

**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- ΠΕΡΙΛΗΨΕΙΣ

ΑΚΑΔ. ΕΤΟΣ 2022-2023

Περιεχόμενα

Παράγοντες που επηρεάζουν τις αντιδράσεις των υποψηφίων στον έλεγχο των προφίλ τους στα Κοινωνικά Δίκτυα (Cybervetting).....	3
Η επίδραση επτά παραγόντων στην αξιολόγηση της απόδοσης και η σημαντικότητά τους στους οργανισμούς στις γενιές Millennials και Z: Συχνή ανατροφοδότηση, στοχοθεσία, γνώση των προδιαγραφών του συστήματος αξιολόγησης, αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη, οργανωσιακή δικαιοσύνη, αυτονομία και αμφίδρομη επικοινωνία	10
Μελετώντας εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές υπό το πρίσμα της Οργανωσιακής Αρετής, της Οργανωσιακής Στήριξης, της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και των Κοινωνικών Συγκρίσεων	18
Οι διαστάσεις της Αειφόρας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η σύνδεσή τους με τις Αξίες και την Ευημερία των εργαζομένων.....	27
Η επίδραση των συνολικών ανταμοιβών στις στάσεις των εργαζομένων	31
Η Ανάπτυξη του Hexaco-Rush: Έλεγχος Συγχρονικής Εγκυρότητας και Αντιδράσεις Υποψηφίων μιας Παιχνιδοποιημένης Αξιολόγησης Προσωπικότητας.....	38
Η επίδραση της Αμφιδέξιας Ηγεσίας στην Αυτοαποτελεσματικότητα και την Πρόθεση Αποχώρησης εργαζομένων	45
Συμπεριληπτική Ηγεσία και Εργασιακή Δέσμευση: Ο ρόλος της Αίσθησης του Ανήκειν στο εργασιακό περιβάλλον και της Ψυχολογικής Ευημερίας	52
Ο ρόλος της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και της Συγκριτικής Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης στην Εργασιακή Δέσμευση και τη Συμπεριφορά εκτός Ρόλου	59
Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας που ασκούν τα ανώτερα-ανώτατα στελέχη στην εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση των μελών της ομάδας τους	68
Η επίδραση της στοχοθεσίας στις οργανωσιακές λειτουργίες και στην ατομική εργασιακή συμπεριφορά. Πώς επηρεάζονται οι παραπάνω σχέσεις από οργανωσιακούς και ατομικούς προσδιοριστικούς παράγοντες	73

Παράγοντες που επηρεάζουν τις αντιδράσεις των υποψηφίων στον έλεγχο των προφίλ τους στα Κοινωνικά Δίκτυα (Cybervetting)

Φοιτητής: Αθανασίου Ευθύμιος

Επιβλέπων: Ευαγγελάτος Ανδρέας

Εισαγωγή

Η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει επιφέρει αλλαγές στην επιστήμη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (McPherson & Gardner, 2021). Το Cybervetting έχει εμφανιστεί τα τελευταία χρόνια, επηρεάζοντας, μεταξύ άλλων, τη λειτουργία της επιλογής υποψηφίων της ΔΑΔ. Τα Κοινωνικά Δίκτυα εντάσσονται πλέον στις πιθανές πηγές άντλησης πληροφοριών για τον υποψήφιο με στόχο να εξεταστεί ένα εύρος παραγόντων που ενδέχεται να μπορεί να διερευνηθεί ή όχι και με τις παραδοσιακές μεθόδους επιλογής (Vosen, 2021).

Παράλληλα, οι αντιδράσεις των υποψηφίων στις μεθόδους επιλογής που εφαρμόζει ο οργανισμός, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις προθέσεις των υποψηφίων να εργαστούν για τον οργανισμό, στις πιθανότητες να συστήσουν τον οργανισμό σε τρίτους αλλά και στην αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή εκλυστικότητα (Bauer et al., 2012; Chapman et al., 2005; Hausknecht et al., 2004; Smither et al., 1993). Η πρακτική του Cybervetting και οι αντιδράσεις των υποψηφίων σε αυτήν δεν έχουν ερευνηθεί εκτενώς και συνεπώς η πρακτική εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου προπορεύεται της σχετικής έρευνας (Mönke & Schäpers, 2022). Διαφαίνεται, λοιπόν, περιθώριο, αλλά και ανάγκη για τη μελέτη των αντιδράσεων των υποψηφίων στην εν λόγω ανερχόμενη πρακτική.

