματικότητα της συναλλακτικής ηγεσίας. Επίσης υπάρχουν και πιο πρόσφατες μορφές ηγεσίας όπως η ηθική, η αυθεντική, η πνευματική, η υπηρετική & το ανδρόγυνο στιλ.

### **Φύλο και ηγεσία**

Όσον αφορά τώρα τις έρευνες για την ηγεσία και το φύλο, παλαιότερα υπήρχε ταύτιση της ηγεσίας με ανδρικά χαρακτηριστικά & πρότυπα συμπεριφοράς, καθώς και σύνδεση των γυναικείων χαρακτηριστικών με την ανικανότητα άσκησης ηγεσίας.

Παράλληλα, υποστηρίζεται ότι οι ενδεχόμενες διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα για τα προτιμώμενα ηγετικά χαρακτηριστικά και στιλ συνηγορούν υπέρ της γυναικείας ηγεσίας, καθώς οι γυναίκες προτιμούν και υιοθετούν ομαδικά, συνεργατικά, δημοκρατικά και στιλ ανθρωπιστικής ηγεσίας, τα οποία θεωρούνται τα πιο αποτελεσματικά για το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον (γυναικείο πλεονέκτημα).

Στη σημερινή εποχή παρατηρείται σταδιακή σύγκλιση στην υιοθέτηση στιλ ηγεσίας ανάμεσα στα δύο φύλα, καθώς έχουν αρχίσει και άνδρες να προτιμούν και να υιοθετούν παραδοσιακά «γυναικεία» χαρακτηριστικά. Σήμερα γίνεται προσπάθεια για αυθεντική ηγεσία εκ μέρους των γυναικών (δράση σύμφωνα με τα πιστεύω τους) και η πλειοψηφία των ερευνών για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας πλέον εστιάζει στο ανδρόγυνο στιλ (συνδυασμός από τα καλύτερα ανδρικά & γυναικεία χαρακτηριστικά), καθώς το φύλο δεν αποτελεί αξιόπιστη ένδειξη του στιλ ηγεσίας & της αποτελεσματικότητας.

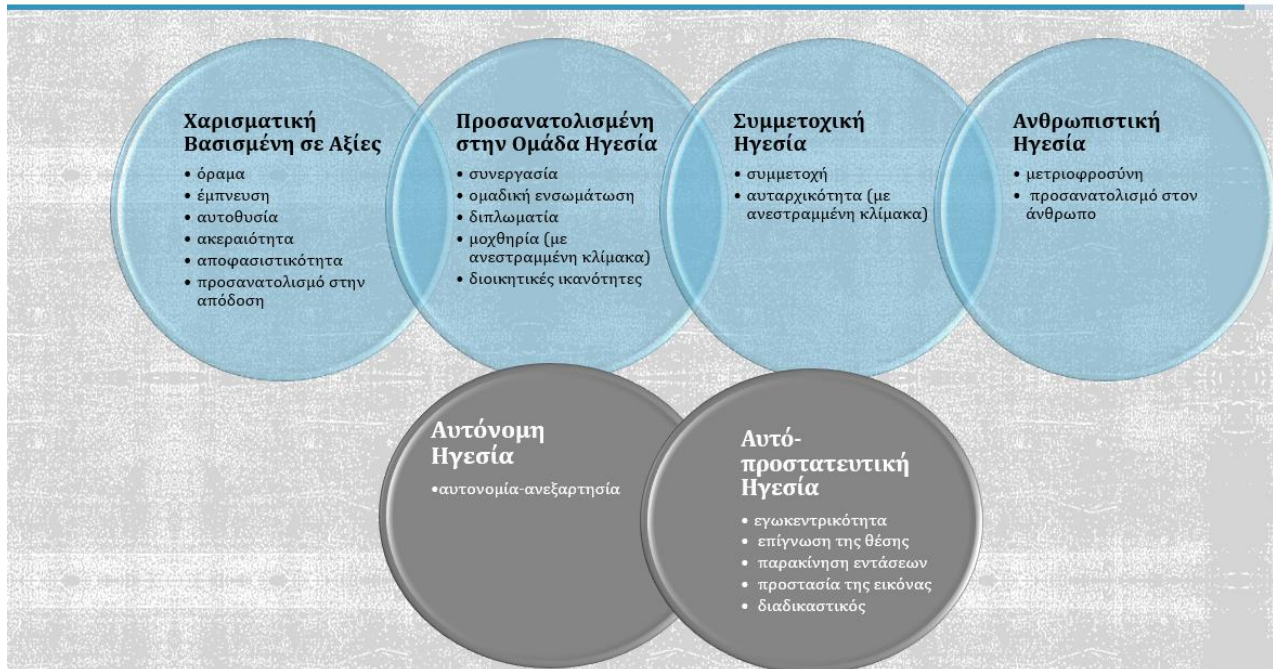
### **Μεθοδολογία**

Το εργαλείο της παρούσας εμπειρικής - ποσοτικής έρευνας είναι η νέα εκδοχή του ερωτηματολογίου της παγκόσμιας έρευνας GLOBE, μεταφρασμένο στην ελληνική γλώσσα, το οποίο αποτελείται από ερωτήσεις για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, για τον οργανισμό που εργάζονται, ερωτήσεις για την ικανοποίηση καθώς και από μια λίστα από 72 χαρακτηριστικά / συμπεριφορές οι οποίες ενδέχεται να επιδεικνύει ένας ηγέτης. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να βαθμολογήσουν κάθε χαρακτηριστικό / ηγετική συμπεριφορά σύμφωνα με μια 7-βάθμια κλίμακα, η οποία κυμαίνεται από το 1-εμποδίζει πολύ το να είναι εξαιρετικός ηγέτης στο 7-συμβάλλει πολύ το να είναι εξαιρετικός ηγέτης.

Αξιοποιώντας τη μεθοδολογία GLOBE, τα 72 χαρακτηριστικά παραγοντοποιήθηκαν - ταξινομήθηκαν σε 21 πρώτης τάξεως παράγοντες – ηγετικές συμπεριφορές, με σκοπό την αύξηση της εσωτερικής αξιοπιστίας. Επιπλέον, σύμφωνα με τα ευρήματα της παγκόσμιας έρευνας GLOBE που προέκυψαν από τις 62 χώρες, τα συγκεκριμένα ηγετικά χαρακτηριστικά / συμπεριφορές

μπορούν εξίσου να παραγοντοποιηθούν - ταξινομηθούν σε 6 δεύτερης τάξεως παγκόσμιες έμμεσες ηγετικές συμπεριφορές (leadership styles), οι οποίες παραμένουν σταθερές παγκοσμίως ανάμεσα στις κουλτούρες, όπως έχουν αναφέρει οι Dorfman et al. (2003).

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ GLOBE



Για τη συλλογή των δεδομένων, εφαρμόστηκε η μέθοδος της δειγματοληψίας ευκολίας (convenience sampling), όπου πραγματοποιήθηκε προώθηση του ερωτηματολογίου με ηλεκτρονικό τρόπο μέσω της πλατφόρμας Qualtrics. Προκειμένου να δοθεί έγκριση συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου στον Οργανισμό που εργάζεται η ερευνήτρια - φοιτήτρια, έπρεπε να υπογράψει ένα έγγραφο τήρησης εμπιστευτικότητας- εχεμύθειας. Παράλληλα, το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε και στα κοινωνικά δίκτυα (Facebook και LinkedIn), επισημαίνοντας ότι απευθύνεται σε μεσαία στελέχη.

Με την ολοκλήρωση της έρευνας, ως δείγμα αναγνώρισης της προσπάθειας, δόθηκε σε κάθε συμμετέχοντα το ατομικό του προφίλ που αφορά τις προτιμήσεις του περί εξαιρετικής / αποτελεσματικής ηγεσίας, δηλαδή το σκορ του στα έξι βασικά στιλ ηγεσίας, το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί ως οδηγός για την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων του.

Κλείνοντας, όσον αφορά το δείγμα της έρευνας, αποτελείται από 185 μεσαία στελέχη (115 γυναίκες & 70 άντρες), με μέση ηλικία τα 38 έτη. Ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο, οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν αρκετά υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο (πανεπιστημιακό πτυχίο και μεταπτυχιακό τίτλο). Σχετικά με τα χαρακτηριστικά των οργανισμών, ως προς την εξωστρέφεια του οργανισμού, οι περισσότεροι προέρχονται από εγχώριους οργανισμούς με διεθνή δραστηριότητα ή από οργανισμούς χωρίς κανένα διεθνή προσανατολισμό. Ως προς το καθεστώς ιδιοκτησίας, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων προέρχεται από εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες και ως προς τον κλάδο δραστηριότητας από τον κλάδο των χρηματοοικονομικών και της

πληροφορικής. Τέλος, ως προς το μέγεθος της επιχείρησης, οι περισσότεροι συμμετέχοντες προέρχονται από μεγάλες επιχειρήσεις (>1000 εργαζόμενους).

### **Αποτελέσματα**

Άντρες και γυναίκες μεσαία στελέχη έδειξαν επιδοκιμασία στα ίδια θετικά ηγετικά χαρακτηριστικά & συμπεριφορές και αποδοκιμασία στα ίδια αρνητικά αντίστοιχα. Εφαρμόζοντας παραμετρικούς και αντίστοιχους μη παραμετρικούς ελέγχους, καθώς και υπολογίζοντας το στατιστικό Cohen's d, το οποίο αξιολογεί το μέγεθος της όποιας δειγματικής διαφοράς βρεθεί, προέκυψε ότι στα χαρακτηριστικά ηγεσίας με θετικό πρόσημο, όπως «Διοικητικές Ικανότητες», «Οραματιστής», «Εμπνευστής», «Διπλωμάτης», «Ακέραιος», «Προσανατολισμένος στην Απόδοση», «Συνεργάσιμος» και «Ενωτικός», οι γυναίκες συμμετέχουσες έδειξαν κάπως υψηλότερη προτίμηση σε σχέση με την προτίμηση που έδειξαν οι άντρες, ενώ σε όλα σχεδόν τα χαρακτηριστικά ηγεσίας με αρνητικό πρόσημο, όπως «Αυταρχικός», «Παρακινητής Εντάσεων», «Κακός» και «Εγωκεντρικός», οι γυναίκες συμμετέχουσες έδειξαν υψηλότερη αποδοκιμασία σε σχέση με τους άντρες.

Παράλληλα, τα δύο φύλα έδειξαν επιδοκιμασία και αποδοκιμασία στα ίδια στιλ ηγεσίας αντίστοιχα. Με την εφαρμογή των παραμετρικών και μη παραμετρικών ελέγχων προέκυψε ότι σε τρία από τα έξι στιλ ηγεσίας το φύλο δεν διαφοροποιεί την προτίμηση ( «Συμμετοχική Ηγεσία», Ανθρωπιστική Ηγεσία», «Αυτόνομη Ηγεσία»), ενώ στα υπόλοιπα στιλ την διαφοροποιεί, εάν και το μέγεθος αυτής της διαφοροποίησης – επίδρασης είναι μικρό. Πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι οι γυναίκες δείχνουν, σε σχέση με τους άντρες, μια κάπως πιο υψηλή προτίμηση στα στιλ «Χαρισματική Βασισμένη σε Αρχές Ηγεσία» και «Ηγεσία Προσανατολισμένη στην Ομάδα», εκφράζοντας μια κάπως πιο έντονη αντίληψη ότι αυτά τα στιλ συνεισφέρουν ουσιαστικά σε μια αποτελεσματική ηγεσία. Βρέθηκε, επίσης, ότι οι γυναίκες δείχνουν, σε σχέση με τους άντρες, μια κάπως πιο χαμηλή προτίμηση στο στιλ «Αυτό-προστατευτική Ηγεσία», εκφράζοντας μια κάπως πιο έντονη αντίληψη ότι αυτό το στιλ εμποδίζει ουσιαστικά μια αποτελεσματική ηγεσία.

Ός προς την κατάταξη των στιλ με βάση την προτίμηση τους, βρέθηκε ότι οι γυναίκες εκφράζουν μια διακριτή προτίμηση σε κάθε στιλ, όπου το στιλ «Ηγεσία Προσανατολισμένη στην Ομάδα» βρέθηκε να είναι το πιο δημοφιλές, ενώ το στιλ «Χαρισματική Βασισμένη σε Αρχές Ηγεσία» βρέθηκε να είναι το δεύτερο πιο δημοφιλές. Τα στιλ «Συμμετοχική Ηγεσία» και «Ανθρωπιστική Ηγεσία» βρέθηκαν να είναι κάπως πιο κάτω στις προτιμήσεις, αλλά με ένα θετικό πρόσημο, ενώ τα στιλ «Αυτόνομη Ηγεσία» και «Αυτό-προστατευτική Ηγεσία» βρέθηκαν πολύ πιο κάτω στις προτιμήσεις των γυναικών, ουσιαστικά για αυτά τα στιλ το πρόσημο είναι μάλλον αρνητικό. Για τους άντρες βρέθηκε, μεν, η ίδια κατάταξη προτιμήσεων στα στιλ ηγεσίας, με μια διαφορά ότι στα δύο πιο δημοφιλή στιλ δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά ως προς το πιο θεωρείται πρώτο και δεύτερο.

### **Συζήτηση**

Η παρούσα εμπειρική έρευνα επιβεβαίωσε σε μεγάλο βαθμό τα ευρήματα άλλων ερευνών που διεξήχθησαν στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, κάνοντας χρήση της μεθοδολογίας Globe. Απέδειξε

ότι υπάρχει ισχυρό μοτίβο στις προτιμήσεις για τα στίλ ηγεσίας και κατ' επέκταση τη διαχρονικότητα & τη διαπολιτισμικότητα της ηγεσίας.

Σύμφωνα με τη μεγάλη εικόνα, οι στατιστικές διαφορές στις προτιμήσεις των στίλ ηγεσίας ανάμεσα στα δύο φύλα είναι μικρές από τη μεριά της ουσίας, επομένως η επίδραση του φύλου δεν είναι τόσο μεγάλη. Η συνολική προτίμηση μεταξύ των δύο φύλων είναι πολύ κοντινή, άρα μοιράζονται ένα παρόμοιο συνολικό προφίλ του ιδανικού ηγέτη και δείχνουν εξίσου υψηλή προτίμηση στα στίλ της σύγχρονης αποτελεσματικής ηγεσίας ( «Χαρισματική Βασισμένη σε Αρχές Ηγεσία» & «Ηγεσία Προσανατολισμένη στην Ομάδα») και εξίσου αποδοκμασία στο στίλ «Αυτό-προστατευτική Ηγεσία», το οποίο θεωρείται ότι εμποδίζει την αποτελεσματική ηγεσία. Επιπλέον, οι γυναίκες έδειξαν μεγαλύτερη αποδοχή στα θετικά στίλ ηγεσίας & μεγαλύτερη αποδοκμασία στα αρνητικά και παράλληλα αναδείχθηκαν και «γυναικεία» χαρακτηριστικά και στίλ, επιβεβαιώνοντας ένα γυναικείο πλεονέκτημα και προετοιμάζοντας πρόσφορο έδαφος για ενθάρρυνση των γυναικών να διεκδικήσουν ηγετικές θέσεις.

Επομένως, επειδή σημειώθηκαν μικρές διαφορές μεταξύ των δύο φύλων και μάλιστα υπέρ των γυναικών, καθώς οι προτιμήσεις τους ήταν προς τη σωστή/θετική κατεύθυνση, θα πρέπει να δίνονται ίσες ευκαιρίες και στα δύο φύλα για την ανάληψη ηγετικών θέσεων. Τα δύο φύλα δε θα έχουν θέμα αν ο ηγέτης τους είναι άνδρας ή γυναίκα αρκεί να διαθέτει τα θετικά χαρακτηριστικά και να υιοθετεί τα αποτελεσματικά στίλ ηγεσίας. Επίσης, αν ληφθεί ως δεδομένο ότι η προτίμηση και τα πιστεύω των μεσαίων στελεχών αντανακλούν κατά κανόνα και ανάλογες συμπεριφορές που θα υιοθετήσουν όταν ανέλθουν στο top management, οι γυναίκες αφού διαθέτουν χαρακτηριστικά της σύγχρονης μετασχηματιστικής ηγεσίας, θα μπορούν εξίσου να εφαρμόσουν τα αποτελεσματικά στίλ και να οδηγήσουν τον οργανισμό σε εξαιρετικά αποτελέσματα.

Κλείνοντας, οι μικρές διαφορές στις προτιμήσεις δε δικαιολογούν τη μεγάλη ανισότητα σε ηγετικές θέσεις και το γεγονός ότι υπάρχει ακόμα υποεκπροσώπηση των γυναικών οφείλεται κυρίως σε αντικειμενικούς λόγους ( φόρτος & πολλαπλοί ρόλοι) καθώς και σε στερεότυπα & προκαταλήψεις προς το γυναικείο φύλο που αποθαρρύνουν τις γυναίκες για τη διεκδίκηση υψηλών διευθυντικών θέσεων και πρέπει να αντιμετωπιστούν.

### **Πρακτικές εφαρμογές**

Όσον αφορά τις πρακτικές εφαρμογές για την ηγεσία, αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση η υιοθέτηση από τον ηγέτη, ανεξαρτήτως φύλου, θετικών χαρακτηριστικών, συμπεριφορών και στίλ ηγεσίας καθώς και αποφυγή αρνητικών & η εστίαση στα ατομικά χαρακτηριστικά («γυναικεία» & «ανδρικά») ενός ατόμου για την ανάθεση ηγετικών ρόλων – όχι επιρροή φύλου.

Ειδικότερα, όσον αφορά τις πρακτικές εφαρμογές για τη γυναικεία ηγεσία, είναι υψίστης σημασίας η ανάληψη θετικών δράσεων από τις επιχειρήσεις για την ενδυνάμωση των γυναικών, η επανεξέταση και βελτίωση πρακτικών της ΔΑΔ για ισορροπία φύλων στις ηγετικές θέσεις, η μέριμνα και ανάληψη μέτρων από πολιτεία καθώς και η ενθάρρυνση γυναικών για υιοθέτηση αυθεντικού στίλ ηγεσίας.



“Ο σύγχρονος ηγέτης για να εξασφαλίσει ενσωμάτωση και αποτελεσματικότητα στην ηγεσία του, χρειάζεται να διαθέτει θετικά χαρακτηριστικά και να υιοθετήσει θετικά στιλ ηγεσίας, καθώς και να αποφύγει τα αρνητικά. Στο πλαίσιο αυτό, η παρουσία και «γυναικείων» χαρακτηριστικών ηγεσίας (πόσο μάλλον και γυναικών ηγέτιδων) κρίνεται απαραίτητη και ουσιώδης, καθώς αποτελεί στρατηγική επιβίωσης για τις επιχειρήσεις στο σύγχρονο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που απαιτεί επίδειξη ευελιξίας και καινοτομίας εκ μέρους τους. Αποτελεί, λοιπόν, επιτακτική ανάγκη η δημιουργία ίσων ευκαιριών στα δύο φύλα για την ανάληψη ηγετικών θέσεων (καθώς άντρες και γυναίκες μπορούν να είναι εξίσου αποτελεσματικοί), η εξάλειψη στερεοτύπων και προκαταλήψεων, καθώς και η αντιμετώπιση των αντικειμενικών εμποδίων για τις γυναίκες.

Δε θα πρέπει να λησμονηθεί ότι ο ηγέτης οφείλει να υιοθετεί και να εφαρμόζει τα στιλ ηγεσίας που επιθυμούν οι άμεσοι ακόλουθοί του, διότι εξαιρετική -αποτελεσματική ηγεσία δίχως ικανοποιημένους και εμπνευσμένους ακόλουθους δεν υφίσταται”.

## Βασική Βιβλιογραφία

Bullough, A., & de Luque, M. S. (2015). Women’s participation in entrepreneurial and political leadership: The importance of culturally endorsed implicit leadership theories. *Leadership*, 11(1), 36-56

Dorfman, P., Hanges, P. J., & Brodbeck, F. C. (2004). Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 669-719). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, 14(6), 807-834.

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

Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2017), Demographic challenges for the future business leader: evidence from a Greek survey. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited.

Papalexandris Nancy, (2006) “Greece, from Ancient Myths to Modern Realities”, Chapter in Chhokar/Brodbeck/House (Editors), *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, U.S.A., 767-802.



Papalexandris, N., & Galanaki, E. (2012). Connecting Desired Leadership Styles with Ancient Greek Philosophy: Results from the Globe Research in Greece, 1995–2010. In *Leadership through the Classics* (pp. 339-350). Springer Berlin Heidelberg.

Paris, L.D., Howell, J.P., Dorfman, P. and Hanges, P.J. (2009), "Preferred leadership prototypes of male and female leaders in 27 countries", *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1396-1405

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

Βακόλα Μ. & Αποσπύρη Ε. (2007). Γυναίκες και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εμπόδια, Μύθοι και Προσδοκίες, *Εκδόσεις: Σιδέρης*

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. *Εκδόσεις: Κριτική.*

Παπαλεξανδρή Ν. (2017) Γυναικεία Ηγεσία. Εκδόσεις: Ψυχογιός Α.Ε.

## Η πρόθεση και τα αίτια απόφασης εκπατριισμού των στελεχών των επιχειρήσεων

**Φοιτήτρια: Κασιδιάρη Γενοβέφα-Αργυρώ**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Παναγιωτοπούλου Λήδα**

### Εισαγωγή

Η επίδραση της διεθνοποίησης της αγοράς επιτάσσει την ολοένα αυξανόμενη επέκταση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων στο εξωτερικό, μακριά από τη μητρική εταιρεία. Παράλληλα, οι ραγδαίες εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας, συνηγορούν προς αυτή την κατεύθυνση διευκολύνοντας την απόκτηση και διεύρυνση του πελατολογίου στις χώρες υποδοχής αλλά και την επικοινωνία της μητρικής με τις θυγατρικές εν γένει. Η ανάθεση διεθνών αποστολών σε στελέχη των επιχειρήσεων και η συνεπακόλουθη ανάμειξη και καθημερινή τριβή τους με τους γηγενείς εργαζομένους έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη μιας εταιρικής κουλτούρας που δε γνωρίζει σύνορα, μιας εταιρικής κουλτούρας που αποτελεί ένα κράμα ιδεών, αντιλήψεων και πρακτικών διαφορετικών ανθρώπων. Οι διεθνείς αυτές αποστολές μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές, ωστόσο στην παρούσα εργασία θα εξετασθεί ίσως η πιο σημαντική και σίγουρα πιο κοστοβόρα όλων, εκείνη των expatriates.

Είναι αξιοπρόσεκτο το γεγονός ότι υπάρχει διαθέσιμη σωρεία ερευνών γύρω από τους expatriates τόσο γύρω από την επιλογή τους και την προσαρμογή τους στη χώρα υποδοχής όσο και γύρω από τους λόγους που μπορούν να οδηγήσουν μια τέτοια αποστολή στην αποτυχία. Ωστόσο, η πλειοψηφία των ερευνών αυτών εστιάζουν την προσοχή τους στον ίδιο τον εκπατριισμό, λαμβάνοντας ως δεδομένη την αποδοχή συμμετοχής σε μια διεθνή αποστολή από πλευράς των στελεχών. Εντούτοις κάτι τέτοιο δε θα έπρεπε να θεωρείται δεδομένο, εφόσον υπάρχει πληθώρα παραγόντων που δύνανται να επηρεάσουν μια τέτοια απόφαση. Εύλογα λοιπόν προκύπτει το εξής ερώτημα, ποιες είναι οι πιο σημαντικές παράμετροι που μπορούν να σταθούν ορόσημο στην αποδοχή ή την απόρριψη της ανάθεσης μιας διεθνούς αποστολής;

### Σκοπός & Σημασία της παρούσας εργασίας:

Σκοπός της μελέτης είναι η περαιτέρω διερεύνηση των παραμέτρων εκείνων που δύνανται να ασκήσουν επιρροή στην απόφαση ενός στελέχους να δεχθεί ή όχι, μια διεθνή αποστολή. Πιο συγκεκριμένα, επιδιώκεται η εύρεση του βαθμού κατά τον οποίο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, ο χαρακτήρας της αποστολής σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά της χώρας υποδοχής, η υποστήριξη συντρόφου, η διεθνοποίηση & οι οργανωσιακές πολιτικές επηρεάζουν την προθυμία των στελεχών να αναλάβουν μια διεθνή αποστολή.

Η σημασία της μελέτης έγκειται στο γεγονός ότι διεξάγεται σε ένα κομβικό χρονικά σημείο για τις επιχειρήσεις, στην εκκνοή της δεύτερης δεκαετίας του 21ου αιώνα, η οποία αποτελεί μεταίχμιο

για τη μετάβαση σε μια νέα εποχή όπου οι ανάγκες αλλά και το ίδιο το προφίλ των στελεχών αλλάζουν ριζικά.

### **Βιβλιογραφική Επισκόπηση:**

**Ορισμός expatriates:** Ως expatriates ορίζονται τα στελέχη που εγκαταλείπουν προσωρινά τη μητρική εταιρεία στην πατρίδα τους για μια αποστολή διάρκειας μερικών ετών (συνήθως 2-5), σε μια θυγατρική του εξωτερικού, με την πρόθεση ωστόσο να επιστρέψουν στην πατρίδα τους μετά το πέρας της αποστολής (Guzzo,1996).

Στόχοι των business expatriates αποτελούν η διαχείριση και ο έλεγχος της θυγατρικής εταιρείας σε συνδυασμό με το συντονισμό με τη μητρική εταιρεία μεταφορά των γνώσεων, των δεξιοτήτων και της κουλτούρας που είναι απαραίτητα και χαρακτηρίζουν τη συγκεκριμένη επιχείρηση, η ανάπτυξη στελεχών για διεθνείς θέσεις-ρόλους και η κάλυψη θέσεων όταν δεν υπάρχει διαθέσιμο καταρτισμένο προσωπικό. (Edström & Galbraith, 1977; Harzing, 2001; Tharenou, 2013)

Οι business expatriates διακρίνονται από τους self-initiated expatriates καθώς οι τελευταίοι λαμβάνουν ατομικά την πρωτοβουλία για αναζήτηση εργασίας στο εξωτερικό (Suutari & Brewster, 2000) για μη καθορισμένο χρονικό διάστημα συνήθως άνω του έτους (Tharenou,2013).

Ακόμη διακρίνονται από τους οικονομικούς μετανάστες καθώς σκοπός των τελευταίων είναι η μόνιμη εγκατάσταση στη χώρα υποδοχής χωρίς ημερομηνία επιστροφής & η αφομοίωσή τους από την τοπική κοινωνία.

**Ο παράγοντας της διεθνοποίησης:** Οι Suutari & Taka (2004) προσέθεσαν ένα νέο άξονα (career anchor) σε αυτούς του Schein (1990), εκείνον της διεθνοποίησης (internationalism). Ως διεθνοποίηση ορίζεται η κατάσταση κατά την οποία η πιθανότητα εργασίας σε ένα διεθνές περιβάλλον φαντάζει ελκυστική στο στέλεχος. Ο παράγοντας της διεθνοποίησης φαίνεται να επιδρά θετικά στην απόφαση των στελεχών να εκπατριστούν σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία.

**Προσωπικά Χαρακτηριστικά:** Τα προσωπικά χαρακτηριστικά τα οποία εξετάστηκαν εδώ ήταν τα εξής: Ηλικία, Διεθνής Εμπειρία, Φύλο, Οικογενειακή Κατάσταση, Ύπαρξη, αριθμός & ηλικία τέκνων, Ύπαρξη άλλων εξαρτώμενων μελών που κατοικούν μαζί με το στέλεχος. Η διεθνής βιβλιογραφία συμφωνούσε ότι όλοι αυτοί οι παράγοντες δύνανται να επηρεάσουν την προθυμία εκπατρισμού των στελεχών.

**Υποστήριξη συντρόφου:** Ευρήματα των Dickmann et al., (2008) επισημαίνουν ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συντρόφων των εκπατριζόμενων στελεχών, επιλέγει να τους ακολουθήσει στο εξωτερικό. Οι ίδιοι, επισημαίνουν την έλλειψη έρευνας γύρω από την επίδραση που μπορεί να έχει η οικογένεια στην απόφαση που θα λάβει ο εργαζόμενος σχετικά με την αποδοχή ή μη μιας

πρότασης για διεθνή αποστολή.