Σκοπός

Κύριος σκοπός της έρευνας είναι να μελετηθούν οι αντιδράσεις των υποψηφίων απέναντι στο Cybervetting ως μέθοδος επιλογής και η σχέση των αντιδράσεων αυτών με παράγοντες όπως η ανησυχία για την ιδιωτικότητα των πληροφοριών στα Κοινωνικά Δίκτυα, η προώθηση της, «προσωπικής επωνυμίας» (Personal Branding), η χρήση των Κοινωνικών Δικτύων στην αναζήτηση εργασίας, οι ρυθμίσεις απορρήτου στους λογαριασμούς στα Κοινωνικά Δίκτυα και με δημογραφικούς παράγοντες.

Γίνεται, προσπάθεια εξέτασης των παραπάνω παραγόντων ως προς τη συσχέτιση ή την πιθανή ερμηνεία των αντιδράσεων των υποψηφίων στο Cybervetting. Η παρούσα έρευνα ευελπιστεί να συνεισφέρει στην κατανόηση του πολύπλευρου ζητήματος των αντιδράσεων των υποψηφίων στο Cybervetting, να διακρίνει παράγοντες που σχετίζονται με αυτές και να απορρίψει μετά από την εξέτασή τους παράγοντες που δεν είναι σχετικοί.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Το Cybervetting είναι μια αναδυόμενη πρακτική που σημειώνει σημαντική αύξηση στη χρήση της από τους οργανισμούς τα τελευταία χρόνια (CareerBuilder, 2017). Ο ορισμός του Walrave και των συνεργατών του (2022), που περιγράφουν το Cybervetting ως τη «συλλογή και ανάλυση των προσωπικών πληροφοριών των υποψηφίων διαθέσιμων στα Κοινωνικά τους Δίκτυα», ανταποκρίνεται στις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας.

Ο Cook και οι συνεργάτες του (2020) βρήκαν ότι οι αντιδράσεις των υποψηφίων στο Cybervetting είναι θετικότερες στην αξιολόγηση πληροφοριών διαθέσιμων στο LinkedIn σε σύγκριση με το Facebook, το Twitter και το Instagram. Ο Stoughton και οι συνεργάτες του (2015) στην έρευνα τους εντόπισαν τη διαμεσολάβηση του αισθήματος παραβίασης της ιδιωτικότητας μεταξύ της εφαρμογής του Cybervetting ως μεθόδου επιλογής υποψηφίων και της οργανωσιακής ελκυστικότητας.

Οι Gruzd, Jacobson και Dubois (2017), δημιούργησαν και έλεγξαν για πρώτη φορά μια κλίμακα μέτρησης της άνεσης των υποψηφίων στον έλεγχο διαφορετικών τύπων δημόσια αναρτημένων πληροφοριών διαθέσιμων στα Κοινωνικά Δίκτυα από εργοδότες. Η κλίμακα αυτή χρησιμοποιήθηκε σε τρεις διαφορετικές έρευνες (Gruzd et al., 2020; Jacobson & Gruzd, 2020; Gruzd et al., 2017) και συσχετίστηκε με πλήθος ανεξάρτητων μεταβλητών, εκ των οποίων η κουλτούρα (Gruzd et al., 2020), η ανησυχία για την ιδιωτικότητα των πληροφοριών στα Κοινωνικά Δίκτυα (Gruzd et al., 2020; Jacobson & Gruzd, 2020), η προγενέστερη εμπειρία παραβίασης της ιδιωτικότητας των πληροφοριών (Jacobson & Gruzd, 2020) και η κατάσταση αναζήτησης εργασίας (Gruzd et al., 2017) βρέθηκαν να συσχετίζονται με την άνεση των υποψηφίων στην εφαρμογή του Cybervetting για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με την πρόσληψή τους.