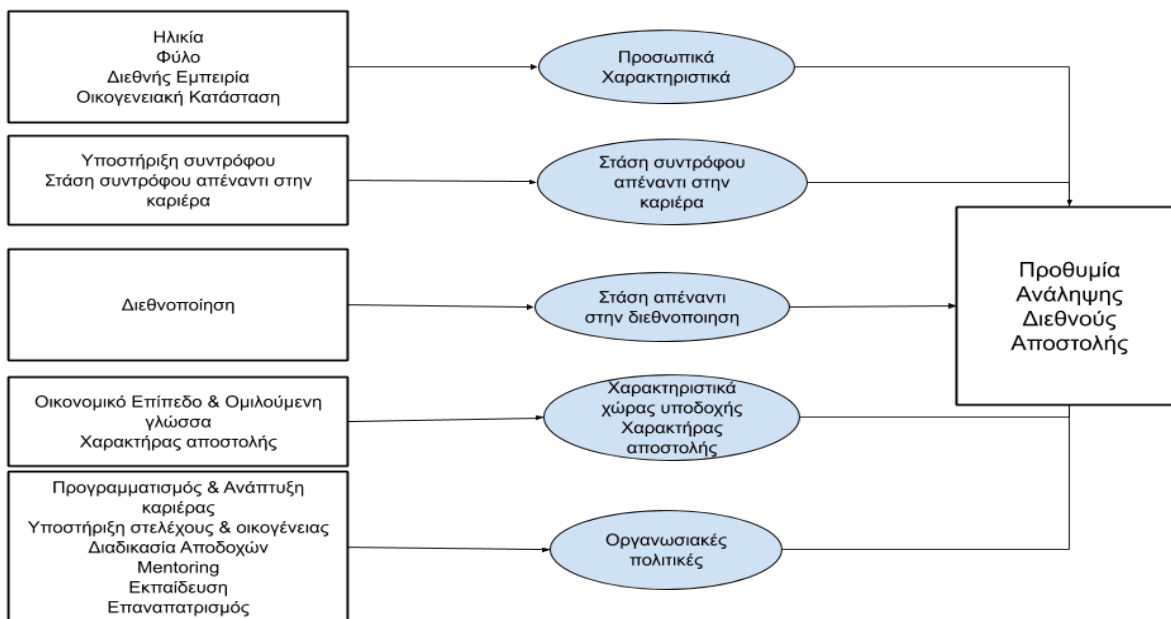
**Χαρακτηριστικά διεθνούς αποστολής:** Εδώ γίνεται μνεία στα χαρακτηριστικά χώρας υποδοχής ως προς το οικονομικό επίπεδο, την ομιλούμενη γλώσσα & τη γλώσσα εργασίας κι ακόμη στο χαρακτήρα της διεθνούς αποστολής (προαγωγή, Οριζόντια Μετακίνηση, Αξιοποίηση γνώσεων & δεξιοτήτων, Εκπαιδευτικού χαρακτήρα, Επέκταση εταιρικών δραστηριοτήτων, Διατήρηση θέσης εργασίας. Και σε αυτή την περίπτωση, η διεθνής βιβλιογραφία προσφέρει πλούσιο υλικό, σύμφωνα με το οποίο όλοι οι ανωτέρω παράγοντες δύνανται να επηρεάσουν την προθυμία των στελεχών να αναλάβουν μια διεθνή αποστολή.

Οργανωσιακές πολιτικές και πρακτικές σχετικά με τη διεθνή μετακίνηση των στελεχών: Σε ό,τι αφορά τις οργανωσιακές πολιτικές και πρακτικές που ακολουθούν οι εταιρείες στις περιπτώσεις εκπατρισμού των στελεχών, αυτές ποικίλλουν. Ενδεικτικά στην παρούσα εργασία, μελετήθηκε η επίδραση της ύπαρξης των παρακάτω πολιτικών στην προθυμία των στελεχών να εκπατριστούν:

- Προγραμματισμός καριέρας
- Εκπαιδευτικά σεμινάρια και προγράμματα
- Πλάνο ανάπτυξης καριέρας
- Καθοδήγηση από μέντορα
- Διαδικασία επιλογής εκπατριζόμενων στελεχών
- Προσφερόμενο πακέτο αποδοχών και παροχών
- Υποστήριξη προς την οικογένεια του εκπατριζόμενου στελέχους
- Υποστήριξη στη διαδικασία επαναπατρισμού του στελέχους
- Χρόνος προετοιμασίας

Όλες οι προαναφερθείσες πολιτικές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο & η ύπαρξή τους δύνανται να επηρεάσει θετικά την απόφαση των στελεχών να αναλάβουν μια διεθνή αποστολή.

## Ερευνητικό Πλαίσιο:



## Μεθοδολογία:

Η έρευνα που διεξήχθη ήταν ποσοτική με τη χρήση ερωτηματολογίων. Έγινε χρήση της πλατφόρμας Google forms με σκοπό την εξασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων, την οικονομία χρόνου & την πιο ευχάριστη εμπειρία των στελεχών.

Το δείγμα της έρευνας απαρτίζεται από 91 συμμετέχοντες – στελέχη σε εταιρείες με διεθνή παρουσία, εκ των οποίων 52 ήταν γυναίκες και 39 άντρες. Η συντριπτική πλειοψηφία ήταν κάτω των 30 ετών (72 άτομα), άγαμοι (83 άτομα) & χωρίς ενήλικους συγγενείς εκτός του συζύγου να κατοικούν μαζί τους (70 άτομα). Από τους έγγαμους, μόνο 6 είχαν παιδιά. Τέλος, 37 από τους συμμετέχοντες είχαν προηγούμενη εμπειρία στο εξωτερικό είτε με τη μορφή σπουδών είτε με τη μορφή εργασίας ή ακόμα και με το συνδυασμό των δύο.

Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από πέντε ενότητες:

- Δημογραφικά χαρακτηριστικά
- Διεθνοποίηση (Cerdin, 2007)
- Συνολική προθυμία ανάληψης μιας διεθνούς αποστολής (Aryee et al., 1996; Noe & Barber, 1993; Landau et al., 1992) σε τέσσερα περιβάλλοντα (Kim & Froese, 2012) & ανάλογα με το χαρακτήρα της αποστολής
- Υποστήριξη συντρόφου (Σπηλιωτοπούλου, 2005 & Aryee et al., 1996)
- Οργανωσιακές πολιτικές (Aryee et al., 1996)

Σε κάθε περίπτωση, πλην των δημογραφικών χαρακτηριστικών & της ερώτησης για την εργασία του συντρόφου, η βαθμολογία έγινε με μία πενταβάθμια κλίμακα Likert (1=Διαφωνώ απόλυτα, 5=Συμφωνώ απόλυτα & 1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ) και στη συνέχεια υπολογίστηκε ο μέσος όρος

των ερωτήσεων.

Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε στο στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics (Version 25). Επιπλέον, ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας χρησιμοποιήθηκε το  $p < 0,05$

### **Συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων & της σημασίας τους:**

Στην παρούσα έρευνα, τη μεγαλύτερη επίδραση στην προθυμία των στελεχών να αναλάβουν μια διεθνή αποστολή, φάνηκε να την ασκεί ο παράγοντας της διεθνοποίησης. Φαίνεται ότι τα στελέχη βρίσκουν ιδιαίτερα ελκυστική την εργασία σε ένα διεθνές περιβάλλον σε συνδυασμό με την ανάληψη διεθνών ευθυνών και τη ζωή στο εξωτερικό. Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να αναφερθεί το γεγονός ότι ο συγκεκριμένος άξονας καριέρας γνωρίζει «άνθιση» για έναν ακόμη λόγο. Τα τελευταία χρόνια έχουν κάνει την εμφάνισή τους δυναμικά και οι self – initiated expatriates. Η συγκεκριμένη κατηγορία εκπατριζόμενων στελεχών αποφασίστηκε να μη συμπεριληφθεί στην παρούσα εργασία. Μολαταύτα καθώς εξετάστηκε η προθυμία των στελεχών να εκπατριστούν, δεν μπορεί να μην αποδοθεί και μέρος της σημαντικής αυτής συσχέτισης μεταξύ της διεθνοποίησης και της προθυμίας εκπατρισμού στη γενικότερη «τάση» που έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια για αυτόβουλη φυγή στο εξωτερικό προς αναζήτηση νέων εμπειριών σε διεθνή περιβάλλοντα.

Από την άλλη, σημαντικός φάνηκε να είναι και ο χαρακτήρας της διεθνούς αποστολής αφού τα στελέχη επέδειξαν ιδιαίτερη προθυμία να εκπατριστούν στις περιπτώσεις όπου μια τέτοια κίνηση θα ισοδυναμούσε με αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους ή θα είχε εκπαιδευτικό χαρακτήρα. Παράλληλα, ήταν συντριπτικά απρόθυμοι να εκπατριστούν απλά για να μη χάσουν τη θέση εργασίας τους.

Τα χαρακτηριστικά της χώρας υποδοχής ωστόσο δε φάνηκε να παίζουν κάποιο καίριο ρόλο. Έπειτα ούτε τα δημογραφικά στοιχεία ούτε η υποστήριξη του συντρόφου φάνηκε να επηρεάζουν τη συνολική προθυμία εκπατρισμού σε αντίθεση με τις εταιρικές όμως πολιτικές και ειδικότερα εκείνες που αφορούν τις Οικονομικές Ανησυχίες.

Ίσως εν τέλει το πιο σημαντικό συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί στην προκειμένη περίπτωση είναι ότι λίγο πριν την έναρξη μιας νέας δεκαετίας, ο επαγγελματικός τομέας έχει αρχίσει να παρουσιάζει αξιοσημείωτες διαφορές σε σχέση με το παρελθόν, διαφορές που εισάγουν τις διεθνείς αποστολές και την προθυμία των στελεχών να τις αναλάβουν σε μια νέα φάση, εγείροντας πλέον διαφορετικού τύπου ανησυχίες. Οι ανησυχίες αυτές αφορούν το πακέτο που θα πρέπει να προσφέρουν οι οργανισμοί στα στελέχη τους προκειμένου να τα δελεάσουν να αποδεχτούν μια πρόταση εκπατρισμού. Με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, οι εταιρείες οφείλουν πλέον να λάβουν υπόψη τους διαφορετικούς παράγοντες για τη διαμόρφωση των πακέτων αυτών. Αν θέλουν να προσελκύσουν τα στελέχη τους με τρόπο που να τους πείθει να αποδεχτούν μια διεθνή αποστολή, τότε θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση στην παροχή διεθνών ευθυνών στους εργαζομένους τους και στην εξασφάλιση ενός διεθνούς περιβάλλοντος εργασίας. Ταυτόχρονα θα πρέπει να βοηθήσουν το/τη σύντροφο στην εύρεση εργασίας στη χώρα

προορισμού ώστε να διασφαλίσουν τόσο την υποστήριξη του συντρόφου όσο και μερική ανακούφιση από τις οικονομικές ανησυχίες που θα προέκυπταν από την απώλεια ενός εισοδήματος. Τέλος όπως είναι φυσικό, το πακέτο που θα συνοδεύει μια πρόταση εκπατρισμού από πλευράς του οργανισμού προς τους εργαζόμενους, οφείλει σε κάθε περίπτωση να παρέχει τέτοια οικονομικά κίνητρα ώστε να αποσοβεί γενικότερα τις Οικονομικές Ανησυχίες των τελευταίων.

### **Βασική Βιβλιογραφία:**

Adler, N.J. (2002) *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th edn. Cincinnati, OH: South-Western Thomson Learning.

Aryee, S., Chay, Y. W., & Chew, J. (1996). An investigation of the willingness of managerial employees to accept an expatriate assignment. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 267-283.

Black, JS, Gregersen, HB, Mendenhall, ME, & Stroh, LK (1999). Globalizing people through international assignments.

Brett, J. M., & Stroh, L. K. (1995). Willingness to relocate internationally. *Human Resource Management*, 34(3), 405-424.

Caligiuri, P. M., & Phillips, J. M. (2003). An application of self-assessment realistic job previews to expatriate assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1102-1116.

Cerdin, J. L., & Pargneux, M. L. (2010). Career anchors: A comparison between organization-assigned and self-initiated expatriates. *Thunderbird International Business Review*, 52(4), 287-299.

Chen, J. H., Lin, J. Z., & Hsu, S. C. (2013). Determining and classifying factors of employees' expatriation willingness using rough set theory. *Journal of Management in Engineering*, 30(5), 04014021.

Dickmann, M. (2012). Why do they come to London? Exploring the motivations of expatriates to work in the British capital. *Journal of Management Development*, 31(8), 783-800.

Dickmann, M., Doherty, N., Mills, T. and Brewster, C. (2008), "Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19 No. 4, pp. 731-751.

Harvey, M.G., Novicevic, M.M., and Speier, C. (2000), 'An Innovative Global Management Staffing System,' *Human Resource Management*, 39, 4, 381-394

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.

Kim, J., & Froese, F. J. (2012). Expatriation willingness in Asia: the importance of host-country characteristics and employees' role commitments. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3414-3433.

Konopaske, R., & Werner, S. (2005). US managers' willingness to accept a global assignment: do expatriate benefits and assignment length make a difference?. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1159-1175.

Landau, J., & Arthur, M. B. (1992). The relationship of marital status, spouse's career status, and gender to salary level. *Sex Roles*, 27(11-12), 665-681.

Mandal, S.K. (2000), 'Reconsidering Cultural Globalization: The English Language in Malaysia,' *Third World Quarterly*, 21, 6, 1001–1012.

Suutari V., & Taka, M. (2004) Career anchors of managers with global careers. *Journal of Management Development*, 23, 833-847



## Ο Ρόλος του Εργασιακού Άγχους και του Job Crafting στη σχέση μεταξύ της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Αρετής και των Εργασιακών Αποτελεσμάτων (Εργασιακή Δέσμευση, Πρόθεση Αποχώρησης)

**Φοιτητής: Λαμπράκης Γεώργιος**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Τσαχουρίδη Ειρήνη**

**Εισαγωγή:** Την τελευταία δεκαετία που διανύουμε, έννοιες όπως αυτή της Θετικής Οργανωσιακής Παιδείας καθώς και έννοιες που υπάγονται σε αυτή, όπως η Οργανωσιακή Αρετή, άρχισαν να λαμβάνουν αυξημένο ενδιαφέρον από τον ακαδημαϊκό κόσμο (Bright et al., 2006, 2011; Cameron, 2003; Cameron et al., 2004; Caza et al., 2004; Rego et al., 2010, 2011; Sison & Ferrero 2015). Επομένως, το ερευνητικό μοντέλο που προτείνουμε θεωρούμε ότι θα συνεισφέρει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, καθώς όχι μόνο συνδυάζει μεταβλητές κατά ένα τρόπο που δεν έχουν χρησιμοποιηθεί ξανά, αλλά και γιατί υποστηρίζει και στις μελέτες των διαμεσολαβητικών μηχανισμών. Ειδικότερα, η έρευνά μας όπως θα δούμε και στη συνέχεια επαναλαμβάνει και επεκτείνει τα ερευνητικά αποτελέσματα ανάμεσα στην Οργανωσιακή Αρετή και τα αποτελέσματά της (Nikandrou & Tsachouridi 2015; Rego et al., 2010; 2011; Singh et al., 2018; Tsachouridi & Nikandrou, 2016, 2019). Επίσης, επιδιώκουμε να επεκτείνουμε περαιτέρω το παραπάνω ερευνητικό ρεύμα εξετάζοντας τις σχέσεις της Οργανωσιακής Αρετής με την Εργασιακή Δέσμευση και την Πρόθεση Αποχώρησης που έχουν ξεκινήσει να λαμβάνουν προσοχή τα τελευταία χρόνια (Hur et al., 2017; Nikandrou & Tsachouridi, 2015; Singh et al., 2018). Τέλος, θεωρούμε ότι ο παραπάνω συνδυασμός θα παρέχει σημαντικές πληροφορίες, τόσο στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, όσο και στον επαγγελματικό κόσμο, καθώς η μείωση των αποχωρήσεων και η αύξηση της εργασιακής δέσμευσης αποτελούν στοιχεία μείζονος σημασίας για τις επιχειρήσεις.

**Βιβλιογραφική Ανασκόπηση:** Η έννοια της Οργανωσιακής Αρετής σχετίζεται με την ηθική καλοσύνη, την αριστεία, την άνθιση και την ευδαιμονία, σε όλους τους τομείς και όλες τις λειτουργίες, μέσα σε έναν οργανισμό (Cameron, 2003; Cameron et al., 2004). Επίσης, επηρεάζει θετικά τους ανθρώπους και συμβάλει στην κοινωνική βελτίωση, χωρίς να κρύβει εργαλειακά κίνητρα και προσδοκίες ανταμοιβής (Cameron 2003; Cameron & Winn 2012; Caza et al., 2004). Τέλος, αποτελεί έκφραση της θετικής απόκλισης και ενσωματώνει την Αριστοτελική μεσότητα, προκαλώντας θετικές συνέπειες (Bright et al., 2006, 2011; Cameron, 2003; Cameron et al., 2004; Cameron & Winn, 2012).

Παρά το γεγονός ότι, η αρετή τοποθετεί στο επίκεντρο τον άνθρωπο και την ευημερία του, έχει συνδεθεί και με θετικά αποτελέσματα για τους οργανισμούς. Στα οφέλη αυτά σημαντικό ρόλο παίζουν οι αποσβεστικές και πολλαπλασιαστικές της ιδιότητές (Bright et al., 2006; Cameron, 2003; Cameron et al., 2004; Cameron & Winn, 2012). Η υιοθέτηση πρακτικών οργανωσιακής αρετής δημιουργεί σημαντικά θετικά αποτελέσματα στους οργανισμούς, τα οποία έχουν απασχολήσει την παγκόσμια βιβλιογραφία. Συγκεκριμένα, η Οργανωσιακή Αρετή έχει συνδεθεί με θετικά αποτελέσματα, καθώς επηρεάζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Ειδικότερα,

έχει βρεθεί ότι αυξάνει την συναισθηματική αίσθηση ευεξίας, την χαρά, την υποστήριξη και την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων (Ahmed et al., 2018; Nikandrou & Tsachouridi 2015; Rego et al., 2010, 2011; Singh et al., 2018; Tsachouridi & Nikandrou, 2019). Τέλος, τα υψηλά επίπεδα οργανωσιακής αρετής έχει βρεθεί ότι αυξάνουν την εργασιακή απόδοση και την ποιότητα, ενώ μειώνουν την πρόθεση αποχώρησης τόσο σε κανονικές, όσο και σε προβληματικές καταστάσεις (Bright et al., 2006; Cameron et al., 2004; Cameron and Winn, 2012).

Επιπλέον, η έννοια της Οργανωσιακής Αρετής μπορεί να αποτελούσε για πολλούς κάτι σχετικό και όχι και τόσο συγκεκριμένο, ευτυχώς σύμφωνα με τα στοιχεία της σύγχρονης βιβλιογραφίας μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι πλέον όλο και πιο συχνά πραγματοποιούνται έρευνες που σχετίζονται με τα θετικά της αποτελέσματα (Ahmed et al., 2018; Bright et al., 2006; Cameron 2003; Cameron et al., 2004; Nikandrou & Tsachouridi 2015; Rego et al., 2010, 2011; Singh et al., 2018; Tsachouridi & Nikandrou 2016, 2019). Αντιθέτως, παρότι το αυξημένο ερευνητικό ενδιαφέρον που έχει λάβει, υπάρχουν ακόμη πολλά ζητήματα που πρέπει να μελετηθούν. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε σε αυτά τα κενά, της βιβλιογραφίας, τα οποία αποτέλεσαν και τον ερευνητικό μας σκοπό.

Αρχικά, σύμφωνα με θεωρητικά ευρήματα, έχει βρεθεί ότι η Οργανωσιακή Αρετή σχετίζεται με τα θετικά συναισθήματα (Fredrickson, 2003), με αποτέλεσμα να επηρεάζει τους εργαζόμενους θετικά. Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται υψηλά επίπεδα οργανωσιακής αρετής φαίνεται πως λειτουργούν ανιδιοτελώς, απαλλαγμένοι από εργαλειακά κίνητρα και την ανάγκη ανταλλαγής, και εμφορούμενοι από προδραστικά κίνητρα καταλήγουν να συνεισφέρουν στην ευημερία του οργανισμού τους (Cameron, 2003; Cameron et al., 2004). Σε επίπεδο ελευθερίας επιλογής των καθηκόντων (Task Crafting), τα τελευταία χρόνια έχει βρεθεί σχέση με την Οργανωσιακή Αρετή (Hur et al., 2017). Ωστόσο, όσον αφορά την γενικότερη έννοια του Job Crafting, που υποδηλώνει τις φυσικές, γνωστικές και σχεσιακές αλλαγές από την πλευρά των υπαλλήλων (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Wrzesniewski et al., 2012), δεν υπάρχουν διαθέσιμα αποτελέσματα σχετικά με την έννοια της αρετής. Το παραπάνω αποτέλεσε και λόγο έρευνας καθώς η Οργανωσιακή Αρετή προκαλεί προδραστικά κίνητρα τα οποία αποτελούν λόγο για εφαρμογή Job Crafting.

Αντιθέτως, όσον αφορά τις αρνητικές καταστάσεις βλέπουμε ότι η υπάρχουσα αρθρογραφία έχει εστιάσει σε συγκεκριμένες προθέσεις και συμπεριφορές (Ahmed et al., 2018; Bright et al., 2006; Cameron, 2003; Lutgen-Sandvik et al., 2016; Nikandrou & Tsachouridi 2015; Singh et al., 2018). Επομένως, ερωτήματα δημιουργούνται σχετικά με τις αρνητικές συμπεριφορές των εργαζομένων, καθώς και το πως αυτές επηρεάζουν και επηρεάζονται από την Οργανωσιακή Αρετή. Συγκεκριμένα, σχετικά με αντιδράσεις όπως αυτή του Εργασιακού Άγχους, παρατηρούμε ότι υπάρχει κενό στη βιβλιογραφία της Οργανωσιακής Αρετής, καθώς οι υπάρχουσες έρευνες έχουν εστιάσει σε θετικά συναισθήματα (Rego et al., 2010; 2011; Singh et al., 2018). Επομένως, καθώς το Εργασιακό Άγχος καθορίζει συμπεριφορές (Rizwan et al., 2014), αποτέλεσε ένα λόγο για να το ερευνήσουμε περαιτέρω και να συνεισφέρουμε στην υπάρχουσα βιβλιογραφία.

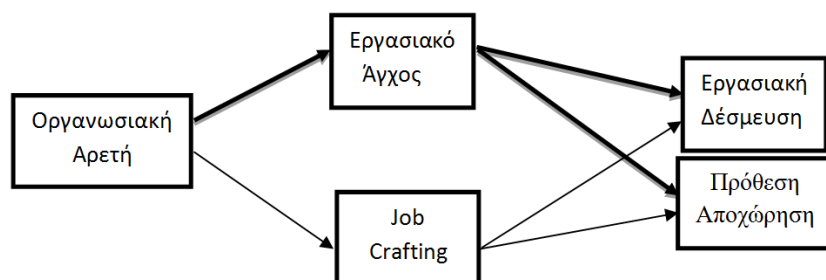
Επιπλέον, λαμβάνοντας υπόψη μας τους τρόπους που έχει συνδεθεί η έννοια της αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Αρετής με έννοιες όπως η Εργασιακή Δέσμευση και η Πρόθεση Αποχώρησης, στην υπάρχουσα βιβλιογραφία (Ahmed et al., 2018; Nikandrou & Tsachouridi 2015; Singh et al., 2018), καθώς επίσης, και τα κενά που αναφέραμε παραπάνω, σχετικά με μεταβλητές

όπως το Εργασιακό Άγχος και το Job Crafting, αποφασίσαμε, στη παρούσα διπλωματική εργασία να ερευνήσουμε και να επεκτείνουμε την υπάρχουσα βιβλιογραφία όσον αφορά αυτές τις έννοιες. Συγκεκριμένα, στο ερευνητικό μοντέλο που σχεδιάσαμε και απεικονίζεται στη συνέχεια, εντάξαμε τις μεταβλητές του Job Crafting και του Εργασιακού Άγχους ως παράλληλους διαμεσολαβητικούς μηχανισμούς στη σχέση ανάμεσα στην αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Αρετή και αποτελέσματα όπως, η Εργασιακή Δέσμευση και η Πρόθεση Αποχώρησης. Τέλος, σύμφωνα με το ερευνητικό μοντέλο σχεδιάσαμε τις ερευνητικές μας υποθέσεις.

---

#### Διάγραμμα ερευνητικού μοντέλου

---




---

#### Ερευνητικές Υποθέσεις

---

- H1:** Η αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Αρετή συσχετίζεται αρνητικά με το Εργασιακό Άγχος.
- H2:** Η αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Αρετή συσχετίζεται θετικά με το Job Crafting.
- H3:** Η αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Αρετή συσχετίζεται θετικά με την Εργασιακή Δέσμευση.
- H4:** Η αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Αρετή συσχετίζεται αρνητικά με την Πρόθεση Αποχώρησης, των εργαζομένων.
- H5a:** Το Εργασιακό Άγχος συσχετίζεται αρνητικά με την Εργασιακή Δέσμευση των εργαζομένων.
- H5b:** Το Εργασιακό Άγχος συσχετίζεται θετικά με την Πρόθεση Αποχώρησης των εργαζομένων.
- H6a:** Το Εργασιακό Άγχος λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός μηχανισμός ανάμεσα στη σχέση της Οργανωσιακής Αρετής και της Εργασιακής Δέσμευσης.
- H6b:** Το Εργασιακό Άγχος λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός μηχανισμός ανάμεσα στη σχέση της Οργανωσιακής Αρετής και της Πρόθεσης Αποχώρησης.
- H7a:** Το Job Crafting συσχετίζεται θετικά με την Εργασιακή Δέσμευση των εργαζομένων.
- H7b:** Το Job Crafting συσχετίζεται αρνητικά με την Πρόθεση Αποχώρησης των εργαζομένων.
- H8a:** Το Job Crafting λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός μηχανισμός ανάμεσα στη σχέση της Οργανωσιακής Αρετής και της Εργασιακής Δέσμευσης.
- H8b:** Το Job Crafting λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός μηχανισμός ανάμεσα στη σχέση της Οργανωσιακής Αρετής και της Πρόθεσης Αποχώρησης.
- 

**Μεθοδολογία:** Πραγματοποιήσαμε ποσοτική έρευνα, όπου σχεδιάσαμε και μοιράσαμε ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια. Ήταν διαθέσιμα προς συμπλήρωση μια εβδομάδα και η δειγματοληψία που ακολουθήθηκε ήταν ευκολίας και χιονοστιβάδας. Από τα 450 ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν, τα 404 ήταν σε θέση να συμμετάσχουν στις αναλύσεις. Το δείγμα που συγκεντρώσαμε μας έδωσε τη δυνατότητα να έχουμε υψηλότερη αντιπροσωπευτικότητα. Ο πληθυσμός των συμμετεχόντων αποτελούνταν από ενήλικες άνδρες και γυναίκες, οι οποίοι κατοικούν στην Ελλάδα, διαθέτουν εργασιακή προϋπηρεσία και εργάζονταν τη χρονική περίοδο κατά την οποία συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Αντιθέτως, το δείγμα που επιλέχθηκε για τη

συμπλήρωση του ερωτηματολογίου προερχόταν από οργανισμούς και επιχειρήσεις του ιδιωτικού (πολυεθνικές και ελληνικές επιχειρήσεις) και του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Τέλος, με αυτό τον τρόπο προσπαθήσαμε να εξασφαλίσουμε γενικευσιμότητα στα αποτελέσματά μας, λαμβάνοντας δείγμα από διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα και με διαφορετικές εργασιακές συνθήκες, με στόχο τη ορθότερη και όσο το δυνατόν πιο αμερόληπτη συλλογή στοιχείων.

Για τη συλλογή των στοιχείων δημιουργήσαμε δομημένο ερωτηματολόγιο που αποτελούνταν από 56 ερωτήσεις, χωρίς αυτές των δημογραφικών χαρακτηριστικών. Για τη συλλογή, ανάλυση και διεξαγωγή των συμπερασμάτων από το πρωτογενές υλικό που λάβαμε, χρησιμοποιήσαμε υπάρχουσες κλίμακες από την ερευνητική βιβλιογραφία και είναι οι ακόλουθες:

**Οργανωσιακή Αρετή:** Cameron, Bright & Caza (2004), κλίμακα 15 ερωτήσεων, 5 διαστάσεων (Αισιοδοξία, Εμπιστοσύνη, Συμπόνια, Ακεραιότητα & Συγχώρεση) & Cronbach Alpha 0.92 (Αισιοδοξία: 0.83, Εμπιστοσύνη: 0.85, Συμπόνια: 0.86, Ακεραιότητα: 0,94 & Συγχώρεση: 0.88)

**Εργασιακή Δέσμευση:** (Schaufeli & Bakker, 2003), κλίμακα 17 ερωτήσεων, 3 διαστάσεων (Ενεργητικότητα, Αφοσίωση & Απορρόφηση) & Cronbach Alpha 0.93 (Ενεργητικότητα: 0.85, Αφοσίωση: 0.92, Απορρόφηση: 0.85)

**Πρόθεση Αποχώρησης:** Michaels & Spector (1982), κλίμακα 4 ερωτήσεων & Cronbach Alpha 0.91

**Εργασιακό Άγχος:** Crank, Regoli, Hewitt & Culbertson (1995), κλίμακα 5 ερωτήσεων & Cronbach Alpha 0.88

**Job Crafting** (Slemp & Vella-Brodrick, 2013), κλίμακα 15 ερωτήσεων, 3 διαστάσεων (Task Crafting, Cognitive Crafting & Relational Crafting) & Cronbach Alpha 0.75 (Task Crafting: 0.82, Cognitive Crafting: 0.85, Relational Crafting: 0.74)

**Ανάλυση Αποτελεσμάτων:** Πραγματοποιήσαμε στρατηγική ανάλυση δεδομένων, όπου αρχικά ελέγξαμε τα περιγραφικά χαρακτηριστικά και τις συσχετίσεις και στην συνέχεια πραγματοποιήσαμε έλεγχο παλινδρόμησης με τη μέθοδο PROCESS MACRO του SPSS, Μοντέλο 4 που μας δίνει την δυνατότητα να ελέγξουμε 2 παράλληλους Mediators και είναι ένα ισχυρό

**Πίνακας 5.4:** Διαμεσολαβητικό μοντέλο της σχέσης της Οργανωσιακής Αρετής με τα οργανωσιακά αποτελέσματα μέσω του Εργασιακού Άγχους και του Job Crafting.

	Beta	t-test	R <sup>2</sup>	Dependent variable: Work Engagement			Dependent variable: Intent to Quit		
				Beta	t-test	R <sup>2</sup>	Beta	t-test	R <sup>2</sup>
Organizational Virtuousness perceptions on outcome (Total Effect)				0.60***	14.08	0.36***	-0.61***	-12.44	0.32***
Organizational Virtuousness perceptions on Job Stress	-0.37***	-9.73	0.21***						
Organizational Virtuousness perceptions on Job Crafting	0.33***	11.86	0.30***						
Job Stress on dependent variables				-0.14**	-3.05	0.58**	0.51***	8.56	0.44***
Job Crafting on dependent variables				0.84***	13.18		-0.08	-1.04	
Organizational Virtuousness perceptions on dependent variables controlling for Job Stress and Job Crafting				0.27***	6.29		-0.39***	-7.06	
				Indirect effect of OV perceptions on WE through (a) <b>Job Stress</b> : Estimate=0.05, SE=0.02, 95% Confidence Intervals [0.01,0.09] (b) <b>Job Crafting</b> : Estimate=0.28, SE=0.03, 95% Confidence Intervals [0.21,0.35]			Indirect effect of OV perceptions on ITQ through (a) <b>Job Stress</b> : Estimate=-0.19, SE=0.03, 95% Confidence Intervals [-0.26, -0.13] (b) <b>Job Crafting</b> : Estimate=-0.02, SE=0.03, 95% Confidence Intervals [-0.08, 0.03]		

Η ανάλυση μας βασίστηκε σε 5000 bootstrap sample. \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001

Οι μεταβλητές ελέγχου που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτό το μοντέλο ήταν: Μορφωτικό Επίπεδο, Φύλο, Ιεραρχικό επίπεδο, Χρόνια προϋπηρεσίας, ΧΠ στην συγκεκριμένη εταιρεία, Κλάδος & Τύπος εργασίας.

Unstandardized regression coefficients (beta) are shown.

Confidence Intervals presented are Bias-Corrected.

εργαλείο ακόμα και σε παραβιάσεις υποθέσεων κανονικότητας (Hayes, 2013).

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα των ερευνών σχετικά με την έννοια της Οργανωσιακής Αρετής μπορούμε να αναφέρουμε ότι επηρεάζει τις νοητικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές καταστάσεις των εργαζομένων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματά μας, εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται υψηλότερα επίπεδα Οργανωσιακής Αρετής στους οργανισμούς τους τείνουν να είναι πιο δεσμευμένοι με την εργασία τους. Ο Ahmed και οι συνεργάτες του, στην έρευνα που πραγματοποίησαν βρήκαν ότι η αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Αρετή επηρεάζει θετικά την Εργασιακή Δέσμευση κάτι που επιβεβαίωσαν και άλλη ερευνητές τόσο απευθείας, όσο και μέσω μοντέλων διαμεσολάβησης (Ahmed et al. 2018; Singh et al. 2018). Στη μελέτη μας, όχι μόνο επιβεβαιώσαμε τα παραπάνω, αλλά επεκτείναμε την υπάρχουσα βιβλιογραφία χρησιμοποιώντας παράλληλους-ανταγωνιστικούς διαμεσολαβητικούς μηχανισμούς. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα μας, βρήκαμε ότι οι διαμεσολαβητικοί μηχανισμοί του Job Crafting και του Εργασιακού Άγχους ερμηνεύουν την παραπάνω σχέση. Επομένως, μπορούμε να αναφέρουμε ότι, οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται υψηλά επίπεδα οργανωσιακής αρετής είναι σε θέση, όχι μόνο να προβούν σε εφαρμογή τεχνικών job crafting, αλλά και να νιώθουν απαλλαγμένοι από αρνητικά και στρεσογόνα συναισθήματα, με αποτέλεσμα να καταλήγουν να είναι περισσότερο δεσμευμένοι με την εργασία τους. Σημαντικό να αναφερθεί είναι ότι, τόσο το Εργασιακό Άγχος, όσο και το Job Crafting, εξηγούν μερικώς την παραπάνω σχέση, συνεπώς μπορούμε να προσθέσουμε ότι η Οργανωσιακή Αρετή δεν έπαψε να συνεισφέρει στο μοντέλο διαμεσολάβησης.

Επιπλέον, στο ερευνητικό μας μοντέλο πέραν από τη σχέση ανάμεσα στην Οργανωσιακή Αρετή και την Εργασιακή Δέσμευση, ερευνήσαμε και ένα δεύτερο οργανωσιακό αποτέλεσμα, που ήταν η Πρόθεση Αποχώρησης των εργαζομένων από τον χώρο εργασίας τους. Στην παραπάνω σχέση βρήκαμε ότι τα υψηλά επίπεδα αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής αρετής, αποτρέπουν τους εργαζόμενους να αποχωρήσουν από την εργασία τους. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τις Nikandrou και Tsachouridi, το 2015, βρέθηκε ότι η Οργανωσιακή Αρετή λειτουργεί αποτρεπτικά στη δημιουργία πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό που εργάζονται (Nikandrou & Tsachouridi, 2015a). Στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε, όχι μόνο επιβεβαιώσαμε προγενέστερα αποτελέσματα, αλλά προσπαθήσαμε να επεκτείνουμε την υπάρχουσα βιβλιογραφία με τη χρήση ενός μοντέλου διαμεσολάβησης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι μόνο η μεταβλητή του Εργασιακού Άγχους ήταν σε θέση να ερμηνεύσει τη σχέση ανάμεσα στην Οργανωσιακή Αρετή και την Πρόθεση Αποχώρησης. Επομένως, μπορούμε να αναφέρουμε ότι, οι εργαζόμενοι που είναι απαλλαγμένοι από αρνητικά και πιεστικά συναισθήματα, λόγω των συνθηκών οργανωσιακής αρετής που βιώνουν στον εργασιακό τους χώρο, δεν θα επέλεγαν να αποχωρήσουν από την εργασία τους.

Επίσης, κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων, μπορεί να παρατηρήθηκε θετική σχέση ανάμεσα στην Οργανωσιακή Αρετή και το Job Crafting, όπως είχε παρατηρηθεί και με το Task Crafting, σε προγενέστερη έρευνα (Hur et al., 2017). Αντιθέτως, δεν φάνηκε να υπάρχει σχέση ανάμεσα στις μεταβλητές του Job Crafting και της Πρόθεσης Αποχώρησης, αλλά ούτε διαμεσολάβηση στο αντίστοιχο μοντέλο. Αυτό προφανώς έχει να κάνει με το γεγονός ότι, το Job Crafting αποτελεί μια προδραστική συμπεριφορά των εργαζομένων για να τροποποιήσουν τα καθήκοντα, τον τρόπο σκέψης και τις σχέσεις που συνάπτουν μέσα στον χώρο εργασίας τους (Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001; Wrzesniewski et al., 2012). Από την άλλη πλευρά, η Πρόθεση Αποχώρησης αποτελεί μια πρόθεση των εργαζομένων που θα οδηγήσει στη τελική συμπεριφορά. Τέτοιες συμπεριφορές εκδηλώνονται όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν αρνητικές καταστάσεις στο περιβάλλον εργασίας τους, όπως για παράδειγμα είναι το στρες, η πίεση, η ασάφεια ρόλου και η έλλειψη δέσμευσης (Billingsley, 2004; Kim et al., 2010; Landy & Conte, 2013; Mack et al., 2019; Mondal et al., 2011). Επομένως, είναι λογικό να μην ισχύει μια τέτοια υπόθεση και κατ' επέκταση εφαρμογή. Τέλος, ένας ακόμη λόγος για τον οποίο το Job Crafting φαίνεται πως δεν μπορεί να ερμηνεύσει τη σχέση αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Αρετής και Πρόθεσης Αποχώρησης, φαίνεται πως έχει να κάνει με το γεγονός ότι το Εργασιακό Άγχος, καθώς και η Οργανωσιακή Αρετή, είναι πολύ σημαντικές για τη διαμόρφωση της Πρόθεσης Αποχώρησης.

Σχέσεις	Βιβλιογραφία	Ερευνητικό Μοντέλο
H1 OV → JS	Rego et al., 2010; Singh et al., 2018; Tsachouridi & Nikandrou, 2016	Επιβεβαιώνουμε
H2 OV → JC	Hur et al., 2019	Επιβεβαιώνουμε
H3 OV → WE	Ahmed et al. 2018, Singh et al. 2018	Επιβεβαιώνουμε
H4 OV → ITQ	Nikandrou & Tsachouridi, 2015a	Επιβεβαιώνουμε
H5α JS → WE	Bakker & Oerlemans, 2012; De Simone et al., 2016	Επιβεβαιώνουμε
H5β JS → ITQ	Allisey et al., 2014; Mack et al., 2019; Rizwan et al., 2014; Sheraz et al., 2014	Επιβεβαιώνουμε
H6α OV → JS → WE	Rego et al., 2010; 2011	Επεκτείνουμε
H6β OV → JS → ITQ	Rego et al., 2010; 2011	Επεκτείνουμε
H7α JC → WE	Wrzesniewski & Dutton, 2001; Mack et al., 2019	Επεκτείνουμε
H7β JC → ITQ	-	Δεν Υποστηρίχθηκε
H8α OA → JC → WE	Hur et al., 2019	Επεκτείνουμε
H8β OA → JC → ITQ	-	Δεν Υποστηρίχθηκε

Ολοκληρώνοντας, λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία που παραθέσαμε παραπάνω, η έρευνά μας επιβεβαιώνει τα οφέλη που προκύπτουν από την ανάπτυξη κλίματος Οργανωσιακής Αρετής σε έναν οργανισμό. Όπως αποδείξαμε στην έρευνα μας, η Οργανωσιακή Αρετή αυξάνει την εργασιακή δέσμευση, καθώς ενισχύει τις προδραστικές θετικές συμπεριφορές που αποτελούν λόγο για εφαρμογή του Job Crafting. Ακόμη, το κλίμα συγχώρεσης, ακεραιότητας, εμπιστοσύνης, συμπόνιας και αισιοδοξίας που επικρατεί μέσα σε έναν οργανισμό δεν επιτρέπει την αύξηση του Εργασιακού Άγχους, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να νιώθουν δεσμευμένοι και να μην

επιθυμούν να αποχωρήσουν από τον οργανισμό τους. Επομένως, οι πληροφορίες που συγκεντρώσαμε αποτελούν στοιχεία που μπορούν βοηθήσουν, τόσο στελέχη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, όσο και τις εταιρείες γενικότερα να αποκτήσουν θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα.

### **Ενδεικτική Βιβλιογραφία**

- Ahmed, I., Rehman, W., Ali, F., Ali, G., & Anwar, F. (2018). Predicting employee performance through organizational virtuousness: Mediation by affective well-being and work engagement. *Journal of Management Development, 37*(6), 493–502.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2012). Subjective well-being. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (p. 178–187). Oxford University Press.
- Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics, 64*, 249–269.
- Cameron, K. S., & Winn, B. (2012). Virtuousness in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 231–243). New York: Oxford University Press.
- Cameron, K. S., Bright, D. S., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist, 47*(6), 766–790.
- Hur, W., Shin, Y., Rhee, S., & Kim, H. (2017). Organizational virtuousness perceptions and task crafting: The mediating roles of organizational identification and work engagement. *Career Development International, 22*(4), 436–459.
- Nikandrou, I., & Tsachouridi, I. (2015a). Towards a better understanding of the "buffering effects" of organizational virtuousness' perceptions on employee outcomes. *Management Decision, 53*(8), 1823-1842.
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics, 93*, 215–235.
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research, 64*(5), 524–532.
- Singh, S., David, R., & Mikkilineni, S. (2018). Organizational virtuousness and work engagement: Mediating role of happiness in India. *Advances in Developing Human Resources, 20*(1), 88–102.

## Η ΕΚΕ ως εργαλείο μάθησης στο εργασιακό περιβάλλον

**Φοιτήτρια: Νικητάκη Όλγα**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Νικάνδρου Ειρήνη**

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αδιαμφισβήτητα πλέον αποτελεί μία ισχυρή σύγχρονη τάση για το παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι περισσότερες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί κατά το παρελθόν, στοχεύουν κατά βάση στην διερεύνηση των αντιλήψεων μονάχα των εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, ζητήματα που αφορούν την έννοια της εταιρικής ηθικής και κοινωνικής υπευθυνότητας απασχολούν τον επιχειρηματικό κόσμο μ' ένα τρόπο πλέον διαφορετικό καθώς επανεξετάζονται από μία άλλη οπτική γωνία. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνηθεί η έννοια της μάθησης μέσα από την συμμετοχή του εργαζόμενου σε κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές. Πιο συγκεκριμένα, μελετάται η αντίληψη των εργαζομένων για την ΕΚΕ και πώς αυτή συσχετίζεται με τις διαδικασίες της μάθησης και τα εργασιακά αποτελέσματα.

Οι μεταβλητές της παρούσας έρευνας έχουν χωριστεί σε τρεις βασικές κατηγορίες: 1) μεταβλητές που σχετίζονται με την αντίληψη των εργαζομένων για την ΕΚΕ όπως το αντιλαμβανόμενο ταίριασμα ΕΚΕ - Οργανισμού και η αντιλαμβανόμενη ικανότητα για υλοποίηση της ΕΚΕ, 2) μεταβλητές που σχετίζονται και με την μάθηση όπως η συλλογική μάθηση (με τις διαστάσεις της) και η παρακίνηση για μάθηση και τέλος 3) μεταβλητές που σχετίζονται με τα οργανωσιακά αποτελέσματα όπως benefits, εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση.

ΕΚΕ	Μάθηση	Αποτελέσματα
<ul style="list-style-type: none"><li>• Αντιλαμβανόμενο ταίριασμα ΕΚΕ-Οργανισμού</li><li>• Αντιλαμβανόμενη ικανότητα για ΕΚΕ</li><li>• Αντίληψη για ΕΚΕ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Παρακίνηση για Μάθηση</li><li>• Συλλογική Μάθηση &amp; διαστάσεις αυτής</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Benefits</li><li>• Εργασιακή Ικανοποίηση</li><li>• Εργασιακή Απόδοση</li></ul>

Το πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας στηρίζεται στην βιβλιογραφική ανασκόπηση των υπό μελέτη δεδομένων. Πιο συγκεκριμένα, στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται μία περιγραφική ανάλυση στην έννοια της ΕΚΕ. Εκεί αναφέρονται όλοι οι ορισμοί που της έχουν αποδοθεί κατά καιρούς από διάφορους ερευνητές, ενώ γίνεται και μία εκτενής αναφορά στο ποιες είναι οι ενέργειες εκείνες, που αν και δεν έχουν καμία σύνδεση με την εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα, πολλές φορές συγχέονται με την έννοια και το περιεχόμενο της. Στο τέλος αυτού του κεφαλαίου, παρατίθεται η ιστορική αναδρομή της ΕΚΕ από το 1950 έως και την σύγχρονη εποχή.

Το επόμενο κεφάλαιο στοχεύει στην βιβλιογραφική ανασκόπηση των ερευνητικών δεδομένων γύρω από την έννοια της μάθησης. Αρχικά, μελετάται η έννοια της κοινωνικής μάθησης και τα αποτελέσματα αυτής στην αλλαγή συμπεριφοράς του ατόμου. Παρακάτω, παρατίθενται οι



θεωρίες κοινωνικής μάθησης δύο βασικών ψυχολόγων – ερευνητών της σύγχρονης ιστορίας, του Rotter (1916 – 2014) και του Bandura (1925 – σήμερα). Έπειτα, περιγράφονται δύο ακόμα έννοιες της μάθησης που αποτέλεσαν και βασικές μεταβλητές της παρούσας έρευνας: αυτής της συλλογικής μάθησης και της παρακίνησης για μάθηση. Κατά την περιγραφή τους μάλιστα γίνεται μια προσπάθεια σύνδεσης αυτών των εννοιών με βασικά οργανωσιακά αποτελέσματα όπως τις εργασιακές ωφέλειες, την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση, μέσα από προγενέστερες βιβλιογραφικές αναφορές.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται λόγος για την αντίληψη των εργαζομένων για την ΕΚΕ και τους παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται. Ο πρώτος ουσιαστικά παράγοντας αποτελεί το κατά πόσον ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται πως η κουλτούρα του οργανισμού στην οποία εργάζεται ταιριάζει με την φιλοσοφία της ΕΚΕ ενώ ο δεύτερος, την αντιλαμβανόμενη ικανότητα που ο ίδιος πιστεύει πως διαθέτει ο οργανισμός για την υλοποίηση τέτοιου είδους δράσεων. Παράλληλα, γίνεται μία προσπάθεια σύνδεσης της εργασιακής αντίληψης για την ΕΚΕ τόσο με τις έννοιες της μάθησης όσο και με τα εργασιακά αποτελέσματα. Στο τέλος του κεφαλαίου αυτού εξηγείται η σύσταση του ερευνητικού μοντέλου και παρατίθενται όλες οι ερευνητικές υποθέσεις.

Κατά το δεύτερο κύριο μέρος της παρούσας εργασίας, παρουσιάζεται η μεθοδολογία η οποία ακολουθήθηκε. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα που πραγματοποιήθηκε είναι ποσοτικής φύσεως. Για τις ανάγκες λοιπόν της εργασίας σχεδιάστηκε ένα ερωτηματολόγιο ηλεκτρονικής μορφής με την βοήθεια της ηλεκτρονικής πλατφόρμας ερωτηματολογίων Google Forms. Το ερωτηματολόγιο που στηρίζει την συγκεκριμένη έρευνα αποτελείται από κλίμακες που προκύπτουν από την βιβλιογραφία και που προέρχονται με την σειρά τους από άλλες ερευνητικές μελέτες. Συνολικά αποτελείται από 11 κλίμακες, η κάθε μια εκ των οποίων εξετάζει και μια διαφορετική μεταβλητή της έρευνας ή διάσταση αυτής. Συνολικά χρησιμοποιήθηκαν 64 ερωτήσεις. Οι 60 από τις οποίες αναφέρονται στις εξεταζόμενες μεταβλητές ενώ οι υπόλοιπες 4 ερωτήσεις εξετάζουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα ενώ μέτρηση τους έγινε με την χρήση 5-βάθμιας κλίμακας Likert. Στην έρευνα συμμετείχαν 136 εργαζόμενοι (N=136), απασχολούμενοι εσκεμμένα στον ιδιωτικό τομέα, καθώς οι δημόσιοι φορείς δεν φημίζονται ιδιαίτερα για την ανάληψη πρωτοβουλιών και δράσεων που αφορούν την ΕΚΕ (Nelson, 2008). Ενώ τέλος η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS.

Στο επόμενο κεφάλαιο, ουσιαστικά γίνεται ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων για τις οποίες έγινε λόγος στο πρώτο μέρος, μέσω της ανάλυσης συσχετίσεων και ανάλυσης πολλαπλών παλινδρομήσεων. Στο τελευταίο μέρος της παρούσας εργασίας πραγματοποιείται μια συζήτηση που αφορά την ερμηνευτική προσέγγιση του θέματος βάσει των αποτελεσμάτων. Παράλληλα, παρουσιάζονται οι διάφοροι περιοριστικοί παράγοντες που προέκυψαν κατά την υλοποίηση της έρευνας ενώ τέλος, δίδονται κάποιες προτάσεις για πιθανή μελλοντική έρευνα.

## **Αποτελέσματα**

Τα βασικότερα αποτελέσματα που προέκυψαν βάσει της έρευνας είναι πως η θετική αντίληψη που μπορεί να έχει ένας εργαζόμενος για την ΕΚΕ του οργανισμού στον οποίο απασχολείται βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά με την μάθηση. Επιπλέον, η θετική αυτή αντίληψη για ΕΚΕ βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά και με τα εργασιακά αποτελέσματα. Ενώ τέλος, ως γνωστόν η

μάθηση συσχετίζεται θετικά με τα εργασιακά αποτελέσματα που φέρει ένας εργαζόμενος στον οργανισμό (Xie, 2005). Κάτι το οποίο επιβεβαιώθηκε φυσικά και από την παρούσα έρευνα. Συνεπώς θα μπορούσε να υποθέσει κάποιος πώς βάσει όλων των παραπάνω η μάθηση μέσω ΕΚΕ συσχετίζεται θετικά με τα εργασιακά αποτελέσματα ενός εργαζόμενου (όπως τα benefits, η εργασιακή ικανοποίηση και φυσικά η εργασιακή απόδοση).

Συνοπτικά:

- Θετική Αντίληψη ΕΚΕ ↔ Μάθηση
- Θετική Αντίληψη ΕΚΕ ↔ Αποτέλεσμα
- Μάθηση ↔ Αποτέλεσμα

### Συζήτηση των αποτελεσμάτων – Βασί

- ➔ Σε μία σύντομη ανασκόπηση, παρατηρείται πως επειδή η ΕΚΕ φαίνεται να είναι σημαντική και να συσχετίζεται θετικά με τα οργανωσιακά αποτελέσματα. Αντίστοιχα, η παρακίνηση για μάθηση έχει βρεθεί ότι επίσης συσχετίζεται με την εργασιακή απόδοση (Xie, 2005). Έτσι, αναμένεται ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή θετική αντίληψη για την ΕΚΕ θα είναι και πιθανόν περισσότερο παρακινούμενοι να μάθουν και άρα να φέρουν αποτέλεσμα.
- ➔ Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν μια θετική αντίληψη για την ΕΚΕ, συσχετίζονται θετικά με τη συλλογική μάθηση. Έτσι, αναμένεται να παρουσιάζουν πιθανόν μεγαλύτερη ικανότητα να μαθαίνουν πράγματα μέσα από την συλλογική διαδικασία τόσο χρησιμοποιώντας την αρχή του διαλόγου και την ελευθερία έκφρασης ερωτήσεων όσο και μέσα από την αρχή του αναστοχασμού και άρα αυξημένη πιθανότητα να φέρουν αποτέλεσμα.

## Βασική βιβλιογραφία

- Ackerman, R., (1973), "How companies respond to social demands", Harvard Business Review, p. 88- 98.
- Alas, R., & Sharifi, S. (2002). Organizational learning and resistance to change in Estonian companies. Human Resource Development International, 5(3), p. 313- 331.
- Ali, S., & Farooqi, Y. A. (2014). Effect of work overload on job satisfaction, effect of job satisfaction on employee performance and employee engagement (a case of public sector University of Gujranwala Division). International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering, 5(8), p. 23-30.
- Altman, B.W., (1998), "Transformed corporate community relations: A management tool for achieving corporate citizenship", Business and Society Review, p. 43-52.
- Bandura, A. (2008). Observational learning. *The international encyclopedia of communication*.
- Bandura, A., (1997). Self-efficacy: The exercise of control, Freeman, New York
- Bowen, H.R., (1953), Social responsibilities of the businessman. University of Iowa Press.
- Boyce, M. E. (2003). Organizational learning is essential to achieving and sustaining change in higher education. Innovative Higher Education, 28(2),p. 119- 136.
- Bunniss, S., Gray, F., & Kelly, D. (2012). Collective learning, change and improvement in health care: trialling a facilitated learning initiative with general practice teams. Journal of evaluation in clinical practice, 18(3), p. 630- 636.
- Carroll, A., (2008), "Corporate social responsibility (CSR) and corporate social performance (CSP)", Encyclopedia of Business Ethics and Society. Sage, London.
- Carroll, A.B., (2015), "Corporate social responsibility", Organizational dynamics, 44(2), p. 87- 96
- Davis, K., (1960). "Can business afford to ignore social responsibilities?", California Management Review, 2(3), p. 70-76.
- Elliot, S., & Kratochwill, T., & Cook, J., & Travers, F. (2008), Εκπαιδευτική ψυχολογία, Gutenberg, Αθήνα.
- Frederick, W.C., (2006), Corporation, be good! : the story of corporate social responsibility. Dog Ear Publishing.
- Garavan, T. N., & McCarthy, A. (2008). Collective learning processes and human resource development. Advances in developing human resources, 10(4), p. 451- 471.
- Hack, Lucy, Alexandra J. Kenyon, and Emma H. Wood. (2014) "A critical corporate social responsibility (CSR) timeline: How should it be understood now." International Journal of Management Cases 16.4 : p. 46-55.
- Hatane, S. E. (2015). Employee satisfaction and performance as intervening variables of learning organization on financial performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, p. 619-628.
- Hildreth, P. M., & Kimble, C. (Eds.). (2004). Knowledge networks: Innovation through communities of practice. Igi Global.

- Holmes, S.L., (1976), "Executive perceptions of corporate social responsibility", *Business Horizons*, 19(3), p. 34-40.
- Johnson, H.L., (1971), *Business in contemporary society: framework and issues*, Wadsworth Pub. Co Belmont, Calif. 23 Steiner, G. A., (1971), *Business and society*. New York: Random House.
- Keller, J. M. (2009). *Motivational design for learning and performance: The ARCS model approach*. Springer Science & Business Media
- Keller, John M. "Development and use of the ARCS model of instructional design." *Journal of instructional development* 10, no. 3 (1987): p. 2-10.
- Klepper, A. & Mackler, S., (1986), *Screening requests for corporate contributions*. Conference Board.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. (1998). The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization science*, 9(3), p. 285- 305.
- Lee, E. M., Park, S. Y., & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of business research*, 66(10),p. 1716- 1724.
- Lidders, N. M. P. (2013). Teachers learning and innovating together: exploring collective learning and its relationship to individual learning, transformational leadership and team performance in higher vocational education.
- Mozes, M., Josman, Z., & Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*.
- Nelson, J. (2008). *CSR and public policy. New forms of engagement between business and government*. Cambridge, MA: Harvard University Corporate Social Responsibility Initiative–Working Papers.
- Noe, R.A., & Wilk, S.L. (1993), "Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities", *Journal of Applied Psychology*, 78(2), p. 291-302.
- Norman, W., (2011), "Business ethics as self-regulation: Why principles that ground regulations should be used to ground beyond-compliance norms as well", *Journal of Business Ethics*, 102(1), p. 43-57
- Rotter, J. B. (1982). Social learning theory. *Expectations and actions: Expectancy-value models in psychology*, p. 241- 260.
- Schmidt, S. W. (2004). *The Job Training and Job Satisfaction Survey Technical Manual*. Online Submission.
- Sethi, S.P., (1975), "Dimensions of corporate social performance: An analytical framework", *California Management Review*, 17(3), p. 58-64.
- Sindhu, M.I. and Arif, M., (2017), "The Inter Linkage of Corporate Reputation between Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(3), p. 898- 910.

- Singh, H. (2016) "Impact of Training on Employee Performance", International Journal of Business Management and Scientific Research, <http://eminencejournal.com/images/pdf/z1.pdf>
- Trevino, L.K., (1986), "Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model", Academy of Management Review, 11(3), p. 601- 617.
- Tuzzolino, F. & Armandi, B.R., (1981), "A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility", Academy of Management Review, 6(1), p. 21-28.
- Wartick, S.L. & Cochran, P.L., (1985), "The evolution of the corporate social performance model", Academy of Management Review, 10(4), p. 758- 769.

## Η επίδραση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης (CQ) στην ικανοποίηση με την καριέρα : ο διαμεσολαβητικός ρόλος της εργασιακής απόδοσης

**Φοιτητής: Ξενιός Πέτρος**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Γαλανάκη Ελεάννα**

### Εισαγωγή

Η διαπολιτισμική νοημοσύνη (CQ) έχει εισαχθεί στον χώρο των διεθνών επιχειρήσεων και στην βιβλιογραφία κατόπιν της έρευνας των Earley και Ang (2003). Η ανάγκη για την ανάπτυξη μιας θεωρητικής κατασκευής που θα αποτυπώνει την ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα από το δικό του, προέρχεται από την παγκοσμιοποίηση της αγοράς των επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό έχει αναδείξει την σπουδαιότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων, ώστε ο εργαζόμενος να ανταποκριθεί στις πολιτισμικές προκλήσεις που έχουν ανακύψει σε προσωπικό και ομαδικό επίπεδο. Η διαπολιτισμική νοημοσύνη αναδεικνύεται ως απαραίτητη για τους εργαζόμενους σήμερα, καθώς η παγκοσμιοποίηση της αγοράς καθιστά απαραίτητη την δεξιότητα των εργαζόμενων να μπορούν να προσαρμόζονται στα διαφορετικά από άποψη κουλτούρας εργασιακά πλαίσια. Το ανθρώπινο δυναμικό μιας πολυεθνικής εταιρείας απαρτίζεται από διαφορετικού πολιτισμικού υπόβαθρου εργαζομένους, ενώ παράλληλα παρέχεται σε στελέχη η δυνατότητα από τις εταιρείες τους να αναλάβουν μια διεθνή αποστολή ως expatriates στο εξωτερικό (Caligiuri, 1997.) Η διεθνοποίηση, επομένως, των αγορών απαιτεί την καλλιέργεια της διαπολιτισμικής νοημοσύνης, έτσι ώστε να ανταποκριθεί ο εργαζόμενος και κατ' επέκταση η επιχείρηση στις νέες πολιτισμικές απαιτήσεις.