Ερευνητική Μεθοδολογία

Πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με πρωτογενή συλλογή στοιχείων μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου google forms σε δείγμα ευκολίας. Η έρευνα απευθύνθηκε σε εργαζόμενους ή άτομα που αναζητούν ενεργά εργασία και διαθέτουν τουλάχιστον 1 προφίλ σε οποιοδήποτε Κοινωνικό Δίκτυο. Ο τελικός αριθμός του δείγματος ανήλθε σε N=300.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 4 βασικές κλίμακες, την κλίμακα μέτρησης ενεργειών Personal Branding (Gorbatov et al., 2019), την κλίμακα μέτρησης ανησυχίας για την ιδιωτικότητα των πληροφοριών στα Κοινωνικά Δίκτυα (Osatuyi, 2015), την κλίμακα μέτρησης της χρήσης των Κοινωνικών Δικτύων στην αναζήτηση εργασίας (Menevse, 2019) και την κλίμακα μέτρησης αντιδράσεων των υποψηφίων στο Cybervetting (Gruzd et al., 2017). Η μέτρηση κάθε παράγοντα της παρούσας έρευνας έγινε με τη χρήση πολλαπλών προσδιοριστικών μεταβλητών, μέσω επταβάθμιας κλίμακας Likert. Ο έλεγχος αξιοπιστίας έδειξε ότι ο δείκτης Cronbach's Alpha ήταν για κάθε παράγοντα σε αποδεκτά επίπεδα > 0.846 .

Συνοπτική Ανάλυση Συμπερασμάτων

Δείκτης Συσχέτισης ρ του Pearson μεταξύ των αντιδράσεων των υποψηφίων στο Cybervetting και διαφορετικών παραγόντων $N=300$

Μεταβλητές-Στοιχεία του ερωτηματολογίου	Αντιδράσεις υποψηφίων στο Cybervetting
1.Ανησυχία για τη συλλογή δεδομένων από τα Κοινωνικά Δίκτυα	-.151**
2. Ανησυχία για τη πρόσβαση σε πληροφορίες στα Κοινωνικά Δίκτυα	-,223**
3. Διαφοροποίηση μέσω Personal Branding	,187**
4. Στρατηγική Διάσταση Personal Branding	,277**
5. Τεχνολογική Διάσταση Personal Branding	,219**
6. Χρήση Κοινωνικών Δικτύων στην αναζήτηση εργασίας	,232**
7. Πιθανότητα αναζήτησης εργασίας εντός των επόμενων 6 μηνών	-,055

Το έντονο μαύρο χρώμα υποδεικνύει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα ($p<0.05$).

* $p<0.05$, ** $p<0.00$

- Μικρή αρνητική συσχέτιση ($r = -0,223$, $df = 298$, $p < 0,001$) εντοπίστηκε μεταξύ της ανησυχίας για την πρόσβαση τρίτων σε προσωπικά δεδομένα και πληροφορίες στα Κοινωνικά Δίκτυα και των αντιδράσεων των υποψηφίων στον έλεγχο των δημόσια αναρτημένων πληροφοριών τους στα Κοινωνικά Δίκτυα (Cybervetting) για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με την πρόσληψη. (H2)

- Μέτρια θετική συσχέτιση ($r = 0,277$, $df = 298$, $p < 0,001$) εντοπίστηκε μεταξύ της στρατηγικής διάστασης του Personal Branding, δηλαδή της στρατηγικής και συνειδητής εμπλοκής σε δραστηριότητες προώθησης της προσωπικής επωνυμίας και των αντιδράσεων των υποψηφίων στον έλεγχο των δημόσια αναρτημένων πληροφοριών τους στα Κοινωνικά Δίκτυα (Cybervetting) για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με την πρόσληψη. (H4)

- Μικρή θετική συσχέτιση ($r = 0,219$, $df = 298$, $p < 0,001$) εντοπίστηκε μεταξύ της τεχνολογικής διάστασης του Personal Branding, δηλαδή της προώθησης της προσωπικής επωνυμίας με τη βοήθεια τεχνολογικών εργαλείων και των αντιδράσεων των υποψηφίων στον έλεγχο των δημόσια αναρτημένων 116 πληροφοριών τους στα Κοινωνικά Δίκτυα (Cybervetting) για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με την πρόσληψη. (H5)

- Μικρή θετική συσχέτιση ($r = 0,232$, $df = 298$, $p < 0,001$) εντοπίστηκε μεταξύ της χρήσης των Κοινωνικών Δικτύων για αναζήτηση εργασίας και των αντιδράσεων των υποψηφίων στον έλεγχο των δημόσια αναρτημένων πληροφοριών τους στα Κοινωνικά Δίκτυα (Cybervetting) για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με την πρόσληψη. (H6)

- Μικρή θετική συσχέτιση ($r = 0,234$, $df = 298$, $p < 0,001$) εντοπίστηκε μεταξύ της διαφοροποίησης μέσω του Personal Branding, και των αντιδράσεων των υποψηφίων στον έλεγχο του τύπου πληροφορίας «Συχνότητα Δημοσιεύσεων» για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με την πρόσληψη (Cybervetting). (H3)