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

Στην παρούσα έρευνα θα εξεταστεί η επίδραση του CQ στην ικανοποίηση των εργαζόμενων με την καριέρα τους, λαμβάνοντας υπόψιν το διαμεσολαβητικό ρόλο της απόδοσης τους. Η έρευνα απαρτίζεται από το διαχρονικό κομμάτι (longitudinal), όπου μελετάται η διαχρονική εξέλιξη της διαπολιτισμικής νοημοσύνης, βασιζόμενοι στα πορίσματα της έρευνας του 2013 των Alon, Velez-Calle, Boulanger, Elston, Galanaki, Martínez de Ibarreta, Meyers, Muñiz-Ferrer, καθώς και από το συγχρονικό (cross-sectional), όπου εξετάζεται η επίδραση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης στα επίπεδα ικανοποίησης με την καριέρα που απάντησαν οι συμμετέχοντες το 2019, λαμβάνοντας υπόψιν την διαμεσολάβηση της εργασιακής τους απόδοσης.

### Θεωρητικό υπόβαθρο

**Διαπολιτισμική νοημοσύνη:** Ως διαπολιτισμικά νοήμον ορίζεται το άτομο που έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται αποτελεσματικά σε νέα πολιτισμικά πλαίσια (Earley & Ang, 2003). Η βασική

διαφοροποίηση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης από την συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη έγκειται στο γεγονός οι τελευταίες έχουν σημασία και εφαρμογή σε ένα πολιτισμικό πλαίσιο, αφού δεν είναι η δυνατή η εφαρμογή σε διαφορετικό (Crowne, 2009). Το ότι ένα άτομο, δηλαδή, ανταποκρίνεται συναισθηματικά και κοινωνικά στο περιβάλλον στο οποίο μεγάλωσε δεν το καθιστά αυτομάτως εξίσου αποτελεσματικό, όταν πρέπει να λειτουργήσει σε διαφορετικό περιβάλλον.

Η Earley (2002) κατατάσσει τη διαπολιτισμική νοημοσύνη ως μια πολυδιάστατη έννοια, όπου κάθε μία από τις τέσσερις διαστάσεις της διαφέρουν ποιοτικά μεταξύ τους: γνωστική διάσταση, μεταγνωστική διάσταση, παρακινητική διάσταση και συμπεριφορική διάσταση. Ο δεύτερος ορισμός και προσπάθεια προσέγγισης της διαπολιτισμικής νοημοσύνης ως έννοια έγινε από τον Thomas (2006), κατέληξε στην άποψη ότι είναι η διαπολιτισμική νοημοσύνη ένα συνεχές, γεγονός που εξηγεί γιατί κάποιοι είναι περισσότερο προσαρμοστικοί σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα και άρα πιο διαπολιτισμικά ευφυείς απ' ό,τι κάποιοι άλλοι. Ο μεταγνωστικός παράγοντας της διαπολιτισμικής νοημοσύνης (cognitive metacognition) είναι καθοριστικής σημασίας, όπως και στη θεωρία της Earley καθώς επιτρέπει στο άτομο θέσει υπό τον έλεγχό του την πιθανή γνωστική υπερφόρτωση (cognitive busyness) που θα του αποσπούσε την προσοχή και εν τέλει θα τον οδηγούσε σε μια αυτοματοποιημένη συμπεριφορά. (Thomas et al., 2008).

**Διαπολιτισμική νοημοσύνη και εργασιακή απόδοση:** Η βιβλιογραφία έχει ασχοληθεί ως τώρα ως ένα βαθμό και όχι εκτενώς με την σχέση που έχουν οι δύο αυτοί παράγοντες μεταξύ τους. Η βασική ερευνητική υπόθεση όλων των ερευνών βασιζόταν στην άποψη του Earley, 2006 (όπως αναφέρεται στους Lee & Sukoco, 2010), ότι οι εργαζόμενοι που είναι διαπολιτισμικά ευφυείς μπορούν αφενός να αποδώσουν αποτελεσματικά στην χώρα τους, αλλά και αφετέρου να είναι εξίσου αποτελεσματικοί και σε εργασιακά περιβάλλοντα στο εξωτερικό. Επομένως αναμένεται μια θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών που επισημαίνει την θετική επίδραση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης στην εργασιακή απόδοση. Πράγματι, οι έρευνες των Ang et al., 2007, Lee & Sukoco, 2010, Ramalu, Rose, Uli, & Kumar, 2012 και Barakat, Lorenz, Ramsey, & Cretoiu, 2015 έδειξαν μια σημαντική σχέση μεταξύ των δύο αυτών παραγόντων, επιβεβαιώνοντας ότι, όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης της διαπολιτισμικής νοημοσύνης, τόσο καλύτερη είναι η εργασιακή απόδοση του εργαζόμενου. Αυτό εξηγείται από την τάση που έχουν τα άτομα με υψηλό CQ να συγκεντρώνουν και να επεξεργάζονται αποτελεσματικά τις πληροφορίες που παίρνουν από το εκάστοτε πολιτισμικό πλαίσιο τόσο σε γνωστικό όσο και σε συμπεριφορικό επίπεδο (Earley & Ang, 2003, όπως αναφέρεται στους Ramalu et al., 2012).

**Στη παρούσα έρευνα ως εργασιακή απόδοση λαμβάνεται υπόψιν το μοντέλο της απόδοσης βασισμένη σε ρόλους (Role-based performance) των Welbourn & Johnson, 1998). Με βάση την πρώτη θεωρία ο ρόλος που υιοθετεί ο κάθε εργαζόμενος επηρεάζεται τόσο από προσωπικά του χαρακτηριστικά όσο και από χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται.**

**Οι πέντε ρόλοι είναι οι εξής:**

1. Ο ρόλος της θέσης (job role)

2. Ο ρόλος του οργανισμού (organizational role)
3. Ο ρόλος της ομαδικής εργασίας (teamwork role)
4. Ο ρόλος της καινοτομίας (innovator role)
5. Ο ρόλος της καριέρας (career role)

**Διαπολιτισμική Νοημοσύνη και ικανοποίηση με καριέρα:** Η διαπολιτισμική νοημοσύνη μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα στην εργασιακή πορεία του ατόμου. Ο εργαζόμενος που αισθάνεται ότι μπορεί να ανταποκριθεί στις πολιτισμικές προκλήσεις του πλαισίου, και πιο αποτελεσματικός στα καθήκοντα του και έχει υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

### **Βασικά θεωρητικά μοντέλα**

Προκειμένου να στηρίξουμε θεωρητικά την σχέση μεταξύ των τριών προαναφερθεισών μεταβλητών επικαλεστήκαμε τις θεωρίες **αυτό-αποτελεσματικότητας** του Bandura (1997) και τη θεωρία **κινήτρων-ικανότητας-ευκαιρίας** (AMO). Η πρώτη υποστηρίζει, ότι οι πεποιθήσεις που έχει κάποιος για το εάν είναι ικανός ή όχι να φέρει εις πέρας τις απαιτήσεις που του τίθενται. Οι πεποιθήσεις αυτές καθορίζουν την πρόθεση του ατόμου να δράσει ή όχι, ανάλογα με το εάν κρίνει ότι είναι ικανό να ανταποκριθεί. Η δεύτερη υποστηρίζει πως η εργασιακή απόδοση ενός εργαζόμενου αποτελεί ένα κράμα τριών παραγόντων που η μεταξύ τους αλληλεπίδραση οδηγεί σε αυξημένη ή μη απόδοση ανάλογα με το πόσο ισχυροί είναι (Marin-Garcia & Martinez Tomas, 2016).

### **Μεθοδολογία**

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα προέρχονται από τη βάση δεδομένων που είχε καταγραφεί από την έρευνα του 2013 (Alon et al., 2016). Πιο συγκεκριμένα το δείγμα της αρχικής έρευνας του 2013 ανερχόταν σε 2599 άτομα. Λόγω χαμηλής ανταπόκρισης (response rate 7%) και προκειμένου να συμπληρωθεί ο επαρκής αριθμός συμμετεχόντων που απαιτείται για την έρευνα, το ερωτηματολόγιο δόθηκε εκ νέου σε ένα δείγμα ευκολίας. Από την έρευνα του 2013 συλλέχθηκαν μονάχα 63 ερωτηματολόγια. Η έρευνα είχε συνολικά 100 συμμετέχοντες, εκ των οποίων οι 37 ήταν δείγμα ευκολίας.

Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για την ποσοτική ανάλυση των δεδομένων ήταν:

- **Business Cultural Intelligence Quotient** (BCIQ) των Alon, Boulanger, Meyers, & Taras, 2016, το οποίο εξετάζει τη διαπολιτισμική νοημοσύνη στα πλαίσια των επιχειρήσεων. Το BCIQ περιλαμβάνει εξήντα ερωτήματα, εκ των οποίων

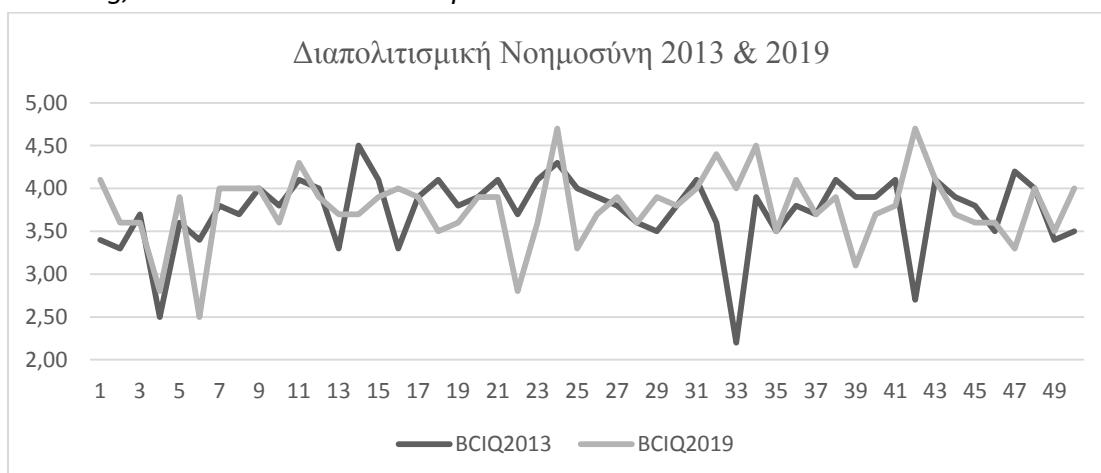


τα είκοσι αφορούν την παρακίνηση των ερωτώμενων (motivation), τα δέκα την ακουστική ικανότητα, την επικοινωνία και προσαρμοστικότητα τους (listening, communication and adaptation), δέκα τη γνωστική τους προετοιμασία (cognitive preparation) και τα τελευταία είκοσι αφορούν την παγκόσμια γνώση τους (global knowledge) περί των εθίμων και των εκάστοτε νομών που ισχύουν σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια.

- **Role-Based Performance Scale (RBPS)** Το ερωτηματολόγιο της απόδοσης των πέντε ρόλων περιλαμβάνει είκοσι δηλώσεις βάσει των ρόλων που λαμβάνει το άτομο στο χώρο εργασίας του και επηρεάζει την απόδοσή του.
- **Career Satisfaction:** Η συγκεκριμένη κλίμακα διαμορφώθηκε αποκλειστικά από τους Greenhaus et al., 1999. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει πέντε ερωτήματα, στα οποία ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει στο κατά πόσο συμφωνεί με το περιεχόμενο τους ως προς την ικανοποίηση με την καριέρα του.
- **Αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο:** Το ερωτηματολόγιο αυτό περιλαμβάνει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και βασίστηκε κατά βάση στα ερωτήματα που εμπεριέχονταν στο αρχικό ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε το 2013.

### Ανάλυση αποτελεσμάτων:

Τα αποτελέσματα από τη **διαχρονική ανάλυση** των δεδομένων στους 50 συμμετέχοντες (63 από το 2013 εκ των οποίων οι 13 δεν μπόρεσαν να ταυτοποιηθούν) δεν έδειξαν κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των σκορ που είχαν συγκεντρώσει το 2013 και των αντίστοιχων του 2019. Η μόνη κλίμακα, όπου το t-test εξαρτημένων δειγμάτων έδειξε σημαντική διαφορά ήταν το *Listening, Communication and Adaptation*.



Στο **συγχρονική ανάλυση** ανάλυσης έδειξαν, ότι όλες οι μεταβλητές μεταξύ τους έχουν θετική χαμηλή συσχέτιση, με την υψηλότερη (,480) εκείνη μεταξύ της επαγγελματικής απόδοσης (Performance) και ικανοποίησης με καριέρα (career satisfaction) και χαμηλότερη (,295) αυτή της

διαπολιτισμικής νοημοσύνης (CQ) και ικανοποίησης με καριέρα (career satisfaction). Η διαπολιτισμική νοημοσύνη συσχετίστηκε ,ακόμη, με το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων και την γλωσσική επάρκεια τους σε άλλες γλώσσες πέρα από την μητρική τους.

## Correlations

	CQ	Job Performance	Career Satisfaction	Work+Living
<b>CQ</b>	1	,393**	,295**	-0,053
Sig. (2-tailed)		0,000	0,003	0,6
<b>Job Performance</b>	,393**	1	,480**	0,167
Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,097
<b>Career Satisfaction</b>	,295**	,480**	1	0,062
Sig. (2-tailed)	0,003	0,000		0,539
<b>Work+Living</b>	-0,053	0,167	0,062	1
Sig. (2-tailed)	0,6	0,097	0,539	,005

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level

Προκειμένου να ελεγχθεί η επίδραση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης στην ικανοποίηση με την καριέρα και η μεσολαβητική δράση της εργασιακής απόδοσης έγινε ανάλυση SEM (Structural Equation Modelling), με τη χρήση του προγράμματος STATA 14.

	MODEL 1	MODEL2	MODEL 3	MODEL 4	MODEL 5
<b>Satisfaction</b>					
CQ		<b>0.598**</b>	<b>0.368*</b>	<b>0.368*</b>	<b>0.368*</b>
Performance			<b>0.524**</b>	<b>0.524**</b>	<b>0.524**</b>
Age	0,014	0,007	0,001	0,001	0,001
Gender	0,042	0,063	0,065	0,065	0,065
Edu	-0,053	-0,059	-0,067	-0,067	-0,067
language	0,059	-0,096	-0,105	-0,105	-0,105
<b>Performance</b>					
CQ			<b>0.511**</b>	<b>0.528**</b>	<b>0.539**</b>
Work+ Living				<b>0.306*</b>	<b>0.299*</b>
CQ*Work+living					-0,126

\*\*  $p <$

\*  $p < 0.05$     0.01

### **Συζήτηση αποτελεσμάτων**

Τα ευρήματα στην έρευνα μας δεν έδειξαν κάποια στατιστικά σημαντική μεταβολή στα επίπεδα της διαπολιτισμικής νοημοσύνης το 2019 σε σύγκριση με το 2013. Αυτό, ειδικότερα σημαίνει ότι οι διαφορές στους μέσους όρους των επιπέδων διαπολιτισμικής νοημοσύνης το 2013 ( $M=3,738$ ) και 2019 ( $M=3,776$ ) είναι τυχαία και αποτελεί απόρροια της φυσικής διακύμανσης των τυχαίων δειγμάτων.

Δεύτερον, στο συγχρονικό της τμήμα η έρευνα εστίασε στη σχέση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης με την εργασιακή απόδοση και την ικανοποίηση με την καριέρα των εργαζόμενων. Η διαπολιτισμική νοημοσύνη διαφαίνεται επιδρά και στις δύο. Οι εργαζόμενοι, δηλαδή, που επιδεικνύουν υψηλά σκορ διαπολιτισμικής νοημοσύνης είναι σε θέση να προσαρμοστούν καλύτερα στις απαιτήσεις του εργασιακού τους πλαισίου, αφού κατανοούν καλύτερα τις πολιτισμικές διαφορές που μπορούν να έχουν με τους συναδέλφους, πελάτες τους και ως εκ τούτου είναι σε θέση να επιδείξουν και την αρμόζουσα συμπεριφορά.

Ως προς τη σχέση μεταξύ εργασιακής απόδοσης και ικανοποίησης με την καριέρα τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν να συσχετίζονται θετικά και επομένως όσο πιο αποδοτικός είναι κανείς στην εργασία του τόσο μεγαλύτερη ικανοποίηση λαμβάνει και από την πορεία που έχει ακολουθήσει, καθώς το αίσθημα της αυτοαποτελεσματικότητας που έχει τον κάνει να αποτιμά με θετικό πρόσημο την πορεία της σταδιοδρομίας του και συνεπώς τα επίπεδα ικανοποίησης του είναι και υψηλότερα.

## **Βιβλιογραφία**

- Alon, Velez-Calle, Michele Boulanger, Julie Ann Elston , Eleanna Galanaki , Carlos Martínez de Ibarreta , Judith Meyers , Marta Muñoz-Ferrer, A. (2016). Business Cultural Intelligence Quotient: A Five-Country Study. *Thunderbird International Business Review*, 49(5), 1–14. <https://doi.org/10.1002/tie>
- Alon, I., Boulanger, M., Meyers, J., & Taras, V. (2016). The development and validation of the Business Cultural Intelligence Quotient. *Cross Cultural and Strategic Management*, 23(1), 78–100. <https://doi.org/10.1108/CCSM-10-2015-0138>
- Ang, S., Dyne, L. Van, Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007b). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3, 3–335. <https://doi.org/10.1111/j-l>
- Barakat, L. L., Lorenz, M. P., Ramsey, J. R., & Cretoiu, S. L. (2015). Global managers An analysis of the impact of cultural. *International Journal of Emerging Markets*, 10(4), 781–800. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-01-2014-0011>
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.
- Welbourne, T. M., & Johnson, D. E. (1998). The Role-Based Performance Scale : Validity Analysis of a Theory-Based Measure WORKING PAPER SERIES The Role-Based Performance Scale : Validity Analysis of a Theory-Based Measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540–555. <https://doi.org/10.2307/256941>

## Φωνή και Σιωπή απέναντι στην αλλαγή: Η επίδραση τους στον κυνισμό των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή και στην οργανωσιακή δικαιοσύνη

**Φοιτήτρια: Παπαγεωργίου Παναγιώτα**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Βακόλα Μαρία**

### Εισαγωγή

Η αλλαγή είναι ένα αναπόφευκτο γεγονός της οργανωσιακής ζωής, το οποίο το διαχειρίζεται ο εκάστοτε οργανισμός είτε για να αποκτήσει μια πιο ανταγωνιστική θέση είτε για να αποτρέψει μια πιθανή κατάρρευση (Brown, Kulik, Cregan & Metz, 2015). Έμφαση δίνεται στις αντιδράσεις που έχουν οι εργαζόμενοι (Alderfer, 1977; Armenakis & Bedeian, 1999; Ashford, 1988; Axtell, Wall, Stride, Pepper, Clegg, Gardner & Bolden, 2002; Bartunek, Rousseau, Rudolph & DePalma, 2006; Oreg, 2006; Pasmore & Fagans, 1992; Porras & Hoffer, 1986; Wanberg & Banas, 2000; Weick & Quinn, 1999). Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει μια καινοφανή ερευνητικά έννοια και πιο συγκεκριμένα την έκφραση ή μη των εργαζομένων αναφορικά με την αλλαγή (Vakola, 2019). Η συγκεκριμένη έννοια έχει κάποιες ομοιότητες με την οργανωσιακή σιωπή ή φωνή, ωστόσο η επιλογή του εργαζόμενου αφορμάται από το πλαίσιο της αλλαγής. Η συγγραφέας προσπάθησε, λοιπόν, να αναζητήσει πως αυτή η συμπεριφορά απέναντι στην αλλαγή επηρεάζει τον κυνισμό με τον οποίο ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει την αλλαγή, αλλά και το πώς επιδρά στην αντίληψη που διαμορφώνει για την οργανωσιακή δικαιοσύνη. Έπειτα, ελέγχθηκε η επίδραση που δύναται να έχει ο κυνισμός αναφορικά με τις αλλαγές και πως ο κάθε τύπος δικαιοσύνης (διαδικαστική, διανεμητική, διαπροσωπική και πληροφοριακή) επιδρά στην εργασιακή δέσμευση. Τέλος, διερευνάται πως η ατομική ικανότητα αντιμετώπισης της αλλαγής επηρεάζει τη σχέση ανάμεσα στην έκφραση ή μη των εργαζομένων και στον κυνισμό απέναντι στην αλλαγή. Τέλος, αναδεικνύονται προτάσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και φανερώνονται οι πιθανές πρακτικές εφαρμογές που θα ενσωματώσουν τα αποτελέσματα του παρόντος ερευνητικού πονήματος.

### Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Μέσα από τη συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας παρουσιάζεται η ανάλυση των εξεταζόμενων εννοιών και των ερευνητικών κενών που υπάρχουν. Ξεκινάμε από την αναλυτική διασάφηση των κεντρικών όρων της σιωπής και της έκφρασης των εργαζομένων, παρουσιάζοντας πως εκείνες σχετίζονται με την αλλαγή, καθώς όπως προαναφέρθηκε είναι η πρώτη φορά που χρησιμοποιείται η συγκεκριμένη μεταβλητή. Έπειτα, παρουσιάζονται οι υπόλοιπες έννοιες και συνθετικά οι συσχετίσεις που έχουν αποδειχθεί ότι υπάρχουν από την μέχρι τώρα βιβλιογραφία.

## Θεωρητικό Υπόβαθρο

Η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί μια «χαοτική» κατάσταση, καθώς ο όγκος των ταυτόχρονων εξελισσόμενων μεταβλητών, το σύνολο των περιβαλλοντικών αλλαγών και η αντίσταση των ανθρώπινων συστημάτων δημιουργούν ένα σύνολο από διαδικασίες, οι οποίες είναι δύσκολο να προβλεφθούν και αδύνατο να ελεγχθούν (Burke & Litwin, 1992). Ωστόσο, έχουν αναπτυχθεί αρκετά μοντέλα για να προσεγγίσουν και να εξηγήσουν με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο τη διαδικασία της αλλαγής. Θα ακολουθήσει μια συνοπτική παρουσίαση των κυριότερων μοντέλων.

### ➤ Το μοντέλο των 3 βημάτων

Μία από τις σημαντικότερες θεωρίες στη μελέτη των αλλαγών είναι το μοντέλο των τριών βημάτων (changing as three steps) του Lewin (1951), το οποίο παρουσιάζει τα τρία γραμμικά στάδια για την ολοκλήρωση μιας αλλαγής (Lewin, 1947). Σε αδρές γραμμές, στο πρώτο βήμα (unfreeze) διαπιστώνεται το χάσμα ανάμεσα στην υπάρχουσα κατάσταση και στην επιθυμητή. Η δεύτερη φάση (move/change) αφορά τη διαδικασία υλοποίησης των αλλαγών και τη μετακίνηση του οργανισμού στην καινούργια κατάσταση (refreeze). Το μοντέλο των τριών βημάτων (unfreeze-move/changerefreeze) καθιέρωσε τον Lewin ως πατέρα της διοίκησης των αλλαγών (Cummings, Bridgman & Brown, 2016).

### ➤ Τα οκτώ στάδια του Kotter

Στη συνέχεια ο Kotter (1996) κατηγοριοποίησε τους παράγοντες που αποτελούν τροχοπέδη στην εισαγωγή κάποιας αλλαγής και έτσι σχεδίασε μία πιο λεπτομερή προσέγγιση διοίκησης της αλλαγής, η οποία περιλαμβάνει οκτώ βήματα. Πιο συγκεκριμένα, τα βήματα ακολουθούν την εξής πορεία: δημιουργία «αίσθησης επείγοντος», συγκρότηση ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού, ανάπτυξη ενός ισχυρού οράματος, μετάδοση του οράματος, ενδυνάμωση με σκοπό την υποστήριξη του οράματος, δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων, παγίωση των αλλαγών και τέλος την ενσωμάτωση της αλλαγής στην κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού. Η πρόταση του Kotter (1996), είναι μια σύγχρονη και πρακτική μοντελοποίηση που αναφέρεται στην υλοποίηση των ευρύτερων οργανωσιακών αλλαγών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

### ➤ Το μοντέλο των 4 βημάτων

Έπειτα οι (Cook, C.W. & Hunsaker, 2001) πρότειναν ένα μοντέλο διοίκησης αλλαγών που περιλαμβάνει τέσσερα βήματα. Το πρώτο βασικό βήμα είναι η «αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή», καθώς ακόμα και αν ένας οργανισμός έχει ικανοποιητική απόδοση και μοιάζει να μην υπάρχει κάποια ανάγκη αλλαγής, οφείλουν τα άτομα και οι προϊστάμενοι να ελέγχουν τις περιβαλλοντικές συνθήκες (p.13) και να εντοπίζουν τις πιθανές αλλαγές που δύνανται να τους επηρεάσουν. Στο δεύτερο βήμα περιλαμβάνεται η «διάγνωση και ο σχεδιασμός της αλλαγής». Το στάδιο αυτό αναφέρεται στη διαπίστωση των στοιχείων που χρήζουν αλλαγής, ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση και να αναγνωριστούν οι απαραίτητοι παράγοντες (χρόνος, σημασία,

αντίσταση, ικανότητα, γνώση κ.ά.) από τις καταλληλότερες πηγές (Kotter & Schesinger, 1979). Τα δύο τελευταία βήματα περιέχουν τη «διοίκηση της αλλαγής» και τη «μέτρηση αποτελεσμάτων-διατήρηση της αλλαγής».

Συνοπτικά, θα παρουσιάσουμε τις θεωρίες που αποτέλεσαν το υπόβαθρο για την ανάλυση των εξεταζόμενων εννοιών που αναφέρονται στην οργανωσιακή αλλαγή (σιωπή/ φωνή, αντιμετώπιση οργανωσιακής αλλαγής και κυνισμός απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή), αλλά και της δικαιοσύνης και της εργασιακής δέσμευσης.

➤ Θεωρία της κοινωνικής μάθησης (theory of social learning)

Σύμφωνα με την θεωρία του Bandura (1986) τα άτομα μαθαίνουν κάποιες συγκεκριμένες συμπεριφορές μέσω του κοινωνικού περιβάλλοντος και των μοντέλων που έχουν αναπτυχθεί για τον σκοπό αυτό. Με πιο απλά λόγια, ο Bandura υποστήριξε ότι η ανθρώπινη κοινωνική συμπεριφορά δεν είναι έμφυτη, αλλά μαθαίνεται μέσω κατάλληλων προτύπων (Hogg & Vaughan, 2010).

➤ Η θεωρία της κοινωνικής επίγνωσης (social cognition theory) και τα «σχήματα»

Η θεωρία της κοινωνικής επίγνωσης και ο ρόλος των σχημάτων δείχνουν τον τρόπο με τον οποίο το κάθε άτομο προσδιορίζει τον εαυτό του και τους άλλους σε ένα κοινωνικό περιβάλλον (Fiske & Taylor, 1984). Στη συγκεκριμένη θεωρία εντάσσεται και η εξέταση των απόψεων, πεποιθήσεων και αντιλήψεων των ατόμων σχετικά με πραγματικά γεγονότα στον εργασιακό χώρο (Bartunek, Lacey & Wood, 1992; Lau & Woodman, 1995).

➤ Θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory)

Στο εργασιακό πλαίσιο, υπάρχει έντονη ισχύς και για τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory), η οποία διαγράφει τη δράση που λαμβάνει κανείς, είτε αναγνωρίζοντας τα πιθανά οφέλη, είτε λόγω των συναισθημάτων της εμπιστοσύνης, της αποδοτικότητας και της εμπιστοσύνης (Blau, 1964). Ο Homans (1961) αναφέρει ότι για να εμπλακεί κανείς σε μία συγκεκριμένη συμπεριφορά πρέπει να διαπιστώσει το επίπεδο των θετικών αποτελεσμάτων που μπορεί να λάβει ο ίδιος, πραγματοποιώντας μία ανάλυση κόστους-οφέλους. Αυτή η ανάλυση κόστους-οφέλους επαναλαμβάνεται σε κάθε απρόβλεπτο γεγονός, όπως αυτό της οργανωσιακής αλλαγής (Shore, Tetrick, Lynch & Barksdale, 2006).

➤ Θεωρία της ισότητας (equity theory)

Θα έλεγε κανείς ότι την θεωρία του Homans (1961) την επικύρωσε ο Adams (1963, 1965) με την θεωρία της ισότητας (equity theory). Με βάση τη θεωρία της ισότητας, το κάθε άτομο στην εκάστοτε ανταλλακτική σχέση, θέτει ως αρχή την σύγκριση προσφοράς/απολαβής σε σχέση με κάποιον άλλο (π.χ. εργαζόμενο). Αν η σύγκριση αυτής της αναλογίας (προσφορά προς απολαβή) καταλήξει σε ισότητα, ο εργαζόμενος βιώνει δικαιοσύνη, ενώ σε αντίθετη περίπτωση το άτομο βιώνει συναισθήματα απέχθειας (Greenberg & Cropanzano, 2001: 28).

- Θεωρητικό μοντέλο εργασιακής δέσμευσης (Macey & Schneider, 2008)

Υιοθέτησαν την άποψη ότι η εργασιακή δέσμευση είναι μια τρισυπόστατη έννοια που απαρτίζεται από α) προσωπικά χαρακτηριστικά (trait engagement), β) χαρακτηριστικά της κατάστασης (state engagement) και γ) χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς (behavioral engagement). Αναφέρουν ότι ουσιαστικά τα προσωπικά χαρακτηριστικά επιδρούν στο δεύτερο σκέλος, δηλαδή στην ψυχολογική κατάσταση και με τη σειρά της εκείνη επηρεάζει τη δέσμευση ως συμπεριφορά.

### **Μεθοδολογία, Συλλογή Στοιχείων και Δείγμα**

Στην παρούσα έρευνα, ακολουθήθηκε στρατηγική ερωτηματολογίου (questionnaire survey). Επιλέχθηκε, λοιπόν, η χρήση ποσοτικής μεθόδου, καθώς αποπειραθήκαμε με δομημένο και μετρήσιμο τρόπο να εξάγουμε σχέσεις μεταξύ των φαινομένων και να δοθεί η δυνατότητα εμβάθυνσης σε συγκεκριμένα σημεία (Robson, 1993). Η έρευνα, λοιπόν, πραγματοποιήθηκε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου και κατ' επέκταση γίνεται λόγος για πρωτογενή δεδομένα, καθώς η συλλογή τους έγινε από την ερευνήτρια (Χαλικιάς, 2010: 23). Το ερωτηματολόγιο δόθηκε μία φορά σε εργαζόμενους από διαφορετικές περιπτώσεις εταιρειών, είτε πολυεθνικών είτε ελληνικών (cross sectional questionnaire field survey), οι οποίοι έπρεπε να διανύουν ή να βίωσαν πρόσφατα κάποιο είδος αλλαγής. Ο συγκεκριμένος τρόπος συλλογής δεδομένων είναι αρκετά συνηθισμένος στις κοινωνικές επιστήμες (Kumar, 2011: 333). Στην αρχή του ερωτηματολογίου προσθέσαμε μία ανοιχτού τύπου ερώτηση. Έτσι, οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν κλήθηκαν να δηλώσουν το είδος της αλλαγής που βιώνουν ή βίωσαν πρόσφατα, και να την περιγράψουν με 20 λέξεις. Για την παρούσα έρευνα ως αλλαγές θεωρήθηκαν από μεγάλου εύρους αλλαγές όπως εξαγορές, συγχωνεύσεις, αλλά και αλλαγές μικρότερης κλίμακας όπως η αναδιάρθρωση της εργασίας, έως και αλλαγές πληροφοριακών συστημάτων και αλλαγές γραφείων (Cumming & Worley, 2009: 35).

Εργαλεία Μέτρησης

Επιγραμματικά χρησιμοποιήθηκαν τα εξής ερωτηματολόγια:

- Ερωτηματολόγιο για την Φωνή/Σιωπή των εργαζομένων για την αλλαγή (Voice and Silence to Organizational Change Measure (VoiSiC)) (Vakola, 2019) με  $\alpha=0,80$  (silence) και  $\alpha=0,78$  (voice)
- Ερωτηματολόγιο για τον κυνισμό απέναντι στην αλλαγή (Cynicism About Organizational Change - CAOC) (Albrecht, 2008) με  $\alpha=0,85$
- Ερωτηματολόγιο για την οργανωσιακή δικαιοσύνη (Organizational Justice) (Colquitt, 2001) με  $\alpha=0,90$
- Ερωτηματολόγιο για την εργασιακή δέσμευση: Utrecht Work Engagement Scale (UWES)(Schaufeli & Bakker, 2004) με  $\alpha=0,93$
- Ερωτηματολόγιο ικανότητας αντιμετώπισης της αλλαγής (Coping With Organizational Change) (Judge et al., 1999) με  $\alpha=0,65$



## Συνοπτική Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Η σιωπή αποδείχθηκε ότι συσχετίζεται θετικά με τον κυνισμό με τον οποίο αντιμετωπίζει ένας εργαζόμενος την οργανωσιακή αλλαγή (H1). Γεγονός που συμφωνεί με την μέχρι τώρα βιβλιογραφία. Για παράδειγμα ο (Kim) και οι συνεργάτες του (2019), απέδειξαν τη σημασία της σιωπής, ως στοιχείο του οργανωσιακού πλαισίου που βρίσκεται σε αλλαγή, και την επίδραση που εκείνη έχει στον κυνισμό των εργαζομένων. Επιπλέον, η σιωπή των εργαζομένων παρεμβαίνει αρνητικά στην οργανωσιακή αλλαγή (Harlos, 2016; Milliken & Morrison, 2000; Ryan & Oestreich, 1991), άρα συνδέεται και με την αντίσταση που επιλέγει κάποιος όταν είναι κυνικός απέναντι στην αλλαγή (Stanley, Meyer & Topolnytsky, 2005). Σχετικά, με τη φωνή ορίστηκε η υπόθεση ότι συσχετίζεται αρνητικά τον κυνισμό με τον οποίο αντιμετωπίζει κάθε άτομο την οργανωσιακή αλλαγή (H2). Ο ίδιος ο ορισμός της έννοιας περιλαμβάνει την τάση για βελτίωση της ατομικής του κατάστασης του ατόμου (Olson-Buchanan et al., 2008) ή την πρόθεση για αλλαγή και βελτίωση εν γένει του οργανισμού (Detert & Burris, 2007; Milliken et al., 2003; Morrison, 2011; Van Dyne & LePine, 1998). Η υπόθεση, ωστόσο, διαψεύστηκε, εύρημα το οποίο προκαλεί μεγάλη εντύπωση, ερευνητικό ενδιαφέρον και θα γίνει απόπειρα ερμηνείας του.

Επιπρόσθετα, αναζητήθηκε η σχέση που δύναται να αναπτυχθεί ανάμεσα στο λόγο που αρθρώνει ο εργαζόμενος ή τη σιωπή που επιλέγει και τους τύπους της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Οι δύο πρώτοι «τύποι» της δικαιοσύνης σχετίζονται με διαδικασίες και διανομή (procedural & distributive) και πλαισιώνονται με τις προαναφερθείσες θεωρίες που κάνουν λόγο για «ανταλλακτική σχέση», άρα το «δούναι και λαβείν» είναι αμφίδρομο (εργοδότη- εργαζόμενο και εργαζόμενο- εργοδότη). Οι συσχετίσεις που υποθέσαμε ανάμεσα στις εξεταζόμενες μεταβλητές (φωνή/ σιωπή και δικαιοσύνη) ήταν για την σιωπή αρνητική (H3a, H3b, H3c, H3d) και για την έκφραση θετική (H4a, H4b, H4c, H4d). Όλες απορρίφθηκαν, εκτός από εκείνες που αναφέρονταν στη διαδικαστική δικαιοσύνη (H3a), ενώ για τη φωνή το πρόσημο της σχέσης ήταν αρνητικό, άρα η H4a δεν επιβεβαιώνεται. Η σιωπή σχετικά με την αλλαγή, λοιπόν, επιδρά αρνητικά στην αντίληψη του εργαζόμενου για τη διαδικαστική δικαιοσύνη. Προκαλεί εντύπωση πως η «φωνή» των εργαζομένων που σχετίζεται με την αλλαγή δεν σχετίζεται θετικά με την αντίληψη της δικαιοσύνης, αλλά αρνητικά. Έπειτα, η υπόθεση H5, αναφερόταν στη σχέση του κυνισμού απέναντι στην αλλαγή και της εργασιακής δέσμευσης. Με αφορμή το μοντέλο των Macey & Schneider, οι οποίοι έκαναν λόγο για τη δέσμευση ως συμπεριφορά (behavioral engagement), μίλησαν για την προσαρμοστική συμπεριφορά (adaptive behavior) που προδίδει τη δέσμευση στον οργανισμό, όπως για παράδειγμα για τους LePine & Van Dyne (2001). Έτσι, λοιπόν, επιβεβαιώθηκε η πέμπτη υπόθεση, ότι ο εργαζόμενος που είναι κυνικός απέναντι στην αλλαγή, επιδρά αυτή του η στάση αρνητικά στην εργασιακή του δέσμευση.

Οι υποθέσεις H6a, H6b, H6c, και H6d βασίστηκαν στο εναλλακτικό μοντέλο που παρουσιάστηκε συνοπτικά στη βιβλιογραφική ανασκόπηση και έχει περιγράψει την εργασιακή δέσμευση ως το αντίθετο της εξουθένωσης (burnout) (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Το μοντέλο επιβεβαιώθηκε, καθώς και τα τέσσερα είδη δικαιοσύνης συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή δέσμευση. Τέλος, ελέγχθηκε η ρυθμιστική λειτουργία της ατομικής αντιμετώπισης της αλλαγής στη σχέση της έκφρασης (H8) ή μη (H7) των εργαζομένων με τον κυνισμό που επιδεικνύουν απέναντι στην αλλαγή. Δεν υπήρξε καμία υποστήριξη των υποθέσεων.

## Συμπεράσματα για τη ΔΑΔ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και κατά πόσο υπάρχει «ιδανικό HR». Παρουσιάζονται οι πιθανές πρακτικές εφαρμογές που θα ενσωματώσουν τα αποτελέσματα του παρόντος ερευνητικού πονήματος και η σημασία τους.

## Βασική Βιβλιογραφία

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (pp. 267–299). New York: Academic Press.
- Albrecht, S. L. (2008). Measuring Cynicism Toward Organizational Change — One Dimension or Two ? *Journal of Applied Measurement*, 9(4), 1–13.
- Alderfer, C. P. (1977). Organizational Development. *Annual Review of Psychology*, 28, 197–223.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183.
- Armenakis, A.A., Bernerth, J.B., Pitts, J.P., & Walker, H. (2007). Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an Assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481–505.
- Armenakis, A.A. & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24(1), 19–36.
- Axtell, C., Wall, T., Stride, C., Pepper, K., Clegg, C., Gardner, P., & Bolden, R. (2002). Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(2), 217–231.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bartunek, J.M., Lacey, C.A. & Wood, D. A. (1992). Social Cognition in organizational change: An insider-outsider approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, 28(2), 204–223.
- Bartunek, J.M., Rousseau, D.M., Rudolph, J.W. & DePalma, J. A. (2006). On the Receiving End Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182–206.
- Bell, B.S., Wiechmann, D. & Ryan, A. M. (2006). Consequences of organizational justice expectations in a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 455–466.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Brown, M., Kulik, C.T., Cregan, C., & Metz, I. (2015). UNDERSTANDING THE CYCLE CHANGE-CYNICISM CYCLE : THE ROLE OF HR. *Human Resource Management*, 56(1), 5–24.  
<https://doi.org/10.1002/hrm>
- Burke, W.W. & Litwin, G. H. (1992). A casual model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice : A Construct Validation of a

- Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.386>
- Cook, C.W. & Hunsaker, P. L. (2001). *Management and Organizational Behavior* (3rd ed.). McGraw-Hill Companies Inc.
- Cumming, T.G. & Worley, C. G. (2009). *Organizational development and change*. (9th ed.). South Western College Publishing.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, G. K. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin’s legacy dor change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). LEADERSHIP BEHAVIOR AND EMPLOYEE VOICE : IS THE DOOR REALLY OPEN ? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
- Fiske,S.T. & Taylor, S. E. (1984). *Social Cognition*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Greenberg, J., & Cropanzano, R. (2001). *Advances in organizational justice*. Lexington, MA: New Lexington Press.
- Harlos, K. (2016). Employee silence in the context of unethical behavior at work : A commentary. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3–4), 345–355. <https://doi.org/10.1177/2397002216649856>
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2010). *Κοινωνική Ψυχολογία*. Gutenberg.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: its Elemental Forms*. New York:Routledge.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial Coping With Organizational Change : A Dispositional Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107–122.
- Kim, S., Jung, K., Noh, G. & Kang., L. (2019). What makes employees cynical in public organizations? Antecedents of organizational cynicism. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(6), 1–10.
- Kotter, J.P & Schesinger, L. A. (1979). Choosing stratrgies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106–114.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change. Why transorfmaton efforts fail*. Harvard Business Review on Change HBS Press.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology: a step-by-step guide for beginners* (third). SAGE.
- Lau, C.M. & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), 537–554.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 5–41.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* (Cartwright D (ed.)). Harper & Row.
- Macey, W.H. & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 25, 397–422.
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2000). Organizational Silence : A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World Author ( s ): Elizabeth Wolfe Morrison and Frances J . Milliken Source : The Academy of Management Review , Vol . 25 , No . 4 ( Oct ., 2000 ), pp .

706-725 Published by: *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3707697>

- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Morrison, E. W. (2011). Employ Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412.
- Olson-Buchanan, J. B., Boswell, W. R., & Texas. (2008). AN INTEGRATIVE MODEL OF EXPERIENCING AND RESPONDING TO MISTREATMENT AT WORK. *Academy of Management Review*, 33(1), 76–96.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
- Pasmore, W. & Fagans, M. (1992). Participation, individual development, and organizational change. *Journal of Management*, 18, 375–397.
- Porras, J. I., & Hoffer, S. J. (1986). Common behavior changes in successful organization development efforts. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22(4), 477–494.
- Robson, C. (1993). *Real world research: A resource for social scientists and practitioners-researchers*. Blackwell Publishers Ltd.
- Ryan K.D. & Oestreich D.K. (1991). *Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A. B. (2004). UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, Utrecht*.
- Shore, L.M., Tetrick, L.E., Lynch, P. & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837–867.
- Stanley, D.J., Meyer, J.P. & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19, 429–459.
- Vakola, M. (2019). Voice and Silence to Organizational Change Measure (VoiSiC). *Unpublished Manuscript, Athens University of Economics and Business*.
- Van Dyne, L. Van, & LePine, J. A. (1998). HELPING AND VOICE EXTRA-ROLE BEHAVIORS : EVIDENCE OF CONSTRUCT AND PREDICTIVE VALIDITY. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119.
- Walker, H. J., Armenakis, A. A., & Bernerth, J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 761–773.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ. Αθήνα: ΕΚΔΟΣΕΙΣ Γ.ΜΠΕΝΟΥ.
- Χαλικιάς, Ι. (2010). *Στατιστική: Μέθοδοι Ανάλυσης για Επιχειρηματικές Αποφάσεις* (Rosili (ed.); 3η).

## Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ συστημάτων διοίκησης υψηλής απόδοσης και εργασιακής αφοσίωσης: Ο ρόλος του μοντέλου Δεξιοτήτων - Παρακίνησης- Ευκαιριών, της αρρενωπότητας και της απόστασης ισχύος

**Φοιτήτρια: Παπαδάκη Στυλιανή**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Νικολάου Ιωάννης**

### **Εισαγωγή :**

Όπως προτείνουν πολλές μελέτες, το ανθρώπινο κεφάλαιο και η πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού (HRM) αποτελούν μια εν δυνάμει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους οργανισμούς (Becker & Huselid, 2006; Delery & Roumpri, 2017). Η εργασιακή αφοσίωση ή «work engagement» μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στη σύνδεση των πρακτικών HRM, του ανθρωπίνου κεφαλαίου και των επιθυμητών οργανωσιακών αποτελεσμάτων (Bekker & Demerouti, 2008; Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008).

Η παρούσα έρευνα εστιάζει στην σχέση ανάμεσα στα συστήματα διοίκησης υψηλής απόδοσης - High Performance Work Systems (HPWS) και το work engagement, αναγνωρίζοντας ότι πολλοί ερευνητές καλούν για περεταίρω διερεύνηση του «μαύρου κουτιού» (“black box”) της σχέσης μεταξύ των συστημάτων διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού υψηλής απόδοσης (HPWS) και διαφόρων αποτελεσμάτων σε ατομικό ή οργανωσιακό επίπεδο (Becker & Huselid, 2006; Boxall & Purcell, 2008; Guest, 2011; Roumpri & Delery, 2019).

### **Βιβλιογραφική επισκόπηση :**

Πληθώρα ερευνών προσφέρουν σημαντικές ενδείξεις για τη σπουδαιότητα του ανθρωπίνου δυναμικού και του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες το διαχειρίζονται (Becker & Huselid, 2006; Jackson, Schuler, & Jiang, 2014). Πιο συγκεκριμένα, βάσει της Resource Based View (RBV; Penrose, 1959; Barney, 1991), οι πόροι ανθρωπίνου κεφαλαίου (human capital resources), οι οποίοι ορίζονται ως οι δυνατότητες σε επίπεδο οργανισμού/εταιρείας και πηγάζουν από το σύνολο και τις αλληλεπιδράσεις των γνώσεων, των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και άλλων χαρακτηριστικών (knowledge, skills, abilities, and other characteristics; KSAOs) των εργαζομένων που είναι στη διάθεση του εν λόγω οργανισμού/της εν λόγω εταιρείας (Ployhart, Nyberg, Reilly, & Maltarich, 2014), μπορούν να αποτελέσουν μία σημαντική πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (sustainable competitive advantage; Nyberg, Moliterno, Hale, & Lepak, 2014).

Ένας σημαντικός αριθμός ερευνών υπογραμμίζουν ότι μια από τις κύριες συνιστώσες οι οποίες μπορούν εν δυνάμει να συνεισφέρουν καθοριστικά στη μετατροπή των KSAOs των εργαζομένων σε θεμιτά αποτελέσματα για έναν οργανισμό είναι η εργασιακή αφοσίωση (Bekker & Demerouti, 2008; Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008; Kim, Kolb, & Kim, 2012). Ως «εργασιακή αφοσίωση» ή work engagement νοείται η θετική, ενεργητική και παρακινητική κατάσταση στην οποία δύναται να βρίσκεται ένα άτομο όσο αναφορά το εργασιακό του περιβάλλον (Leiter & Bakker, 2010).

Πάνω σε αυτή τη βάση και στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα εξετασθεί ο ρόλος των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στη δημιουργία work engagement. Πιο

συγκεκριμένα, η έρευνα αυτή εστιάζει στα συστήματα υψηλής εργασιακής απόδοσης (high performance work systems – HPWS). Ως HPWS συνήθως ορίζεται το σύνολο των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού καθώς και των αλληλεπιδράσεων τους που συνολικά συμβάλλουν στην δημιουργία μίας αποτελεσματικής επιχείρησης (MacDuffie, 1995). Ένα αποτελεσματικό HPWS, όπως υπογραμμίζουν οι Kehoe και Wright (2013), πρέπει να συνάδει με το μοντέλο των Δεξιοτήτων – Παρακίνησης – Ευκαιριών (Ability-Motivation-Opportunity) ή AMO framework (Appelbaum, Bailey, Berg, and Kalleberg, 2000; Purcell & Hutchinson, 2007). Η παρούσα έρευνα εστιάζει στο ρόλο τον οποίο διαδραματίζουν οι τρεις διαστάσεις του AMO framework στο work engagement, σε μία προσπάθεια να διερευνηθεί το «μαύρο κουτί» (“black box”) της σχέσης μεταξύ των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και διαφόρων εργασιακών αποτελεσμάτων.

Παρά το γεγονός ότι οι πολιτικές και οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού είναι ικανές να αποτελέσουν ένα πολύ σημαντικό παράγοντα στη διαμόρφωση των επιπέδων του work engagement που βιώνουν οι εργαζόμενοι, δεν είναι ο μόνος παράγοντας που επιδρά σε αυτό. Πιο συγκεκριμένα, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων επιδρούν στην προδιάθεση των εργαζομένων να βιώσουν υψηλά ή χαμηλά επίπεδα work engagement. Μεταξύ των διαφόρων χαρακτηριστικών προσωπικότητας που έχουν ερευνηθεί ως προς την σχέση τους με το work engagement, είναι και οι διαστάσεις της πολιτισμικής κουλτούρας (national culture) (Farndale & Murrer, 2015). Ως πολιτισμική κουλτούρα οι Brewster, Sparrow, Vernon και Houldsworth (2011: 28) ορίζουν «τον ξεχωριστό τρόπο ζωής με κοινές αξίες, στάσεις και συμπεριφορές που μοιράζονται τα μέλη μιας ομάδας ή κοινωνίας και τα οποία μεταφέρονται μέσα στο χρόνο». Ο Hofstede (1983), ήταν ένας από τους πρώτους ερευνητές της πολιτισμικής κουλτούρας, ο οποίος δημιούργησε μια ταξινόμηση αξιών, βάση της οποίας υπάρχουν πέντε βασικές διαστάσεις πολιτισμικής κουλτούρας:

1. Αρρενωπότητα-θηλυκότητα (Masculinity-Femininity)
2. Απόσταση ισχύος (Power distance)
3. Ατομικισμός- Συλλογικότητα (Individualism – Collectivism)
4. Αποφυγή αβεβαιότητας (Uncertainty avoidance)
5. Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός (Long-Term Orientation)

Πάνω σε αυτήν τη βάση, η παρούσα έρευνα εξετάζει επίσης το κατά πόσο η σχέση των τριών υποσυστημάτων ενός HPWS (Ability, Motivation και Opportunity) με το work engagement επηρεάζεται από τις πολιτισμικές διαστάσεις σε ατομικό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα αυτή εστιάζει σε δύο από τις πέντε διαστάσεις: την απόσταση ισχύος (power distance) και την αρρενωπότητα/θηλυκότητα (masculinity/ femininity). Οι δύο αυτές διαστάσεις της κουλτούρας επιλέχθηκαν καθώς αναμένεται να έχουν σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ ατόμων που ανήκουν σε διαφορετικές ηλικιακές ομάδες αλλά συνυπάρχουν στους ίδιους εργασιακούς χώρους.

Εν κατακλείδι, στόχος της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει το black box της σχέσης HPWS - work engagement, χρησιμοποιώντας το AMO framework ως βασικό θεωρητικό άξονα. Επιπρόσθετα, ερευνάται ο ρόλος του παράγοντα της απόστασης ισχύος (power distance) και της αρρενωπότητας/θηλυκότητας (masculinity/ femininity) στην εν λόγω σχέση.

### **Ερευνητικές Υποθέσεις :**

Σύμφωνα με την μελέτη της βιβλιογραφίας , φαίνεται ότι τα HPWS είναι ικανά να επηρεάσουν την συμπεριφορά των ατόμων και, κατ' επέκταση, την συνολική εργασιακή τους αφοσίωση. Γίνεται εύκολα αντιληπτό όμως ότι η συγκεκριμένη σχέση εξαρτάται και επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Στην συγκεκριμένη έρευνα θα μελετηθεί ο επηρεασμός αυτής της σχέσεως από τις πολιτισμικές διατάσεις κουλτούρας του Hofstede και συγκεκριμένα δύο εξ αυτών, την διάσταση της αρρενωπότητας/θηλυκότητας και της απόστασης ισχύος. Ο λόγος για την επιλογή της μεταβλητής αρρενωπότητας/θηλυκότητας είναι γιατί υποθέτουμε ότι στις επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν μέσα σε μια κοινωνία με θηλυκή προσέγγιση, η εφαρμογή συστημάτων HPWS και συγκεκριμένα των πρακτικών AMO έχουν άμεση επιρροή στην εργασιακή αφοσίωση όπως και η απόσταση ισχύος την οποία βιώνουν τα άτομα μέσα στην κοινωνία. Με βάση, λοιπόν, τα παραπάνω δεδομένα, διατυπώνονται οι βασικές υποθέσεις της παρούσας έρευνας:

**H1:** Οι ability-enhancing HRM practices έχουν θετική συσχέτιση με την εργασιακή αφοσίωση (work engagement) .

**H2:** Οι motivation-enhancing HRM practices έχουν θετική συσχέτιση με την εργασιακή αφοσίωση (work engagement)

**H3:** Οι opportunity-enhancing HRM practices έχουν θετική συσχέτιση με την εργασιακή αφοσίωση (work engagement)

**H4 :** Η σχέση ability-enhancing HRM practices – εργασιακή αφοσίωση (work engagement) επηρεάζεται θετικά από την διάσταση masculinity του Hofstede.

**H5:** Η σχέση motivation-enhancing HRM practices εργασιακή αφοσίωση (work engagement) επηρεάζεται θετικά από την διάσταση femininity του Hofstede.

**H6:** Η σχέση opportunity-enhancing HRM practices εργασιακή αφοσίωση (work engagement) επηρεάζεται θετικά από την διάσταση masculinity του Hofstede.

**H7:** Η σχέση ability-enhancing HRM practices)- εργασιακή αφοσίωση (work engagement) επηρεάζεται αρνητικά από την διάσταση high power distance του Hofstede.

**H8:** Η σχέση motivation-enhancing HRM Practices-Εργασιακή Αφοσίωση (work engagement) επηρεάζεται αρνητικά από την διάσταση high power distance του Hofstede.

**H9:** Η σχέση opportunity-enhancing HRM practices – εργασιακή αφοσίωση (work engagement) επηρεάζεται αρνητικά από την διάσταση high power distance του Hofstede.

### **Μεθοδολογία :**

Προκειμένου να εξετασθούν οι σχέσεις αυτές διενεργήθηκε ποσοτική έρευνα στα πλαίσια της οποίας συλλέχθηκαν δεδομένα μέσα από ερωτηματολόγια. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά την περίοδο 01/07/2019- 01/01/2020, διήρκεσε συνολικά 24 εβδομάδες και πραγματοποιήθηκε σε τρεις φάσεις (δύο με εργαζομένους και μία με προϊσταμένους/managers) χρησιμοποιώντας συνολικά ένα δείγμα 140 εργαζομένων και 14 προϊσταμένων. Προκειμένου να συμπεριληφθεί κάποιος στην έρευνα απαραίτητη ήταν η συμπλήρωση δύο ερωτηματολογίων από τον εργαζόμενο και ενός ερωτηματολογίου από τον/την προϊστάμενο/manager.

*Πρώτη Φάση της Έρευνας*

Κατά τη διάρκεια της πρώτης φάσης της έρευνας, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να συμπληρώσουν ένα σύντομο ερωτηματολόγιο η διάρκεια του οποίου ήταν περίπου 10 λεπτά. Το πρώτο μέρος αυτού του ερωτηματολογίου εμπεριείχε ερωτήσεις αναφορικά με τη δουλειά των συμμετεχόντων, το δεύτερο αναφορικά με τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται (high performance work systems), και το τρίτο μέρος στόχευε στη μέτρηση του work engagement που βιώνουν οι συμμετέχοντες. Τέλος, το τέταρτο μέρος είχε ως σκοπό τη συλλογή διάφορων δημογραφικών στοιχείων, όπως φύλο, ηλικία, οικονομική κατάσταση και μορφωτικό επίπεδο.

#### *Δεύτερη Φάση της Έρευνας*

Η δεύτερη φάση της έρευνας πραγματοποιήθηκε περίπου μία ή δύο εβδομάδες μετά τη συμπλήρωση του πρώτου ερωτηματολογίου. Η χρονική απόσταση μεταξύ της συμπλήρωσης των δύο ερωτηματολογίων δημιουργήθηκε προκειμένου να αντιμετωπίσουμε το πιθανό πρόβλημα λόγω common method bias (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Η συμπλήρωση του δεύτερου ερωτηματολογίου διήρκεσε επίσης περίπου 10 λεπτά και είχε στόχο να συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τις αξίες των συμμετεχόντων καθώς και τα συναισθήματά τους σχετικά με την εργασία τους. Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου συμπεριλάμβανε ερωτήσεις αναφορικά με αξίες που σχετίζονται με την εθνική κουλτούρα : uncertainty avoidance, collectivism, masculinity, power distance και paternalism (Dorfman & Howell, 1988), ενώ το δεύτερο μέρος εστίαζε σε ερωτήσεις σχετικές με το work engagement και την εργασιακή εξάντληση (burnout) που βιώνουν οι συμμετέχοντες.

#### *Τρίτη Φάση της Έρευνας*

Η τρίτη φάση της έρευνας συμπεριλαμβάνει τη συμπλήρωση ενός σύντομου ερωτηματολογίου από τους προϊσταμένους/managers των συμμετεχόντων. Η συμπλήρωση αυτού του ερωτηματολογίου διήρκεσε επίσης 10 λεπτά. Το πρώτο μέρος αυτού του ερωτηματολογίου εμπεριείχε ερωτήσεις αναφορικά με τη δουλειά των συμμετεχόντων, το δεύτερο εξετάζει τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται (High Performance Work Systems), τη «δύναμη» του συστήματος πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (human resource management system strength), και στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε η συλλογή διάφορων δημογραφικών στοιχείων, όπως φύλο, ηλικία, οικονομική κατάσταση και μορφωτικό επίπεδο των προϊσταμένων/managers.

#### **Εργαλεία Μέτρησης :**

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά τα εργαλεία μέτρησης των μεταβλητών οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν για την μελέτη των υποθέσεων αυτής της έρευνας .

*Work engagement:* η μέτρηση του work engagement πραγματοποιήθηκε δύο φορές: με το πρώτο ερωτηματολόγιο των εργαζομένων (work engagement t1) και με το δεύτερο ερωτηματολόγιο των εργαζομένων (work engagement t2). Για την αξιολόγηση του work engagement χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο «Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)» των Schaufeli, Bakker και Salanova (2006).

*High performance work system (HPWS):* το high performance work system αξιολογήθηκε δύο φορές: με το πρώτο ερωτηματολόγιο των εργαζομένων (HPWSEmpl) και με το ερωτηματολόγιο



των προϊσταμένων/managers (HPWSsup), χρησιμοποιώντας μια κλίμακα 10 προτάσεων-πρακτικών που σχεδιάστηκαν από τους Sun, Aryee και Law (2007).

*Αρρενωπότητα (Masculinity)* : Η masculinity μετρήθηκε χρησιμοποιώντας το δεύτερο ερωτηματολόγιο των εργαζομένων. Η κλίμακα συμπεριλάμβανε πέντε προτάσεις για τις οποίες οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να επιλέξουν το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας τους σε μία 5-βάθμια κλίμακα Likert η οποία έχει δημιουργηθεί από τους Dorfman και Howell (1988).

*Απόσταση ισχύος (Power distance)*. Η power distance, όπως και η masculinity, μετρήθηκε χρησιμοποιώντας μία κλίμακα η οποία δημιουργήθηκε από τους Dorfman και Howell (1988). Πιο συγκεκριμένα, η κλίμακα αυτή εμπεριέχει έξι προτάσεις και οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να τις αξιολογήσουν στο δεύτερο ερωτηματολόγιο το οποίο απάντησαν.

### **Συνοπτική Ανάλυση και Σημασία Αποτελεσμάτων :**

Κύρια υπόθεση της έρευνας ήταν ότι το work engagement σχετίζεται θετικά με τα HPWS, και η σχέση αυτή επηρεάζεται θετικά από την μεταβλητή masculinity/femininity και αρνητικά από την απόσταση ισχύος (power distance). Σε αυτά τα πλαίσια διατυπώθηκαν οι υποθέσεις ότι τα HPWS τα οποία ακολουθούν το AMO framework σχετίζονται θετικά με το work engagement, και πιο συγκεκριμένα ότι οι διαστάσεις Ability, Motivation, Opportunity η κάθε μία ξεχωριστά σχετίζεται θετικά με το work engagement. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας επιβεβαίωσαν μερικώς την θετική αυτή συσχέτιση καθώς όπως αποδεικνύεται μόνο η μεταβλητή Motivation σχετίζεται θετικά και υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το work engagement, ενώ οι μεταβλητές Opportunity και Ability δεν παρουσιάζουν θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το work engagement και έτσι δεν επιβεβαιώθηκαν οι αντίστοιχες υποθέσεις. Το εύρημα αυτό φαίνεται αρκετά λογικό και μπορεί να ερμηνευτεί εάν αναλογιστεί κανείς τις απαιτήσεις τις οποίες παρουσιάζει σήμερα η αγορά εργασίας.

Πιο συγκεκριμένα, το σημερινό ελληνικό εργασιακό περιβάλλον αυξάνει συνεχώς τις απαιτήσεις τις οποίες έχει από έναν εργαζόμενο, λόγω της αύξησης της πολυπλοκότητας τις εργασίας, του ανταγωνισμού και των υψηλών ποσοστών ανεργίας. Επομένως, είναι αναμενόμενο τα υψηλά επίπεδα παρακίνησης και τα κατάλληλα κίνητρα τα οποία δίνει ο οργανισμός στον εργαζόμενο μέσα σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον να σχετίζονται θετικά με τον βαθμό τον οποίο εκείνος θα βιώνει υψηλά επίπεδα work engagement.

Όσον αναφορά τις υποθέσεις επηρεασμού της σχέσης των τριών διαστάσεων του AMO framework με το work engagement από τα επίπεδα masculinity δεν επιβεβαιώθηκε η θετική συσχέτιση τους η οποία έγινε ως αρχική υπόθεση . Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να εξηγηθεί λόγω της περιορισμένης διακύμανση στις απαντήσεις που δόθηκαν από το συγκεκριμένο δείγμα καθώς η πλειοψηφία του δείγματος ζει και εργάζεται σε μια συγκεκριμένη περιοχή της χώρας και σε έναν συγκεκριμένο όμιλο. Ως εκ τούτου, το range restriction στο συγκεκριμένο δείγμα μπορεί να επέδρασε στα αποτελέσματα αναφορικά με το ρόλο του masculinity

Επιπλέον, έγινε η υπόθεση ότι η σχέση τριών διαστάσεων του AMO framework με το work engagement επηρεάζεται αρνητικά από τα επίπεδα power distance. Όπως φαίνεται, μόνο μία από τις αλληλεπιδράσεις του power distance με τις τρεις διαστάσεις του AMO framework είναι

στατιστικά σημαντική. Πιο συγκεκριμένα, το interaction των ability-enhancing πρακτικών HRM με το power distance έχει οριακά στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το work engagement. Ωστόσο, η σχέση αυτή είναι θετική και όχι αρνητική όπως αρχικώς έγινε η υπόθεση. Συνεπώς η υπόθεση αυτή επιβεβαιώνεται μερικώς, όμως οι άλλες δύο σχετικά με τη επίδραση του power distance στη σχέση motivation enhancing πρακτικών HRM και work engagement και opportunity-enhancing πρακτικών HRM και work engagement δεν επιβεβαιώνονται.

Η σχέση αυτή ενδεχομένως να οφείλεται στο γεγονός ότι εάν ένας εργαζόμενος ο οποίος βρίσκεται σε πιο χαμηλά ιεραρχικά επίπεδα χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα power distance, τότε αποδέχεται και αναμένει την ύπαρξη ιεραρχίας και διαφορετικής αντιμετώπισης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Ως εκ τούτου, το να αντιλαμβάνεται ο εν λόγω εργαζόμενος ότι η εταιρεία στην οποία απασχολείται του προσφέρει ευκαιρίες να ενισχύσει τις δεξιότητες και τις γνώσεις του, αποτελεί κάτι το μη αναμενόμενο και κάτι το οποίο ο εργαζόμενος το εκλαμβάνει ως πολύ θετικό. Συνεπώς, ο εργαζόμενος αυτός είναι πιθανό να βιώνει υψηλότερα επίπεδα work engagement.

### **Βασική Βιβλιογραφία :**

- Appelbaum, E., & Batt, R. L. (1994). *The new American workplace: Transforming work systems in the United States*. Cornell University Press.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Bakker, A. (2020). *Work Engagement*. Ανακτήθηκε 29 Ιανουαρίου, 2020, από <http://www.arnoldbakker.com/workengagement.php>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), 215-279.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 117-184.9
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2008). *SCOPE, ANALYSIS, AND SIGNIFICANCE*. The Oxford handbook of human resource management.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27 [eBook version]. Ανακτήθηκε 17 Ιανουαρίου, 2020, από <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/17488583.12137>
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). *The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension*.
- Demerouti, E., Cropanzano, R., Bakker, A., & Leiter, M. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 65, 122-175.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14(2), 62-95.
- Roumpi, D., & Delery, J. E. (2019). *Strategic HRM: Where do we go from here? The Sage handbook of human resource management*, 415-445.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES—Utrecht work engagement scale: test manual*. Unpublished Manuscript: Department of Psychology, Utrecht University, 8.

## Οι αντιδράσεις των υποψηφίων απέναντι σε παιχνιδοποιημένες και παραδοσιακές μεθόδους επιλογής προσωπικού και η επίδρασή τους στην ελκυστικότητα του οργανισμού

**Φοιτητής: Παπαδόπουλος Παναγιώτης**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Γεωργίου Κωνσταντίνα**

### Εισαγωγή

Η διαδικασίες της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού συγκεντρώνουν έναν μεγάλο αριθμό δημοσιευμένων ερευνών καθώς αποτελούν βασικές λειτουργίες των τμημάτων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Συνεπώς η συστηματική τους μελέτη δεν αποτελεί πρόσφατο ερευνητικό πεδίο. Το ότι εντοπίζεται πληθώρα ερευνών δεν αναιρεί το γεγονός ότι υπάρχουν πολλά ερευνητικά ερωτήματα τα οποία, ακόμα, δεν έχουν απαντηθεί. Πλέον, πέρα από την μελέτη για την εξεύρεση της μεθόδου η οποία θα κάνει την ακριβέστερη πρόβλεψη για την μελλοντική εργασιακή απόδοση των υποψηφίων, λόγω του υψηλού ανταγωνισμού, υπάρχει και η ανάγκη για την προσέλκυση όλο και περισσότερων ταλέντων που θα προσδώσουν στον οργανισμό το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα (Breugh & Starke, 2000). Με την είσοδο τεχνολογικών μέσων στην διαδικασία της επιλογής παρατηρείται όχι μόνο η βελτίωση των υπαρχόντων μεθόδων, αλλά και η δημιουργία νέων, οι οποίες προκαλούν στους υποψηφίους αντιδράσεις, τέτοιες, έτσι ώστε να παρατηρείται επίδραση στην ελκυστικότητα του οργανισμού. Η παρούσα έρευνα καλείται να διαλευκάνει το θολό τοπίο που εμφανίζεται αναφορικά με το ποια μέθοδος επιλογής είναι αυτή που θα κάνει έναν οργανισμό ελκυστικότερο καθώς επίσης και ποια από τα κοινά στοιχεία που βρίσκονται μεταξύ των μεθόδων είναι αυτά που δημιουργούν υψηλότερη οργανωσιακή ελκυστικότητα.

Στην παρούσα έρευνα από τις μεθόδους επιλογής που παρουσιάζονται καθ' όλη την βιβλιογραφική επισκόπηση επιλέχθηκαν να συγκριθούν δύο μέθοδοι που εμφανίζουν κοινά χαρακτηριστικά τα οποία φαίνεται βιβλιογραφικά να εντοπίζονται και στις δύο μεθόδους και έχουν επίδραση στην οργανωσιακή ελκυστικότητα. Αναλυτικότερα, συγκρίνεται η μέθοδος των τεστ υποθετικών καταστάσεων (situational judgement tests, SJTs) και αυτή της παιχνιδοποίησης (gamification). Η παιχνιδοποιημένη μέθοδος που επιλέχθηκε για τους σκοπούς της έρευνας είναι αυτή του Owiwi. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, στόχος είναι η προσέλκυση περισσότερων και ικανότερων υποψηφίων. Άρα υπάρχει η ανάγκη της σύγκρισης των δύο αυτών μεθόδων επιλογής προκειμένου να διαπιστωθεί ποια θα είναι σε θέση να φέρει εις πέρας τον παραπάνω στόχο. Άρα, σκοπός της παρούσας έρευνας και κύριο ερευνητικό της ερώτημα, το οποίο καλείται να απαντήσει, είναι εάν εντοπίζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο αυτών μεθόδων ως προς τις μεταβλητές που επιδρούν στην οργανωσιακή ελκυστικότητα.

## **Βιβλιογραφική Επισκόπηση**

Τα καταστασιακά τεστ είναι μία μέθοδος αξιολόγησης σχεδιασμένη να μετρήσει τις κριτικές ικανότητες ενός υποψηφίου αναφορικά με τη θέση για την οποία κοινοποίησε το ενδιαφέρον του (McDaniel & Nguyen, 2001). Όλα τα καταστασιακά τεστ παρουσιάζουν στους υποψηφίους υποθετικές καταστάσεις που αφορούν στην εργασία, μαζί με μια λίστα από πιθανές απαντήσεις και απαιτούν από τον υποψήφιο να αποφασίσει για την απάντηση την οποία θα πρέπει τελικά να δώσει (McDaniel & Nguyen, 2001). Τα καταστασιακά τεστ έχει αποδειχθεί ότι προκαλούν θετικές αντιδράσεις στους υποψηφίους καθώς εμφανίζουν μεγάλη συσχέτιση με την θέση εργασίας (Lievens, Peeters, & Schollaert, 2008), έχουν υψηλή εκλαμβανόμενη εγκυρότητα (Clevenger, Pereira, Wiechmann, Schmitt, & Schmidt Harvey, 2001) και εμφανίζουν πολύ μικρές διαφορές μεταξύ των πληθυσμιακών ομάδων (Corstjens, Lievens, & Krumm, 2017).

Η παρούσα έρευνα αναλύει και τον τρόπο λειτουργίας των παιχνιδοποιημένων μεθόδων. Ο όρος παιχνιδοποίηση αναφέρεται «στην χρήση στοιχείων που απορρέουν από παιχνίδια σε πλαίσια εκτός από τον σκοπό που έχει ένα παιχνίδι» (Lowman, 2016, p.678). Σε γενικό πλαίσιο όσο περισσότερο ευνοείται η διάδραση (με την χρήση αφήγησης, βίντεο και άλλων τεχνολογικών παρεμβάσεων) που παρέχει στον χρήστη η μέθοδος επιλογής τόσο θετικότερη είναι και η στάση των υποψηφίων απέναντι στην μέθοδο, συγκριτικά με την παραδοσιακή της μορφή (Hawkes, Cek, & Handler, 2017). Εισάγοντας χαρακτηριστικά παιχνιδιού σε μία διαδικασία επιλογής είναι δυνατό να αυξηθεί η δέσμευση, η ευχαρίστηση, η παρακίνηση και η περιέργεια του υποψηφίου (Nikolaou, Georgiou, Bauer, & Truxillo, 2019). Άρα με αυτόν τον τρόπο μπορούν να επηρεαστούν και οι στάσεις των υποψηφίων απέναντι στην μέθοδο επιλογής στην οποία αξιολογήθηκαν. Εδώ βρίσκεται και το ερευνητικό κενό που έχει στόχο να καλύψει η παρούσα έρευνα καθώς δεν υπάρχει ακόμα πληθώρα ερευνών που να μελετά και να συγκρίνει τις αντιδράσεις των υποψηφίων σε παιχνιδοποιημένες και παραδοσιακές μεθόδους επιλογής.

Ο όρος «οργανωσιακή ελκυστικότητα» δεν είναι τίποτε παραπάνω από τον βαθμό θετικής ή αρνητικής εικόνας που εκπέμπει ένας οργανισμός στις ομάδες ενδιαφέροντός του και κατ' επέκταση σε πιθανούς υποψηφίους (Gomes & Neves, 2011). Άρα η εικόνα που εκπέμπει ένας οργανισμός στο κοινό του είναι αρκετά σημαντική έτσι ώστε όλο και περισσότεροι να θέλουν να εργαστούν γι' αυτόν. Η εικόνα αυτή αφορά κυρίως τις γνώσεις που έχουν για τον οργανισμό, καθώς και την γενική εντύπωση που προκαλεί σε όσους βρίσκονται εκτός αυτού (Gomes & Neves, 2011).

Η εκδήλωση ενδιαφέροντος από έναν υποψήφιο για μία θέση εργασίας είναι προϊόν της συμπεριφοράς του (Gomes & Neves, 2011). Άρα, από την στιγμή που ένας υποψήφιος έρχεται σε επαφή με τον οργανισμό χρησιμοποιεί κανάλια επικοινωνίας ώστε να λάβει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες, οι οποίες θα διαμορφώσουν σε μεταγενέστερο στάδιο την συμπεριφορά του (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010). Ένα τέτοιο κανάλι επικοινωνίας είναι και οι μέθοδοι επιλογής προσωπικού καθώς και εκεί εντοπίζεται αλληλεπίδραση μεταξύ υποψηφίου και οργανισμού (Turban & Keon, 1993). Οι οργανισμοί πλέον μπορούν προδραστικά να παρουσιάσουν συγκεκριμένα οργανωσιακά χαρακτηριστικά ή πρακτικές ώστε οι υποψήφιοι να αισθάνονται ότι το περιβάλλον του οργανισμού ταιριάζει με το δικό τους, με σκοπό να επηρεάσουν τις αποφάσεις

τους για να αιτηθούν για μία θέση εργασίας και τελικά να την αποδεχθούν (Turban & Keon, 1993). Έτσι, οι αντιλήψεις των υποψηφίων μπορούν ευκολότερα να ταιριάζουν με το περιβάλλον του οργανισμού ή σε περίπτωση που αυτό δεν ισχύει απόλυτα, τότε ο βαθμός στον οποίο εκλαμβάνουν οι υποψήφιοι ότι ταιριάζουν με τον οργανισμό είναι τέτοιος που τους ωθεί στο να θέλουν την θέση εργασίας και να παραμείνουν έως το πέρας της αξιολόγησης, ή ακόμα και να αιτηθούν μελλοντικά για άλλη ανοιχτή θέση (Backhaus, 2016).

Τα χαρακτηριστικά τα οποία επιλέχθηκαν για μελέτη φαίνεται βιβλιογραφικά να επηρεάζουν τις αντιδράσεις των υποψηφίων και κατ' επέκταση την ελκυστικότητα του οργανισμού. Πρώτη έννοια που παρουσιάζεται και μελετάται η διαφορά της ανάμεσα στις δύο μεθόδους είναι αυτή της ροής (flow). Η έννοια αυτή χρησιμοποιείται για να περιγράψει «μία ιδανική εμπειρία που χαρακτηρίζεται από μία κατάσταση πλήρους συγκέντρωσης και δέσμευσης, η οποία είναι πιθανό να συμβεί όταν ένα άτομο καταπιάνεται με μία διαδικασία» (Hamari & Koivisto, 2014, p.133). Η ιδανική αυτή εμπειρία που δημιουργείται στο άτομο δύναται να το επηρεάσει και να προκαλέσει αντιδράσεις, τέτοιες, ώστε να επηρεαστεί η οργανωσιακή ελκυστικότητα (Hamari & Koivisto, 2014). Επόμενη έννοια την οποία συγκρίνει η έρευνα μεταξύ των δύο μεθόδων είναι αυτή του εκλαμβανόμενου χρόνου ολοκλήρωσης μίας διαδικασίας καθώς η διάρκεια την οποία αντιλαμβάνεται ο υποψήφιος δύναται να επηρεάσει τις στάσεις του απέναντι στην μέθοδο και κατά συνέπεια στην ελκυστικότητα του οργανισμού (Fetzer, Mcnamara, & Geimer, 2017).

Μία άλλη εννοιολογική κατασκευή που επηρεάζει τις αντιδράσεις των υποψηφίων απέναντι στις μεθόδους επιλογής προσωπικού είναι αυτή της δικαιοσύνης που διέπει μία διαδικασία (Fetzer & Tuzinski, 2013). Αυτού του είδους η δικαιοσύνη αναφέρεται στο πως οι υποψήφιοι την εκλαμβάνονται και όχι στην πραγματική της διάσταση (Bauer et al., 2001). Η μεταβλητή αυτή σύμφωνα με την βιβλιογραφία επηρεάζεται από δύο παράγοντες, αυτόν του βαθμού σχέσης της διαδικασίας αξιολόγησης με την θέση εργασίας και των ευκαιριών που δίνονται στον υποψήφιο να αποδώσει κατά την διάρκεια της αξιολόγησης (Fetzer & Tuzinski, 2013). Πέρα λοιπόν από την μεταβλητή της διαδικαστικής δικαιοσύνης στην παρούσα εργασία μελετήθηκε και οι επίδραση των δύο παραπάνω μεταβλητών ως προς την οργανωσιακή ελκυστικότητα.

Οι αντιδράσεις των υποψηφίων κατά την διαδικασία αξιολόγησης επηρεάζονται και από την δυνατότητα που έχουν να δώσουν ψευδείς απαντήσεις (ease of faking) (Gilliland, 1995). Όσο μεγαλύτερη η ευκολία απόδοσης ψευδών απαντήσεων σε μία διαδικασία αξιολόγησης τόσο αρνητικότερες είναι και οι αντιδράσεις των εργαζομένων που τελικά θα διαμορφώσουν τον βαθμό ελκυστικότητας του οργανισμού (Gilliland, 1995). Επειδή όμως συγκρίνεται μία παραδοσιακή με μία παιχνιδοποιημένη μέθοδο επιλογής προσωπικού δεν θα πρέπει να παραληφθούν από την μελέτη και μεταβλητές οι οποίες εμφανίζονται αυξημένες στην παιχνιδοποιημένη μέθοδο, ώστε να επιβεβαιωθούν οι εικασίες που εντοπίζονται στην βιβλιογραφία. Γι' αυτόν τον λόγο μελετάται και συγκρίνεται ο βαθμός ευχαρίστησης που προκαλεί η κάθε μέθοδος στους υποψηφίους. Η δέσμευση που προκαλεί η ευχαρίστηση είναι αυτή που θα κάνει έναν οργανισμό ελκυστικότερο (Lowman, 2016).

Τέλος, μία διαδικασία επιλογής σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο που πολλές φορές είναι αρκετά δύσκολο για τον υποψήφιο να αξιολογήσει κατά πόσο τα πήγε καλά η όχι με το πέρας της διαδικασίας (Hausknecht, Day, & Thomas, 2004). Αυτό στην βιβλιογραφία εμφανίζεται ως εκλαμβανόμενη απόδοση (perceived performance) και οι μέχρι στιγμής έρευνες εμφανίζουν θετική συσχέτιση αυτής με την οργανωσιακή ελκυστικότητα (Hausknecht et al., 2004).

### **Μεθοδολογία**

Η παρούσα έρευνα κατατάσσεται σε αυτή των ποσοτικών ερευνών, ενώ ειδικότερα ακολουθήθηκε ο πειραματικός σχεδιασμός. Το δείγμα της έρευνας προέρχεται από τον ιδιωτικό εργασιακό τομέα της Ελλάδας και αποτελείται μόνο από εργαζομένους. Έπειτα από την συγκατάθεση των συμμετεχόντων, και σε πρώτο χρόνο, μοιράστηκε στον μισό πληθυσμό του δείγματος (N=103) η διαδικασία επιλογής SJT (N=52) και στον άλλο μισό η μέθοδος Owiwi (N=51), ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι η δημιουργία των δύο γκρουπ έγινε με τυχαίο τρόπο. Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας από τους συμμετέχοντες ακολουθούσε ερωτηματολόγιο στο οποίο καλούνταν οι υποψήφιοι να καταγράψουν τις αντιδράσεις τους τόσο απέναντι στην μέθοδο αξιολόγησης, όσο και απέναντι στον οργανισμό. Το ερωτηματολόγιο ήταν κοινό και για τις δύο ομάδες και ήταν δομημένο με τέτοιο τρόπο ώστε οι συμμετέχοντες να βαθμολογήσουν όλες τις μεταβλητές μέσω των προτάσεων που τους δίνονταν με την χρήση μίας πενταβάθμιας κλίμακας Likert. Για την αξιοπιστία του εργαλείου που δημιουργήθηκε το «measure of internal consistency» που χρησιμοποιήθηκε για την μέτρηση της αξιοπιστίας της κάθε εννοιολογικής κατασκευής είναι ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach  $\alpha$  (alpha), ο οποίος εμφάνισε αρκετά υψηλές τιμές καθώς η χαμηλότερη ανέρχεται σε 0,74 αποδεικνύοντας με αυτόν τον τρόπο την υψηλή αξιοπιστία των μετρήσεων.

### **Ανάλυση Αποτελεσμάτων**

Πέρα από την κύρια στατιστική ανάλυση που διενεργήθηκε στην εργασία παρουσιάζονται και βασικά περιγραφικά στατιστικά τα οποία επικουρικά συνεισέφεραν στην κύρια στατιστική ανάλυση και τον έλεγχο των υποθέσεων. Η μη – κανονικότητα των κατανομών που παρουσιάζουν οι μεταβλητές που μελετά η έρευνα οδήγησε στην χρήση μη - παραμετρικών δεικτών για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Για την σύγκριση των δύο ανεξάρτητων δειγμάτων χρησιμοποιήθηκε ο μη – παραμετρικός δείκτης Mann – Whitney U.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι πίνακες που προέκυψαν από την σύγκριση αυτή.

Ranks					Test Statistics <sup>a</sup>	
	Group	N	Mean Rank	Sum of Ranks		Pοή
Pοή	SJT	52	41,74	2170,50	Mann-Whitney U	792,500
	OWIWI	51	62,46	3185,50		
	N	103				
					Wilcoxon W	2170,500
					Z	-3,524
					Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Grouping Variable: Group

Ranks				
Group		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Εκλαμβανόμενη Διάρκεια	SJT	52	51,03	2653,50
	OWIWI	51	52,99	2702,50
	Σύνολο	103		
Ευκαιρίες για απόδοση	SJT	52	51,26	2665,50
	OWIWI	51	52,75	2690,50
	Σύνολο	103		
Βαθμός σχέσης με την θέση εργασίας	SJT	52	58,82	3058,50
	OWIWI	51	45,05	2297,50
	Σύνολο	103		
Διαδικαστική Δικαιοσύνη	SJT	52	47,25	2457,00
	OWIWI	51	56,84	2899,00
	Σύνολο	103		
Ευκολία απόδοσης ψευδών απαντήσεων	SJT	52	54,93	2856,50
	OWIWI	51	49,01	2499,50
	Σύνολο	103		
Ευχαρίστηση	SJT	52	39,79	2069,00
	OWIWI	51	64,45	3287,00
	Σύνολο	103		
Εκλαμβανόμενη Απόδοση	SJT	52	53,63	2789,00
	OWIWI	51	50,33	2567,00
	Σύνολο	103		

Test Statistics <sup>a</sup>							
	Εκλαμβανόμενη Διάρκεια	Ευκαιρίες για απόδοση	Βαθμός σχέσης με την θέση εργασίας	Διαδικαστική Δικαιοσύνη	Ευκολία απόδοσης ψευδών απαντήσεων	Ευχαρίστηση	Εκλαμβανόμενη Απόδοση
Mann-Whitney U	1275,500	1287,500	971,500	1079,000	1173,500	691,000	1241,000
Wilcoxon W	2653,500	2665,500	2297,500	2457,000	2499,500	2069,000	2567,000
Z	-,340	-,256	-2,342	-1,680	-1,016	-4,292	-,565
Asymp. Sig. (2-tailed)	,734	,798	,019	,093	,310	,000	,572

a. Grouping Variable: Group

Πέρα όμως από την σύγκριση των δύο μεθόδων διερευνήθηκε και η σχέση mediation που παρουσιάζεται μεταξύ του βαθμού σχέσης με την θέση εργασίας, των ευκαιριών για απόδοση, της διαδικαστικής δικαιοσύνης και της οργανωσιακής ελκυστικότητας. Για τον λόγο αυτό διενεργήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης, η οποία για να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της μη-κανονικότητας των μεταβλητών ακολούθησε την μέθοδο του bootstrapping. Αυτό που αποδείχθηκε είναι ότι πράγματι υπάρχει ενδιαμέση σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών.



Bootstrap Specifications	
Μέθοδος δειγματοσίου	Απλή
Αριθμός δειγμάτων	5000
Διάστημα εμπιστοσύνης	95,0%
Τύπος Διαστήματος εμπιστοσύνης	Ποσοστό

Σύνοψη Μοντέλων				
Μοντέλο	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,446 <sup>a</sup>	,199	,183	,68567
2	,570 <sup>b</sup>	,325	,305	,63267

a. Predictors: (Constant), Βαθμός σχέσης με την θέση εργασίας, Ευκαιρίες για απόδοση

b. Predictors: (Constant), Βαθμός σχέσης με την θέση εργασίας, Ευκαιρίες για απόδοση, Διαδικαστική Δικαιοσύνη

ANOVA <sup>a</sup>						
Μοντέλο		Άθροισμα Τετραγώνων	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,705	2	5,853	12,449	,000 <sup>b</sup>
	Residual	47,014	100	,470		
	Total	58,719	102			
2	Regression	19,093	3	6,364	15,900	,000 <sup>c</sup>
	Residual	39,626	99	,400		
	Total	58,719	102			

a. Εξαρτημένη Μεταβλητή: Γενική Οργανωσιακή Ελκυστικότητα

b. Predictors: (Constant), Βαθμός σχέσης με την θέση εργασίας, Ευκαιρίες για απόδοση

c. Predictors: (Constant), Βαθμός σχέσης με την θέση εργασίας, Ευκαιρίες για απόδοση, Διαδικαστική Δικαιοσύνη

Συνοπτικά από τον έλεγχο των υποθέσεων και την στατιστική ανάλυση που διενεργήθηκε τα αποτελέσματα τα οποία εξήχθησαν από την έρευνα είναι τα ακόλουθα:

H1. Ο βαθμός «ροής» της παιχνιδοποιημένης μεθόδου πράγματι είναι μεγαλύτερος από αυτόν του SJT.

H2. Η παιχνιδοποιημένη μέθοδος και το SJT δεν εμφανίζουν σημαντικές διαφορές ως προς τον εκλαμβανόμενο χρόνο ολοκλήρωσης.

H3a. Η παιχνιδοποιημένη μέθοδος δεν εμφανίζει σημαντικές διαφορές όσον αφορά τις ευκαιρίες για απόδοση από ότι το SJT.

H3b. Το SJT έχει μεγαλύτερο βαθμό συσχέτισης με την θέση εργασίας απ' ότι η παιχνιδοποιημένη μέθοδος.

H3c. Παρά την αιτιατή σχέση που αποδείχθηκε οι δύο μέθοδοι δεν εμφανίζουν σημαντικές διαφορές ως προς την μεταβλητή της διαδικαστικής δικαιοσύνης.

H4. Η ευκολία για ψευδείς απαντήσεις δεν εμφανίζει σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο μεθόδων.

H5. Ο βαθμός ευχαρίστησης είναι υψηλότερος στους υποψηφίους που πέρασαν από την παιχνοδοποιημένη μέθοδο από αυτούς που συμπλήρωσαν το SJT.

H6. Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ εκλαμβανόμενης απόδοσης και οργανωσιακής ελκυστικότητας αλλά αυτή δεν είναι μεγαλύτερη στην περίπτωση του SJT.

### **Η σημασία των αποτελεσμάτων**

Μέσα από την παρούσα έρευνα τα στελέχη της Δ.Α.Δ. μπορούν να εξάγουν χρήσιμα συμπεράσματα για τις μεθόδους επιλογής που χρησιμοποιούν. Η έρευνα αυτή συνεισφέρει στην μελέτη των αντιδράσεων των υποψηφίων για την αύξηση της ελκυστικότητας των οργανισμών. Πλέον τα στελέχη είναι σε θέση να εντοπίσουν ποιοι είναι εκείνοι οι παράγοντες που ξεχωρίζουν σε μία μέθοδο επιλογής SJT και σε μία παιχνοδοποιημένη, συγκεκριμένα το Owiwi. Έτσι τα στελέχη έχοντας επίγνωση του παράγοντα που ενδεχομένως απουσιάζει από την διαδικασία επιλογής, κάνοντάς τον οργανισμό λιγότερο ελκυστικό από τους ανταγωνιστές του, μπορεί να επιλέξει μία μέθοδο που θα τον ενισχύει. Εισάγοντας έτσι πρακτικά στοιχεία στην διαδικασία της επιλογής τα στελέχη της Δ.Α.Δ. μπορούν να ενισχύσουν την εικόνα του οργανισμού και να προσελκύσουν περισσότερους και ικανότερους υποψηφίους.

Ταυτόχρονα τα στελέχη της Δ.Α.Δ. θα είναι σε θέση να χρησιμοποιούν μεθόδους επιλογής με στοιχεία που αυξάνουν την οργανωσιακή ελκυστικότητα σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους αξιολόγησης ώστε να επιτύχουν το ιδανικότερο αποτέλεσμα όσον αφορά την αξιολόγηση και την εικόνα του οργανισμού. Επίσης οι αποφάσεις οι οποίες αφορούν τις επενδύσεις ενός οργανισμού ως προς την χρησιμοποίηση μίας μεθόδου θα βασίζονται σε δεδομένα τα οποία θα περιορίσουν δαπάνες οι οποίες δεν θα αποφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

## **Βασική βιβλιογραφία**

- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J. M., Ferrara, P., & Campion, M. A. (2001). Applicant Reactions To Selection: Development of the Selection Procedural Justice Scale (Spjs). *Personnel Psychology*, 54(2), 387–419. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00097.x>
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405–434. <https://doi.org/10.1177/014920630002600303>
- Clevenger, J., Pereira, G. M., Wiechmann, D., Schmitt, N., & Schmidt Harvey, V. (2001). Incremental validity of situational judgment tests. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 410–417. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.410>
- Corstjens, J., Lievens, F., & Krumm, S. (2017). Situational Judgement Tests for Selection. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* (pp. 226–246). <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch11>
- Fetzer, M., Mcnamara, J., & Geimer, J. L. (2017). Gamification, Serious Games and Personnel Selection. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* (pp. 293–309). <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch14>
- Fetzer, M., & Tuzinski, K. (2013). Simulations for personnel selection. In *Simulations for Personnel Selection* (pp. 1–268). <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7681-8>
- Gilliland, S. W. (1995). Fairness from the Applicant's Perspective: Reactions to Employee Selection Procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 3(1), 11–18. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1995.tb00002.x>
- Gomes, D., & Neves, J. (2011). Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review*, 40(6), 684–699. <https://doi.org/10.1108/00483481111169634>
- Hamari, J., & Koivisto, J. (2014). Measuring flow in gamification: Dispositional Flow Scale-2. *Computers in Human Behavior*, 40, 133–143. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.07.048>
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57(3), 639–683. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x>
- Hawkes, B., Cek, I., & Handler, C. (2017). The Gamification of Employee Selection Tools. In *Next Generation Technology-Enhanced Assessment* (pp. 288–314). <https://doi.org/10.1017/9781316407547.013>
- Lievens, F., Peeters, H., & Schollaert, E. (2008). Situational judgment tests: A review of recent research. *Personnel Review*, 37(4), 426–441. <https://doi.org/10.1108/00483480810877598>
- Lowman, G. H. (2016). Moving Beyond Identification: Using Gamification To Attract and Retain Talent. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(3), 677–682. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/iop.2016.70>
- McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2001). Situational Judgment Tests: A Review of Practice and Constructs Assessed. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(June), 103–113.

- 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>
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective. *Journal of Applied Psychology, 78*(2), 184–193. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.184>
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management, 26*(1–2), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>

## Οι αντιδράσεις των υποψηφίων στην πρόσωπο με πρόσωπο και στην ψηφιακή συνέντευξη και η εξέταση της επίδρασης των ακατάλληλων ερωτήσεων στις συνεντεύξεις

**Φοιτητής: Πατρώνης Κωνσταντίνος**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Νικολάου Ιωάννης**

### **Εισαγωγή:**

Παραδοσιακά, η διαδικασία της επιλογής είχε ιδωθεί μονομερώς, κάτι το οποίο αντανακλάται στον ορισμό της διαδικασίας της επιλογής ως μιας διαδικασίας όπου ο οργανισμός μέσω ορισμένων εργαλείων συλλέγει πληροφορίες για τον υποψήφιο, αξιολογώντας τις για να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος κατέχει τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες, γνώσεις και άλλα χαρακτηριστικά (KSAOs) για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας (Gatewood, Feild, & Barrick, 2010).

Αυτός ο ορισμός, αν και είναι ικανός να περιγράψει τη διαδικασία της επιλογής ως μια προβλεπτική υπόθεση όπου συγκεκριμένα κριτήρια θα οδηγήσουν σε μια αυξημένη απόδοση (Guion, 1965), αγνοεί το γεγονός ότι δεν επιλέγει μόνο ο οργανισμός τον κατάλληλο υποψήφιο, αλλά και ο υποψήφιος τον κατάλληλο οργανισμό (Ryan & Ployhart, 2000). Η επιλογή των υποψηφίων καθορίζεται σε ορισμένο βαθμό από τις αντιδράσεις τους κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της πρόσληψης (Ryan & Ployhart, 2000). Ένας σημαντικός παράγοντας που ενδέχεται να επιδράσει στις αντιδράσεις των υποψηφίων κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της επιλογής είναι οι ακατάλληλες ερωτήσεις προς τους υποψήφιους (Saks & McCarthy, 2006).

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας δεν έχει αφήσει ανεπηρέαστη τη διαδικασία της επιλογής, έχοντας μεταμορφώσει αρκετά παραδοσιακά εργαλεία (Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015). Επί παραδείγματι, η τεχνολογία του βίντεο, ειδικότερα του ασύγχρονου βίντεο, έχει ενσωματωθεί στο εργαλείο της πρόσωπο με πρόσωπο συνέντευξης (FTF interview) με αποτέλεσμα τη δημιουργία της ψηφιακής συνέντευξης (Connor, Madg, Shaw, & Wellens, 2008).

### **Σκοπός και σημασία της έρευνας:**

Μολονότι, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν ολοένα και περισσότερο την ψηφιακή συνέντευξη (Woods, Ahmed, Nikolaou, Costa, & Anderson, 2019), η έρευνα για τις αντιδράσεις των υποψηφίων στο εργαλείο της ψηφιακής συνέντευξης δε βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο (Naim, Tanveer, Gildea, & Hoque, 2018). Ο κύριος σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να μελετήσει το κομμάτι των αντιδράσεων των υποψηφίων για τα εργαλεία της FTF και της ψηφιακής συνέντευξης, προβαίνοντας σε μια σύγκριση αυτών για να διαπιστωθεί ποιο εργαλείο προτιμούν περισσότερο οι υποψήφιοι καθώς και ποιες είναι οι επιδράσεις των αντιδράσεων των υποψηφίων. Ο δεύτερος στόχος της εργασίας ήταν να διαπιστωθεί αν οι ακατάλληλες ερωτήσεις θα επηρέαζαν τις αντιδράσεις των υποψηφίων για τα δύο αυτά εργαλεία.

Η σημασία της έρευνας μπορεί να χαρακτηριστεί ως μεγάλη και έγκειται στο κομμάτι ότι διαφωτίζει δύο πτυχές στην επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα σχετικά

ανεξερεύνητες. Η πρώτη είναι οι αντιδράσεις των υποψηφίων στην ψηφιακή συνέντευξη, καθώς μέσα από την εργασία παρατηρήσαμε πώς αξιολογείται αυτό το εργαλείο σε σύγκριση με το αντίστοιχο παραδοσιακό εργαλείο. Η δεύτερη πτυχή αφορά τις ακατάλληλες ερωτήσεις στη διαδικασία της συνέντευξη και την επίδραση αυτών στις αντιδράσεις των υποψηφίων, επίδραση για την οποία στην Ελλάδα έχουμε ελάχιστα δεδομένα.

### **Βιβλιογραφική επισκόπηση:**

Η παρούσα έρευνα εστιάζει στη διαδικασία της επιλογής, ειδικότερα στα εργαλεία της παραδοσιακής συνέντευξης και της ψηφιακής συνέντευξης. Το εργαλείο που χρησιμοποιούν συχνότερα οι υπεύθυνοι του οργανισμού είναι η παραδοσιακή συνέντευξη (Macan, 2009), εργαλείο το οποίο, μάλιστα, είναι το πιο αρεστό στους υποψηφίους (Hausknecht, Day, & Thomas, 2004). Ως **παραδοσιακή συνέντευξη επιλογής** ορίζεται η φυσική αλληλοεπίδραση που συντελείται μεταξύ ενός υποψηφίου και ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων του οργανισμού με σκοπό να καθοριστεί εάν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος για κάποια θέση εργασίας (Huffcutt & Youngcourt, 2007). Αντιλαμβανόμαστε ότι είναι μια αλληλοεπίδραση που συντελείται σε πραγματικό χρόνο από κοντά με τους υπευθύνους του οργανισμού. Αυτά τα χαρακτηριστικά δε συναντώνται στην ψηφιακή συνέντευξη. Τουναντίον, αυτή ορίζεται ως η ασύγχρονη απάντηση των υποψηφίων σε ήδη ψηφιακά διατυπωμένες ερωτήσεις του οργανισμού με τη βοήθεια της τεχνολογίας (Tolan, 2012). Συνεπώς, κατά τη διάρκεια αυτού του είδους συνέντευξης, ο υποψήφιος δεν αλληλοεπιδρά σε πραγματικό χρόνο με τους υπευθύνους του οργανισμού, αλλά απαντά σε ένα σταθερό σετ ερωτήσεων μέσω μιας πλατφόρμας (Tolan, 2012). Η απάντηση του υποψηφίου καταγράφεται και αυτή αποθηκεύεται και στέλνεται στους υπευθύνους του οργανισμού όπου την αξιολογούν σε μεταγενέστερο χρόνο (Tolan, 2012).

Η επόμενη βασική έννοια της έρευνας είναι οι αντιδράσεις των υποψηφίων. Ως **αντιδράσεις των υποψηφίων** ορίστηκαν οι αντιλήψεις τους για το πόσο δίκαιες και σωστές ήταν οι μέθοδοι που ακολούθησε ο οργανισμός, τα συναισθήματά, οι στάσεις και οι συμπεριφορές τους κατά τη διαδικασία της επιλογής (McCarthy et al., 2017). Η εξέταση αυτών έγινε υπό το πρίσμα ποικίλων θεωριών. Η κυριότερη θεωρία ήταν το **μοντέλο της αντιλαμβανόμενης** δικαιοσύνης τους Gilliland (1993) όπου κυρίαρχο ρόλο για τον καθορισμό των αντιδράσεων των υποψηφίων διαδραματίζει η δικαιοσύνη. Σύμφωνα με τον Gilliland (1993) οι αντιδράσεις των υποψηφίων για ένα εργαλείο επιλογής και για τη διαδικασία επιλογής εν γένει καθορίζονται υπό την οπτική της δικαιοσύνης. Η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη καθορίζεται τόσο από επιμεριστικούς κανόνες, δηλαδή ποιο το αποτέλεσμα αυτής, όσο και από διαδικαστικούς κανόνες, ήτοι αν η διαδικασία ήταν δίκαια (Gilliland, 1993). Ορισμένοι διαδικαστικοί κανόνες που επηρεάζουν την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη είναι η ευκαιρία απόδοσης, η ανατροφοδότηση, η διαπροσωπική ικανότητα των recruiters και η αμφίδρομη επικοινωνία (Gilliland, 1993). Οι αντιδράσεις των υποψηφίων εξετάστηκαν και υπό πρόσθετα θεωρητικά μοντέλα. Ένα από αυτό ήταν το **μοντέλο των προδιαθέσεων** (Arvey, Strickland, Drauden, & Martin, 1990), όπου σύμφωνα με τους θεωρητικούς οι υποψήφιοι έχουν συγκεκριμένες προδιαθέσεις για τα εργαλεία επιλογής που επιδρούν στην απόδοσή τους. Επιπλέον, αντλήσαμε από τη θεωρία του **εμπλουτισμού του μέσου**, όπου η βασική παραδοχή συνοψίζεται στο ότι οι υποψήφιοι προτιμούν το μέσο της συνέντευξης

που είναι πιο πλούσιο, με πλουσιότερη να αξιολογείται η φυσική αλληλοεπίδραση (Chapman, Uggerslev, & Webster, 2003; Daft & Wiginton, 1979). Η **θεωρία της σηματοδότησης** αποτέλεσε ένα χρήσιμο θεωρητικό υπόβαθρο· σύμφωνα με αυτή η διαδικασία της επιλογής λειτουργεί ως ένα σήμα για το πώς είναι ο εργασιακός βίος στον οργανισμό (Bangertter, Roulin, & König, 2012; Rynes, 1991).

Ένας λόγος για τον οποίο αυξήθηκε η έρευνα στις αντιδράσεις των υποψηφίων είναι η πολύπλευρη επίδραση αυτών (Gilliland & Steiner, 2012; Landy & Shankster, 1994). Αν και οι αντιδράσεις των υποψηφίων μπορούν να έχουν επιδράσεις στα συναισθήματα, στις στάσεις, στις συμπεριφορές, στις προθέσεις και στην αυτο-αντίληψη των (Gilliland & Steiner, 2012; McCarthy et al., 2017), στην παρούσα έρευνα έγινε εστίαση σε τρεις αντιδράσεις:

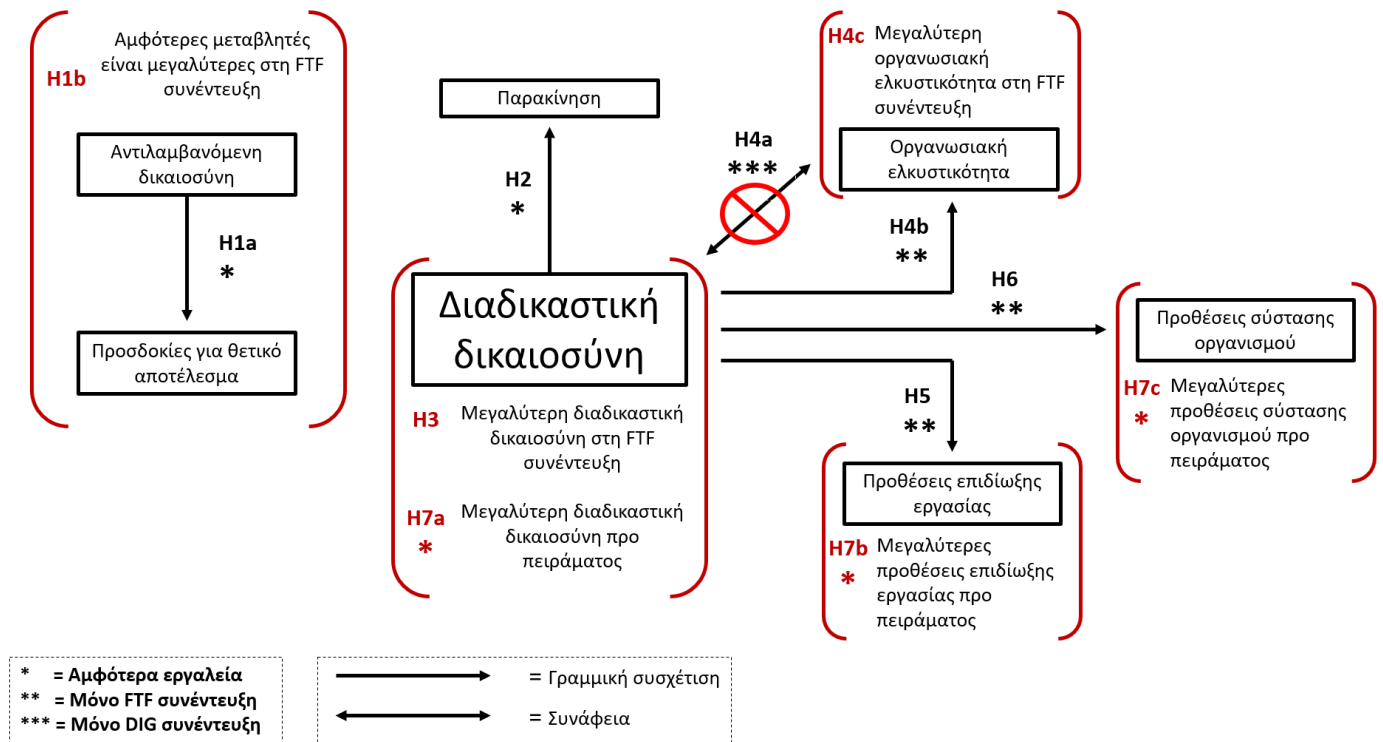
1. Οργανωσιακή ελκυστικότητα.
2. Προθέσεις επιδίωξης εργασίας.
3. Προθέσεις σύστασης του οργανισμού στον κοινωνικό περίγυρο.

Από τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των αντιδράσεων των υποψηφίων και των παραπάνω επιδράσεων (Ababneh, Hackett, & Schat, 2014; LaHuis, 2005; Schinkel, van Vianen, & Marie Ryan, 2016).

Σημαντική θεωρία ως προς την κατανόηση τόσο των αντιδράσεων των υποψηφίων, όσο και των ακατάλληλων ερωτήσεων, είναι η εισβολή στην ιδιωτικότητα. Οι υποψήφιοι αντιδρούν αρνητικά όταν ένα μέσο επιλογής εισέρχεται στην ιδιωτική σφαίρα ζωής του (Ababneh & Al-Waqfi, 2016; Stone-Romero, Stone, & Hyatt, 2003). Οι ακατάλληλες ερωτήσεις, οι οποίες μπορούν να αφορούν τον σεξουαλικό προσανατολισμό, την οικογένεια, τη θρησκεία κ.λπ. δε σχετίζονται με τις ικανότητες της θέσης εργασίας αλλά με την προσωπική ζωή και συνεπώς εγείρουν αρνητικές αντιδράσεις (Ababneh & Al-Waqfi, 2016; Saks & McCarthy, 2006).

Όσον αφορά τις δύο ειδών συνεντεύξεις, από τη βιβλιογραφία παρατηρείται ότι η παραδοσιακή συνέντευξη είναι πιο αρεστή σε σύγκριση με την ψηφιακή (Anderson & Witvliet, 2008; Brenner, Ortner, & Fay, 2016). Η παραδοσιακή συνέντευξη προτιμάται από τους υποψηφίους καθώς ο χαρακτήρας των recruiters μπορεί να δράσει θετικά (Nikolaou, 2011), υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία (Gilliland, 1994) και τους δίνεται η δυνατότητα να αναδείξουν τον εαυτό τους λεκτικά και μη λεκτικά (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005). Εν αντιθέσει, οι ψηφιακές συνεντεύξεις, παρά το γεγονός ότι είναι ευέλικτες και για τους υποψήφιους (Toldi, 2011), εγείρουν αρνητικές αντιδράσεις λόγω απουσίας πραγματικής αλληλοεπίδρασης, λόγω αδυναμίας να αναδείξουν φυσικά τις ικανότητές τους και λόγω του άβολου συναισθήματος της καταγραφής (Blacksmith, Willford, & Behrend, 2016; Brenner et al., 2016; Mejia & Torres, 2018).

Από την εξέταση της βιβλιογραφίας προέκυψαν οι εξής υποθέσεις:



### Μεθοδολογία:

Για να εξεταστούν οι παραπάνω υποθέσεις πραγματοποιήθηκε ένα πείραμα σε συνδυασμό με τη χορήγηση pretest και posttest ερωτηματολογίων. Η χρήση ερωτηματολογίου έγινε για να ποσοτικοποιηθούν οι αντιδράσεις των υποψηφίων και οι επιδράσεις αυτών, ενώ μέσω του πειράματος ήμασταν σε θέση να διακρίνουμε εάν επιδρούν οι ακατάλληλες ερωτήσεις σε αυτές τις μεταβλητές.

Περιγράφοντας πιο λεπτομερώς το πείραμα, σε αρχικό στάδιο οι συμμετέχοντες διάβάζαν και συμπλήρωναν το pretest ερωτηματολόγιο και ύστερα προγραμματιζόταν μια συνάντηση με τους υπεύθυνους του πειράματος με σκοπό να συμμετάσχουν στις συνεντεύξεις. Τις καθορισμένες μέρες οι συμμετέχοντες λάμβαναν μέρος σε δύο συνεντεύξεις, μια παραδοσιακή και μια ψηφιακή. Ανάλογα το αν ο συμμετέχοντας ήταν στην ομάδα ελέγχου ή στην πειραματική ομάδα, οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων μεταβάλλονταν με την πειραματική ομάδα να έχει τη μεταβλητή των ακατάλληλων ερωτήσεων. Μετά τη συμμετοχή τους στο πείραμα συμπλήρωναν το posttest ερωτηματολόγιο, το οποίο ήταν όμοιο με το pretest.



Όσον αφορά το δείγμα, αυτό αποτελούταν από 80 συμμετέχοντες, οι οποίοι διαχωρίζονταν σε δύο ομάδες των 40 ατόμων, την ομάδα ελέγχου όπου οι συνεντεύξεις είχαν σχετικές με την εργασία ερωτήσεις και την πειραματική ομάδα, όπου οι συνεντεύξεις είχαν και ακατάλληλες ερωτήσεις. Περισσότερες πληροφορίες για το δείγμα μπορούν να αντληθούν από τον πίνακα.

Το ερωτηματολόγιο σχηματίστηκε από τις κλίμακες που συναντάμε στα έργα των Steiner & Gilliland (1996), Charman, Uggerslev και Webster (2003), Arvey και συνεργατών του (1990) και Highhouse, Lievens και Sinar (2003). Συναντήθηκε εσωτερική αξιοπιστία σχεδόν στο σύνολο όλων των μεταβλητών. Τέλος, η στατιστική ανάλυση έγινε στο SPSS Statistics 22 και διενεργήθηκαν συσχετίσεις Spearman, παλινδρομήσεις και έλεγχοι διαφοράς μέσω σε εξαρτημένα δείγματα.

### Αποτελέσματα:

Οι περισσότερες υποθέσεις σχετικά με τις αντιδράσεις των υποψηφίων επιβεβαιώθηκαν, με το εργαλείο της παραδοσιακή συνέντευξης να είναι πιο αρεστό από αυτό της ψηφιακής. Επίσης από τα αποτελέσματά, φαίνεται πως οι αντιδράσεις των υποψηφίων μπορούν να προβλέψουν ένα μικρό μέρος συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Τέλος, καμία υπόθεση αναφορικά με την επίδραση

		Δείγμα	
		N	%
Φύλο	Άνδρας	35	44%
	Γυναίκα	45	56%
Ηλικία	18-24	68	85%
	25-34	9	11%
	35-44	3	4%
Προϋπηρεσία	0-1 έτη	34	42%
	1-5 έτη	20	25%
	5+ έτη	6	8%
	Καμία εμπειρία	20	25%
Προηγούμενη εμπειρία σε FTF συνεντεύξεις	Ναι	53	66%
	Όχι	27	34%
Προηγούμενη εμπειρία σε ψηφιακές	Ναι	14	17%
	Όχι	66	83%

των ακατάλληλων ερωτήσεων δεν επιβεβαιώθηκε.

✓ **H1a:** Η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη παρουσιάζει θετική γραμμική συσχέτιση με τις προσδοκίες για θετικό αποτέλεσμα σε αμφότερα εργαλεία συνέντευξης.

✓ **H1b:** Η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη και οι προσδοκίες για θετικό αποτέλεσμα είναι υψηλότερες στο εργαλείο της παραδοσιακής συνέντευξης.

✓ **H2:** Η διαδικαστική δικαιοσύνη έχει γραμμική θετική

συσχέτιση με την παρακίνηση με αποτέλεσμα να μπορεί να την προβλέψει σε μικρό βαθμό σε αμφότερα εργαλεία συνέντευξης.

- ✓ **H3:** Η διαδικαστική δικαιοσύνη είναι μεγαλύτερη στο εργαλείο της παραδοσιακής συνέντευξης καθιστώντας το πιο δίκαιο από αυτό της ψηφιακής.
- ✗ **H4a:** Σε αντίθεση με την υπόθεσή μας υπάρχει συνάφεια μεταξύ διαδικαστικής δικαιοσύνης και οργανωσιακής ελκυστικότητας στο εργαλείο της ψηφιακής συνέντευξης
- ✓ **H4b:** Η διαδικαστική δικαιοσύνη παρουσιάζει θετική γραμμική συσχέτιση με την οργανωσιακή ελκυστικότητα σε αμφότερα εργαλεία συνέντευξης.
- ✓ **H4c:** Η οργανωσιακή ελκυστικότητα είναι μεγαλύτερη όταν χρησιμοποιείται το εργαλείο της παραδοσιακής συνέντευξης.

- ✓ **H5:** Η διαδικαστική δικαιοσύνη έχει θετική γραμμική συσχέτιση με τις προθέσεις επιδίωξης εργασίας μόνο όταν χρησιμοποιούνται ψηφιακές συνεντεύξεις.
- ✓ **H6:** Η διαδικαστική δικαιοσύνη παρουσιάζει θετική γραμμική συσχέτιση με τις προθέσεις σύστασης του οργανισμού μόνο όταν χρησιμοποιούνται ψηφιακές συνεντεύξεις.
- ✗ **H7a:** Η διαδικαστική δικαιοσύνη δε διαφέρει στατιστικά σημαντικά όταν οι υποψήφιοι ερωτήθηκαν ακατάλληλες ερωτήσεις σε αμφότερες συνεντεύξεις.
- ✗ **H7b:** Οι προθέσεις επιδίωξης εργασίας δε διαφέρουν στατιστικά σημαντικά όταν οι υποψήφιοι ερωτήθηκαν ακατάλληλες ερωτήσεις σε αμφότερες συνεντεύξεις.
- ✗ **H7c:** Οι προθέσεις σύστασης του οργανισμού δε διαφέρουν στατιστικά σημαντικά όταν οι υποψήφιοι ερωτήθηκαν ακατάλληλες ερωτήσεις σε αμφότερες συνεντεύξεις.

### Μοντέλα συσχετίσεων

#### Ομάδα ελέγχου και πειραματική ομάδα (προ πειράματος) N=80

Μοντέλο	R2	df	p
ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ (FTF) - ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΘΕΤΙΚΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ (FTF)	0,15	78	,000
ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ (DIG) - ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΘΕΤΙΚΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ (DIG)	0,21	78	,000
ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ (FTF) - ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ (FTF)	0,05	78	,042
ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ (DIG) - ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ (DIG)	0,10	78	,003
ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ (FTF) - ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ (FTF)	0,09	78	,005
ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ (DIG) - ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ (DIG)	0,19	78	,000
ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ (DIG) - ΠΡΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΔΙΩΞΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (DIG)	0,10	78	,003
ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ (DIG) - ΠΡΟΘΕΣΕΙΣ ΣΥΣΤΑΣΗΣ (DIG)	0,07	78	,020

#### Συσχετισμένος έλεγχος t

	Ομάδα ελέγχου & πειραματική ομάδα (προ πειράματος)				Ομάδα ελέγχου (μετά πειράματος)				Πειραματική ομάδα (μετά πειράματος)		
	N	t	df	Sig. (2-tailed)	N	t	df	Sig. (2-tailed)	t	df	Sig. (2-tailed)
Ζεύγος 1 ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ (FTF) - ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ (DIG)	80	6,43	79	,000	40	3,64	39	,001	3,38	39	,002
Ζεύγος 2 ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΘΕΤΙΚΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ (FTF) - ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΘΕΤΙΚΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ (DIG)	80	4,95	79	,000	40	5,59	39	,000	4,07	39	,000
Ζεύγος 3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ (FTF) - ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ (DIG)	80	11,56	79	,000	40	7,62	39	,000	7,61	39	,000
Ζεύγος 4 ΟΡΓ. ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ (FTF) - ΟΡΓ. ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ (DIG)	80	2,98	79	,004	40	2,18	39	,035	2,81	39	,008

**Συσχετισμένος έλεγχος t**

Πειραματική ομάδα (προ και μετά πειράματος)	N	t	df	Sig. (2-tailed)
Ζεύγος 1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ (FTF) ΠΡΟ ΠΕΙΡΑΜΑΤΟΣ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ (FTF) ΜΕΤΑ ΠΕΙΡΑΜΑΤΟΣ	40	0,71	39	,482
Ζεύγος 2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ (DIG) ΠΡΟ ΠΕΙΡΑΜΑΤΟΣ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ (DIG) ΜΕΤΑ ΠΕΙΡΑΜΑΤΟΣ	40	0,27	39	,786
Ζεύγος 3 ΠΡΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΔΙΩΞΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (FTF) ΠΡΟ ΠΕΙΡΑΜΑΤΟΣ - ΠΡΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΔΙΩΞΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (FTF) ΜΕΤΑ ΠΕΙΡΑΜΑΤΟΣ	40	-0,25	39	,805
Ζεύγος 4 ΠΡΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΔΙΩΞΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (DIG) ΠΡΟ ΠΕΙΡΑΜΑΤΟΣ - ΠΡΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΔΙΩΞΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (DIG) ΜΕΤΑ ΠΕΙΡΑΜΑΤΟΣ	40	-0,17	39	,863
Ζεύγος 5 ΠΡΟΘΕΣΕΙΣ ΣΥΣΤΑΣΗΣ (FTF) ΠΡΟ ΠΕΙΡΑΜΑΤΟΣ - ΠΡΟΘΕΣΕΙΣ ΣΥΣΤΑΣΗΣ (FTF) ΜΕΤΑ ΠΕΙΡΑΜΑΤΟΣ	40	-0,50	39	,623
Ζεύγος 6 ΠΡΟΘΕΣΕΙΣ ΣΥΣΤΑΣΗΣ (DIG) ΠΡΟ ΠΕΙΡΑΜΑΤΟΣ - ΠΡΟΘΕΣΕΙΣ ΣΥΣΤΑΣΗΣ (DIG) ΜΕΤΑ ΠΕΙΡΑΜΑΤΟΣ	40	-0,94	39	,351

**Συνοπτική ανάλυση των αποτελεσμάτων και χρησιμότητά τους:**

Όσον αφορά την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη και την συσχέτιση με τις προσδοκίες για θετικό αποτέλεσμα, τα ευρήματά μας αναπτύσσονται στο θεωρητικό πλαίσιο του Charman και των συνεργατών του (2003). Οι υποψήφιοι μέσα από την παρουσίαση του εαυτού τους είναι σε θέση να αποδώσουν καλύτερα και άρα να έχουν περισσότερες προσδοκίες για θετικό αποτέλεσμα από τη συνέντευξη (Charman et al., 2003). Αυτή η δυνατότητα είναι αυξημένη στις παραδοσιακές συνεντεύξεις (Charman et al., 2003) και μειωμένη στις ψηφιακές λόγω του περιορισμού στο χειρισμό των εντυπώσεων (Blacksmith et al., 2016; Langer, König, & Krause, 2017).

Η διαδικαστική δικαιοσύνη μπορεί να προβλέψει ένα μέρος της παρακίνησης, αποτέλεσμα που είναι σύμφωνο με τη βιβλιογραφία, καθώς οι υποψήφιοι αισθάνονται περισσότερη παρακίνηση να εξεταστούν από ένα εργαλείο αν το θεωρούν δίκαιο (Hausknecht et al., 2004). Η παραδοσιακή συνέντευξη γίνεται αντιληπτή ως πιο δίκαιο εργαλείο, εύρημα σύμφωνο με τη βιβλιογραφία (Anderson & Witvliet, 2008; Hausknecht et al., 2004), ενώ η ψηφιακή συνέντευξη χαρακτηρίζεται ως πιο απρόσωπη και άβολη (Blacksmith et al., 2016; Langer et al., 2017).

Εν αντιθέσει με τη βιβλιογραφία (Langer et al., 2017), στο εργαλείο της ψηφιακής συνέντευξης μπορεί να διαπιστωθεί συσχέτιση μεταξύ της διαδικαστικής δικαιοσύνης και της οργανωσιακής ελκυστικότητας. Σε γενικές γραμμές η διαδικαστική δικαιοσύνη μπορεί να προβλέψει σε μικρό ποσοστό την οργανωσιακή ελκυστικότητα, τις προθέσεις επιδίωξης εργασίας και τις προθέσεις σύστασης του οργανισμού, ιδίως όταν χρησιμοποιείται η ψηφιακή συνέντευξη. Τέλος, δεν παρατηρήθηκε καμία επίδραση των ακατάλληλων ερωτήσεων σε καμία μεταβλητή. Υιοθετήθηκε η εξήγηση ότι οι ακατάλληλες ερωτήσεις εγείρουν αρνητικές αντιδράσεις όταν περάσουν ένα κατώφλι σε ποσότητα, ήτοι όταν είναι πολλές σε μια συνέντευξη (Saks & McCarthy, 2006).

Η χρησιμότητα της παρούσα έρευνας είναι αισθητή τόσο στον ακαδημαϊκό, όσο και στον επιχειρησιακό κόσμο. Αφενός στον ακαδημαϊκό πραγματοποιήθηκε μια σύγκριση μεταξύ δύο εργαλείων επιλογής στο ελληνικό πλαίσιο, διαφωτίζοντας αισθητά τις αντιδράσεις των υποψηφίων στην ψηφιακή συνέντευξη και τις επιδράσεις αυτών. Επιπροσθέτως, καλλιεργείται σταδιακά το έδαφος για περισσότερες μελέτες αναφορικά με τις ακατάλληλες ερωτήσεις. Αφετέρου, στον επιχειρησιακό τομέα, αναδεικνύεται η αισθητή προτίμηση των υποψηφίων στο εργαλείο της παραδοσιακής συνέντευξης και οι αισθητά λιγότερο θετικές αντιλήψεις τους για την ψηφιακή συνέντευξη. Οι HR επαγγελματίες, μπορούν να χρησιμοποιούν το εργαλείο της ψηφιακή συνέντευξης σε συνδυασμό με την παραδοσιακή και όχι στη θέση της.

## Βιβλιογραφία:

- Ababneh, K. I., & Al-Waqfi, M. (2016). The role of privacy invasion and fairness in understanding job applicant reactions to potentially inappropriate/discriminatory interview questions. *Personnel Review*, 45(2). <https://doi.org/10.1108/PR-11-2014-0264>
- Ababneh, K. I., Hackett, R. D., & Schat, A. C. H. (2014). The role of attributions and fairness in understanding job applicant reactions to selection procedures and decisions. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 111–129. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9304-y>
- Anderson, N., & Witvliet, C. (2008). Fairness reactions to personnel selection methods: An international comparison between the Netherlands, the United States, France, Spain, Portugal, and Singapore. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2008.00404.x>
- Arvey, R. D., Strickland, W., Drauden, G., & Martin, C. (1990). Motivational components of test taking. *Personnel Psychology*, 43, 695–716. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb00679.x>
- Bangerter, A., Roulin, N., & König, C. J. (2012). Personnel selection as a signaling game. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 719–738. <https://doi.org/10.1037/a0026078>
- Blacksmith, N., Willford, J., & Behrend, T. (2016). Technology in the employment Interview: A meta-analysis and future research agenda. *Personnel Assessment and Decisions*, 2(1). <https://doi.org/10.25035/pad.2016.002>
- Brenner, F. S., Ortner, T. M., & Fay, D. (2016). Asynchronous video interviewing as a new technology in personnel selection: The applicant's point of view. *Frontiers in Psychology*, 7(863). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00863>
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., & Webster, J. (2003). Applicant reactions to face-to-face and technology-mediated interviews: A field investigation. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 944–953. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.944>
- Connor, H., Madg, C., Shaw, R., & Wellens, J. (2008). Internet-based interviewing. In N. Fielding, R. Lee, & G. Blank (Eds.), *The SAGE Handbook of Online Research Methods* (pp. 271–289). Thousand Oaks: CA: Sage Publications.
- Daft, R. L., & Wiginton, J. C. (1979). Language and organization. *Academy of Management Review*, 4(2), 179–191. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4289017>
- Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. J. (2010). *Human resource selection* (7th ed.). Mason, OH: Cengage Learning.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18(4), 694–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210155>
- Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 691–701. [\[77\]](https://doi.org/10.1037/0021-</a></p></div><div data-bbox=)

9010.79.5.691

- Gilliland, S. W., & Steiner, D. D. (2012). Applicant reactions to testing and selection. In N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (pp. 629–666). New York: Oxford University Press.
- Guion, R. M. (1965). *Personnel testing*. New York: McGraw-Hill.
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology, 57*(3), 639–683. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x>
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement, 63*(6), 986–1001. <https://doi.org/10.1177/0013164403258403>
- Huffcutt, A. I., & Youngcourt, S. (2007). Employment interviews. In D. Whetzel & G. Wheaton (Eds.), *Applied Measurement: Industrial psychology in human resource management* (pp. 181–199). London: Psychology press.
- LaHuis, D. M. (2005). Individual differences in applicant reactions: A job-search perspective. *International Journal of Selection and Assessment, 13*(2), 150–159. <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2005.00309.x>
- Landy, F. J., & Shankster, L. J. (1994). Personnel selection and placement. *Annual Review of Psychology, 45*, 261–296. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.45.020194.001401>
- Langer, M., König, C. J., & Krause, K. (2017). Examining digital interviews for personnel selection: Applicant reactions and interviewer ratings. *International Journal of Selection and Assessment, 25*(4), 371–382. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12191>
- Macan, T. (2009). The Employment Interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review, 19*(3), 203–218. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.03.006>
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N., Costa, A. C., & Ahmed, S. M. (2017). Applicant perspectives during selection: A review addressing “so what?,” “what’s new?,” and “where to next?” *Journal of Management, 43*(6), 1693–1725. <https://doi.org/10.1177/0149206316681846>
- Mejia, C., & Torres, E. (2018). Implementation and normalization process of asynchronous video interviewing practices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(2), 685–701. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2016-0402>
- Naim, I., Tanveer, M. I., Gildea, D., & Hoque, M. E. (2018). Automated analysis and prediction of job interview performance. *IEEE Transactions on Affective Computing, 9*(2), 191–204. <https://doi.org/10.1109/TAFFC.2016.2614299>
- Nikolaou, I. (2011). Core processes and applicant reactions to the employment interview: An exploratory study in Greece. *International Journal of Human Resource Management, 22*(10), 2185–2201. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.580187>
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2000). Applicants’ perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management, 26*(3), 565–606. <https://doi.org/10.1177/014920630002600308>

- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 399–444). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Saks, A. M., & McCarthy, J. M. (2006). Effects of discriminatory interview questions and gender on applicant reactions. *Journal of Business and Psychology, 21*(2), 175–191. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9024-7>
- Schinkel, S., van Vianen, A. E. M., & Marie Ryan, A. (2016). Applicant reactions to selection events: Four studies into the role of attributional style and fairness perceptions. *International Journal of Selection and Assessment, 24*(2), 107–118. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12134>
- Steiner, D. D., & Gilliland, S. W. (1996). Fairness reactions to personnel selection techniques in France and the United States. *International Journal of Selection and Assessment, 81*(2), 134–141. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.134>
- Stone-Romero, E. F., Stone, D. L., & Hyatt, D. (2003). Personnel selection procedures and invasion of privacy. *Journal of Social Issues, 59*(2), 343–368. <https://doi.org/10.1111/1540-4560.00068>
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review, 25*(2), 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.01.002>
- Tolan, J. (2012). What are the different types of video interviews? Retrieved December 24, 2019, from <https://workology.com/different-video-interviews/>
- Toldi, N. (2011). Job applicants favor video interviewing in the candidate-selection process. *Employment Relations Today, 38*(3), 19–27. <https://doi.org/10.1002/ert>
- Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., & Anderson, N. R. (2019). Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 00*(00), 1–14. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1681401>

**Οι αντιδράσεις των υποψηφίων στη χρήση παιχνιδοποίησης κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού: Τι σηματοδοτεί η παιχνιδοποίηση για τον οργανισμό και ποιος ο αντίκτυπός της στην οργανωσιακή ελκυστικότητα.**

**Φοιτήτρια: Φιλιππίδη Ευαγγελία-Μαρία**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Γεωργίου Κωνσταντίνα**

## **Εισαγωγή**

Τα τελευταία χρόνια, η μεγαλύτερη τάση όσον αφορά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, που αξιοποιεί την τεχνολογία, είναι η χρήση παιχνιδοποιημένων εργαλείων αξιολόγησης (gamification) και των σοβαρών παιχνιδιών (serious games). Με τον όρο παιχνιδοποίηση εννοείται η χρήση στοιχείων παιχνιδιού σε πλαίσιο που δεν έχει ψυχαγωγικό χαρακτήρα, με άλλα λόγια σε μη παιγνιώδη πλαίσιο (Deterding, Dixon, Khaled, & Nacke, 2011). Σε πρώτο στάδιο και σε ευρεία χρήση τα παιχνιδοποιημένα εργαλεία είχαν εφαρμοστεί κυρίως στο πεδίο της εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, αλλά και στα πλαίσια προωθητικών ενεργειών, ώστε να αυξηθεί η δέσμευση των καταναλωτών- πελατών. Πλέον, εφαρμόζονται εκτεταμένα στη διαδικασία επιλογής, αλλά όχι ως μεμονωμένη μέθοδο επιλογής, αλλά ως μετά μέθοδο, που έρχεται να συμπληρώσει και να προηγηθεί ή να ακολουθήσει τις παραδοσιακές μεθόδους επιλογής.

Επιπλέον, έχει υποστηριχθεί, ότι τα παιχνιδοποιημένα εργαλεία επιτυγχάνουν να δώσουν στον υποψήφιο μια πιο διασκεδαστική εμπειρία, δημιουργώντας τους πιο έντονα το αίσθημα της εργασιακής δέσμευσης ήδη από το στάδιο επιλογής. Δεδομένου, ότι η διαδικασία διαρκεί αρκετά, συχνά δυο με τέσσερις εβδομάδες, είναι σημαντικό να έχει διεγερθεί το ενδιαφέρον του υποψηφίου και να έχει επιτευχθεί η ανάπτυξη ενός αισθήματος δέσμευσης (Chow & Charman, 2013), ώστε να κρατηθεί το ενδιαφέρον τους έως ότου η διαδικασία επιλογής ολοκληρωθεί. Είναι, λοιπόν, ένα σημαντικό εργαλείο, που βοηθάει να μειωθεί το ποσοστό των υποψηφίων, που αποσύρεται από τη διαδικασία πριν αυτή ολοκληρωθεί.

Στα θετικά των παιχνιδοποιημένων μεθόδων συγκαταλέγεται, από κάποιους τουλάχιστον ερευνητές, η υψηλή προβλεπτική εγκυρότητά της ως προς την εργασιακή απόδοση (Georgiou, Gouras, & Nikolaou, 2019). Επισημαίνεται, μάλιστα, ότι το παιχνιδοποιημένο της πλαίσιο κάνει τον υποψήφιο- παίκτη να χάσει την αίσθηση του ότι αξιολογείται (Webster, Trevino, & Ryan, 1993), καθώς η διαδικασία απορροφά την προσοχή του (flow), κάνοντάς τον να δώσει περισσότερο ειλικρινείς απαντήσεις και μη μπορώντας να ξεγελάσει το τεστ, δίνοντας κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις. Πέραν της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας της μεθόδου, υπάρχουν ενδείξεις ότι συνδέεται με θετικές αντιδράσεις των υποψηφίων ως προς την οργανωσιακή ελκυστικότητα (Georgiou et al., 2019).

Οι έως τώρα έρευνες δείχνουν, ότι η νέα αυτή μέθοδος αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια των ανθρώπων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα αποτελέσματα, όπως φαίνεται, είναι έγκυρα και αξιόπιστα και μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στην πρόβλεψη της εργασιακής απόδοσης. Επιπλέον, καθώς οι τεχνολογικές εξελίξεις προχωρούν και οι νέες γενιές (Y και Z) κυριαρχούν πλέον στην αγορά, είναι απαραίτητο οι οργανισμοί να εκσυγχρονιστούν, ώστε



να αποτελούν έναν ελκυστικό εργοδότη. Η ανάγκη να διερευνηθεί περισσότερο η επίδραση της μεθόδου στις αντιδράσεις των υποψηφίων και στη διαμόρφωση της εικόνας, που δημιουργούν μέσα από τη συμμετοχή τους σε μια τέτοια μέθοδο αξιολόγησης, αποτέλεσε και το έναυσμα της παρούσας εργασίας.

### **Περιγραφή του σκοπού της εργασίας**

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί να διερευνήσει τα παραπάνω χαρακτηριστικά, ώστε να γίνει κατανοητό το πως και ποια στοιχεία επηρεάζουν και επιδρούν στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των υποψηφίων αρχικά σε σχέση με το παιχνίδι, διαμορφώνοντας συνολικά τις αντιδράσεις τους πάνω σε αυτό. Και κατ' επέκταση να συζητηθεί πως επηρεάζεται η αντιλαμβανόμενη ελκυστικότητα του οργανισμού. Έτσι, παρουσιάζονται οι αντιδράσεις των υποψηφίων, σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία και τις ως τώρα έρευνες, που έχουν διεξαχθεί γύρω από το κομμάτι αυτό. Ενώ, στο τελευταίο, ερευνητικό μέρος της εργασίας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα, που αναδείχθηκαν μέσω της έρευνας, που διενεργήθηκε στο πλαίσιο της διπλωματικής αυτής εργασίας, σε σχέση με τα σήματα, που δίνει ο οργανισμός χρησιμοποιώντας παιχνιδοποιημένα εργαλεία και μεθόδους, την επίδραση των σημάτων αυτών στη διαμόρφωση των αντιδράσεων των υποψηφίων και τελικά στην αντίληψή τους για την ελκυστικότητα του οργανισμού.

### **Βιβλιογραφική επισκόπηση**

Στην βιβλιογραφία συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς για τον όρο «παιχνιδοποίηση (gamification)». Η άποψη, που φαίνεται να ενστερνίζονται οι περισσότεροι ερευνητές είναι, ότι η παιχνιδοποίηση φαίνεται να είναι η εφαρμογή των στοιχείων και των μηχανισμών ενός παιχνιδιού σε ένα πλαίσιο με μη ψυχαγωγικό σκοπό (Chow & Charman, 2013). Είναι απαραίτητο να παρουσιαστούν οι βασικές αρχές πάνω στις οποίες σχεδιάστηκε, αλλά και εφαρμόζεται η παιχνιδοποίηση μέσω των δυο κυρίαρχων μοντέλων. Οι Werbach & Hunter (2012) παρομοίασαν τα βασικά στοιχεία ενός παιχνιδιού με μια πυραμίδα τριών επιπέδων. Στη βάση της πυραμίδας, στο πρώτο βασικό επίπεδο συναντούμε τα δομικά στοιχεία του παιχνιδιού. Στα στοιχεία αυτά, όπως θα αναφερθεί και παρακάτω στα χαρακτηριστικά, βρίσκονται οι πόντοι και τα διάφορα εμβλήματα, που κατακτά ο παίκτης και στην πραγματικότητα αποτελούν την οπτικοποίηση μιας επιτυχούς απόφασης ή ενέργειας του παίκτη. Μέσω αυτών των στοιχείων γίνεται προσπάθεια να δοθεί στον παίκτη κίνητρο, το οποίο, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επίτευξη της δέσμευσης. Επιπλέον, μπορούν να υπάρχουν και κάποια άλλα στοιχεία, όπως οι βαθμολογικοί πίνακες μέσω των οποίων μάλιστα ο παίκτης μπορεί να συγκρίνει τα αποτελέσματά του με άλλους παίκτες. Συνοψίζοντας, δομικά στοιχεία θεωρούνται τα εικονικά εμβλήματα, οι εξερευνήσεις, ο ανταγωνισμός μεταξύ των παικτών και τα διαβαθμισμένα επίπεδα δυσκολίας. Όπως, είναι φανερό τα στοιχεία αυτά αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων του παιχνιδιού. Έτσι, τα εικονικά εμβλήματα δίνουν πλεονέκτημα στον παίκτη, που τα κατακτά, ενώ η διαβάθμιση της δυσκολίας σε κάθε επίπεδο εξασφαλίζει το ενδιαφέρον του παίκτη, εγείροντας την περιέργειά του μέσω των συνεχόμενων και σταδιακά αυξανόμενων προκλήσεων από επίπεδο

σε επίπεδο. Στο επόμενο επίπεδο, σύμφωνα με τους ίδιους ερευνητές, αλλά και το μοντέλο του Hunnicke et al. (2004) υπάρχουν οι μηχανικές διαδικασίες. Οι διαδικασίες αυτές ορίζουν αφενός την εμπλοκή του παίκτη και αφετέρου πως θα εξελιχθεί η διαδικασία του παιχνιδιού. Οι διαδικασίες αυτές έχουν αποφασιστεί κατά τον σχεδιασμό και ισχύουν για κάθε παίκτη, που θα παίξει το παιχνίδι.

Η έρευνα γύρω από τις αντιδράσεις των υποψηφίων άρχισε τις τελευταίες δεκαετίες και σε αυτό διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο η δημοσίευση της θεωρίας της κοινωνικής εγκυρότητας του Schuler (1993) και του θεωρητικού μοντέλου του Gilliland (1993). Σύμφωνα με τη θεωρία του Schuler υπάρχουν τέσσερις βασικοί άξονες, οι οποίοι επηρεάζουν τη διαμόρφωση των αντιλήψεων των υποψηφίων. Αρχικά, τονίζεται η σημασία της ενημέρωσης, κατά πόσο, δηλαδή, ο υποψήφιος ένιωσε ότι του δόθηκαν όλες οι απαιτούμενες πληροφορίες, που χρειαζόνταν. Στη συνέχεια, αναφέρεται η συμμετοχή, εννοώντας το βαθμό στον οποίο ο υποψήφιος ένιωσε ότι του δόθηκε η δυνατότητα να αναδείξει τις ικανότητές του, αλλά και η διαφάνεια της διαδικασίας. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η ανατροφοδότηση, που λαμβάνει ο υποψήφιος. Είναι σημαντικό, όλοι οι υποψήφιοι, ανεξαρτήτως αποτελέσματος, να λάβουν τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα των αξιολογήσεών τους. Ο Gilliland (1993) πρόσθεσε ότι οι αντιδράσεις των υποψηφίων επηρεάζονται σημαντικά από την άποψη, που δημιουργούν σχετικά με τη δικαιοσύνη και την αμεροληψία των μεθόδων, που χρησιμοποιήθηκαν. Την άποψη αυτή στήριξε στο μοντέλο της οργανωσιακής δικαιοσύνης του Greenberg (Truxilo in Goldstein, Pulakos, Passmore, & Semedo, 2017) pg4).

## **Μεθοδολογία**

Η έρευνα έγινε σε άτομα διαφορετικών τμημάτων ενός οργανισμού, ώστε να μην υπάρχει συγκεκριμένη κατεύθυνση και να διερευνηθούν οι αντιδράσεις μεταξύ ατόμων διαφορετικής ηλικίας και διαφορετικού αντικειμένου. Οι συμμετέχοντες λάμβαναν τα στάδια μέσω email και η απόσταση που κρατήθηκε μεταξύ του κάθε σταδίου από τη στιγμή ολοκλήρωσής τους ήταν μια εβδομάδα. Το χρονικό διάστημα αυτό επιλέχθηκε με σκοπό να προσομοιάσει σε μια πραγματική διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού.

Η συλλογή των δεδομένων έγινε σε τρία στάδια. Ως ερευνητικά εργαλεία χρησιμοποιήθηκαν τρία ερωτηματολόγια, όπου κάθε στοιχείο αξιολογείται σε πεντάβάθμια κλίμακα Likert, λαμβάνοντας τιμές από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (Συμφωνώ απόλυτα). Σε κάθε στάδιο δίνονταν ορισμένες οδηγίες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Στο πρώτο στάδιο, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο της πρώτης φάσης έλαβαν 138 άτομα και το ολοκλήρωσαν 124. Η οδηγία, που τους δίνονταν ήταν «Για να απαντήσεις τις παρακάτω ερωτήσεις υπόθεσε ότι έχεις κάνει αίτηση για μια θέση εργασίας σε έναν οργανισμό». Το σύνολο των συμμετεχόντων, που ολοκλήρωσαν το πρώτο στάδιο, δηλαδή 124 άτομα, πέρασαν στο δεύτερο στάδιο, λαμβάνοντας μια πρόσκληση μέσω της πλατφόρμας της Owiwi, ώστε να παίξουν το παιχνίδι και ταυτόχρονα ένα email, στο οποίο ενημερώνονταν ότι έχουν λάβει πρόσκληση και τονίζοντάς τους ότι μετά την ολοκλήρωση του παιχνιδιού και όσο το

δυνατόν σε πιο κοντινό διάστημα θα πρέπει να απαντήσουν το δεύτερο ερωτηματολόγιο, το οποίο περιέχονταν μέσω ενός link στο συγκεκριμένο email.

### **Αποτελέσματα**

Όπως φαίνεται, η γενιά Υ είναι εξοικειωμένη με την τεχνολογία και τα εργαλεία της, γεγονός που αναδείχθηκε και κατά τη διερεύνηση των ερευνητικών υποθέσεων της παρούσας έρευνας. Παρ' ότι στη βιβλιογραφία, αναφέρεται ότι η εξοικείωση με την τεχνολογία και τα βιντεοπαιχνίδια ενδέχεται να μειώνει το αίσθημα ανησυχίας και άρα να αυξάνει την αίσθηση ροής κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού (Cascio & Montealegre, 2016), οι μεταβλητές Εξοικείωση με τους Η/Υ και Προηγούμενη εμπειρία με Βιντεοπαιχνίδια στην παρούσα έρευνα δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές σε κανένα από τα επτά μοντέλα, που διερευνήθηκαν. Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκαν τα συμβολικά χαρακτηριστικά, που σηματοδοτεί η χρήση μιας παιχνιδοποιημένης μεθόδου αξιολόγησης και η επίδρασή τους στην αντιλαμβανόμενη ελκυστικότητα του οργανισμού. Αρχικά, έγινε έλεγχος της επίδρασής τους, ανά κατηγορία, στην οργανωσιακή ελκυστικότητα και στη συνέχεια, η επίδραση, που δέχονται τα οργανωσιακά συμβολικά χαρακτηριστικά από τη Ροή και την Ευχαρίστηση. Σύμφωνα με τα ερευνητικά αποτελέσματα, η χρήση μιας παιχνιδοποιημένης μεθόδου αξιολόγησης, όπως αυτή της Οwίwί, που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα, επιτυγχάνει να εγείρει το ενδιαφέρον των υποψηφίων για τον οργανισμό. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων απάντησε ότι θα ενδιαφέρονταν να μάθει περισσότερες πληροφορίες για τον οργανισμό, αφού είχε πάρει μέρος στην παιχνιδοποιημένη αξιολόγηση, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις μια θέση εργασίας σε αυτό τον οργανισμό αξιολογήθηκε ως ιδιαίτερα ελκυστική. χαρακτηριστικά του οργανισμού, τα οποία ενισχύει θετικά η χρήση παιχνιδοποιημένων εργαλείων, δίνοντας μια σύγχρονη και διασκεδαστική χροιά στην εικόνα του οργανισμού, ενώ παράλληλα φαίνεται να σηματοδοτεί έναν οργανισμό καινοτόμο, υψηλού κύρους, αξιόπιστο, ειλικρινή και ανθεκτικό.

## Βασική βιβλιογραφία

- Armstrong, M. B., Landers, R. N., & Collmus, A. B. (2015). Gamifying recruitment, selection, training, and performance management: Game-thinking in human resource management. *Emerging Research and Trends in Gamification*, 140–165. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8651-9.ch007>
- Chow, S., & Chapman, D. (2013). Gamifying the employee recruitment process. *ACM International Conference Proceeding Series*, 91–94. <https://doi.org/10.1145/2583008.2583022>
- Csikszentmihalyi, M. (2007). BOOK REVIEW: Finding flow by Mihaly Csikszentmihalyi. *Psychology Today*, 1–6. Retrieved from <https://www.psychologytoday.com/us/articles/199707/finding-flow>
- Goldstein, H. W., Pulakos, E. D., Passmore, J., & Semedo, C. (2017). The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. <https://doi.org/10.1002/9781118972472>
- 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.
- Nikolaou, I., Georgiou, K., & Kotsarilidou, V. (2019). Exploring the Relationship of a Gamified Assessment with Performance. *Spanish Journal of Psychology*, 1–10. <https://doi.org/10.1017/sjp.2019.5>
- Ployhart, R. E., & Harold, C. M. (2004). *Applicant Attribution-Reaction Theory(IJSA2004).pdf*. 12(June), 84–98.
- Ployhart, R. E., & Ryan, A. M. (1997). Toward an Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(3), 308–335.
- Schreurs, B., Druart, C., Proost, K., & De Witte, K. (2009). Symbolic attributes and organizational attractiveness: The moderating effects of applicant personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(1), 35–46. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00449.x>
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., Campion, M. A., & Paronto, M. E. (2002). Selection fairness information and applicant reactions: A longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1020–1031. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1020>
- WOŹNIAK, J. (2015). The Use of Gamification at Different Levels of E-Recruitment. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 3(2), 257–278.