- Μικρή θετική συσχέτιση ($r = 0,205$, $df = 298$, $p < 0,001$) εντοπίστηκε μεταξύ της διαφοροποίησης μέσω του Personal Branding, και των αντιδράσεων των υποψηφίων στον έλεγχο του τύπου πληροφορίας «ενεργή παρουσία σε δημόσιες ομάδες» στα Κοινωνικά Δίκτυα για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με την πρόσληψη (Cybervetting). (H3)

Αποτελέσματα (t-test) για τη σχέση του φύλου με τις αντιδράσεις στο Cybervetting N=300

Αντιδράσεις Υποψηφίων στο Cybervetting		N	M. O.	T.A.	t	p
Αντιδράσεις στον έλεγχο πληροφοριών	Φύλο				1,565	0,119
	Άνδρες	125	3,03	1,491		
	Γυναίκες	174	2,78	1,274		
Αντιδράσεις στον έλεγχο φωτογραφιών	Φύλο				2,696	0,007*
	Άνδρες	125	3,00	1,709		
	Γυναίκες	174	2,49	1,550		
Αντιδράσεις στον έλεγχο τοποθεσίας	Φύλο				2,115	0,035*
	Άνδρες	125	2,81	1,630		
	Γυναίκες	174	2,43	1,436		

Το έντονο μαύρο χρώμα υποδεικνύει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα ($p < 0,05$). * $p < 0,05$, ** $p < 0,001$

- Ο μέσος όρος των αντιδράσεων των ανδρών (Mean = 3,00 Std. Deviation= 1,709) στον έλεγχο των δημόσια αναρτημένων φωτογραφιών τους στα Κοινωνικά Δίκτυα (Cybervetting) για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με την πρόσληψη είναι σημαντικά διαφορετικός ($t = 2,696$, $DF = 298$, $p = 0,007$) από αυτόν των γυναικών (Mean = 2,49, Std. Deviation= 1,550). Οι γυναίκες αντιδρούν αρνητικότερα. (H8)
- Ο μέσος όρος των αντιδράσεων των ανδρών (Mean = 2,81 Std. Deviation= 1,630) στον έλεγχο της δημόσια αναγραφόμενης τοποθεσίας των δημοσιεύσεών τους στα Κοινωνικά Δίκτυα (Cybervetting) για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με την πρόσληψη είναι σημαντικά διαφορετικός ($t = 2,115$, $DF = 298$, $p = 0,035$) από αυτόν των γυναικών (Mean = 2,43, Std. Deviation= 1,436). Οι γυναίκες αντιδρούν αρνητικότερα. (H8)

Αποτελέσματα ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA)

Dependent Variable: Αντιδράσεις υποψηφίων στον έλεγχο πληροφοριών				
Bonferroni				
Ρυθμίσεις απορρήτου στο Facebook	Ρυθμίσεις απορρήτου στο Facebook	Mean Difference	Std. Error	Sig.
Κυρίως δημόσιες	Δεν διαθέτω προφίλ	,563	,478	1,000
	Δεν είμαι σίγουρος/η	,766	,374	,250
	Κυρίως ιδιωτικές	,619*	,187	,006**
(II) Ρυθμίσεις απορρήτου στο LinkedIn	Ρυθμίσεις απορρήτου στο LinkedIn			
Κυρίως δημόσιες	Δεν διαθέτω προφίλ	,561*	,196	,028*
	Δεν είμαι σίγουρος/η	,639*	,232	,037*
	Κυρίως ιδιωτικές	,437	,230	,348

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Το έντονο μαύρο χρώμα υποδεικνύει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα ($p < 0.05$). * $p < 0.05$, ** $p < 0.001$

- Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ($p = 0,006$) στις αντιδράσεις των υποψηφίων στον έλεγχο των δημόσια αναρτημένων πληροφοριών τους στα Κοινωνικά Δίκτυα (Cybervetting) για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με την πρόσληψη μεταξύ όσων έχουν κυρίως δημόσιες ρυθμίσεις απορρήτου (Mean= 3,36, Std. Deviation = 1,568) και όσων έχουν κυρίως ιδιωτικές ρυθμίσεις απορρήτου στο Facebook (Mean= 2,74, Std. Deviation = 1,293) (H9)
- Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ($p = 0,037$) στις αντιδράσεις των υποψηφίων στον έλεγχο των δημόσια αναρτημένων πληροφοριών τους στα Κοινωνικά Δίκτυα (Cybervetting) για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με την πρόσληψη μεταξύ όσων έχουν κυρίως δημόσιες ρυθμίσεις απορρήτου (Mean= 3,18, Std. Deviation = 1,406) και όσων δεν γνωρίζουν τις ρυθμίσεις απορρήτου τους στο LinkedIn (Mean= 2,54, Std. Deviation = 1,226) (H10)
- Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις αντιδράσεις των υποψηφίων στον έλεγχο των δημόσια αναρτημένων πληροφοριών τους στα Κοινωνικά Δίκτυα (Cybervetting) για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με την πρόσληψη μεταξύ όσων έχουν κυρίως δημόσιες ρυθμίσεις απορρήτου στο LinkedIn (Mean= 3,18, Std. Deviation = 1,406) και όσων δεν διαθέτουν προφίλ στη συγκεκριμένη πλατφόρμα (Mean= 2,62, Std. Deviation = 1,358) (H10)

Συμπεράσματα – Σημασία Έρευνας

Η παρούσα έρευνα εμπλουτίζει την ελλιπή βιβλιογραφία γύρω από μια πρακτική που εξαπλώνεται και εξελίσσεται γρήγορα, επιδρώντας τόσο στους υποψηφίους όσο και στους οργανισμούς. Τα ευρήματα της έρευνας υπογραμμίζουν ότι οι αρνητικές αντιδράσεις στην πρακτική του Cybervetting ως μεθόδου επιλογής δεν αφορούν μόνο στις ιδιωτικές πληροφορίες αλλά και στις δημόσια αναρτημένες πληροφορίες των υποψηφίων. Ο έλεγχος διαφορετικών μεταξύ τους τύπων πληροφοριών φανερώνει αρνητικές αντιδράσεις υποψηφίων συνολικά, με έμφαση όμως στους τύπους πληροφορίας «Φωτογραφίες» και «Τοποθεσία».

Τα αποτελέσματα της έρευνας εντάσσουν για πρώτη φορά το Personal Branding ως έναν τομέα που συσχετίζεται και αξίζει να λαμβάνεται υπόψη ως προς την εφαρμογή του Cybervetting και των συνεπαγόμενων αντιδράσεων των υποψηφίων.

Παράλληλα, εξετάζεται και η χρήση των Κοινωνικών Δικτύων από τους υποψηφίους για αναζήτηση εργασίας ως ένας παράγοντας που σχετίζεται θετικά με τις αντιδράσεις των υποψηφίων στη χρήση των Κοινωνικών Δικτύων από τους οργανισμούς κατά τη διαδικασία επιλογής. Ενδεχομένως, λοιπόν, να διαφαίνεται μια ευκαιρία για τις εταιρείες προκειμένου να αρχίσουν να εκπαιδεύουν τους υποψηφίους στην υιοθέτηση της επαγγελματικής χρήση των Κοινωνικών Δικτύων πέραν του LinkedIn προς όφελος και των δύο πλευρών.

Ενδεικτική Βιβλιογραφία

Berkelaar, B. L. (2017). Different ways new information technologies influence conventional organizational practices and employment relationships: The case of cybervetting for personnel selection. *Human Relations*, 70(9), 1115-1140. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2017-0278>

Cook, R., Jones-Chick, R., Roulin, N., & O'Rourke, K. (2020). Job seekers' attitudes toward cybervetting: Scale development, validation, and platform comparison. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(4), 383-398. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12300>

Gorbatov, S., Khapova, S. N., & Lysova, E. I. (2019). Get noticed to get ahead: The impact of personal branding on career success. *Frontiers in psychology*, 10, 2662. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02662>

Gruzd, A., Jacobson, J., & Dubois, E. (2020). Cybervetting and the public life of social media data. *Social Media+ Society*, 6(2), 2056305120915618. <https://doi.org/10.1177/2056305120915618>

Gruzd, A., Jacobson, J., & Dubois, E. (2017). You're Hired: Examining Acceptance of Social Media Screening of Job Applicants.

Hurrell, S. A., Scholarios, D., & Richards, J. (2017). 'The kids are alert': Generation Y responses to employer use and monitoring of social networking sites. *New Technology, Work and Employment*, 32(1), 64-83. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12085>

Jacobson, J., & Gruzd, A. (2020). Cybervetting job applicants on social media: the new normal?. *Ethics and Information Technology*, 22(2), 175-195. <https://doi.org/10.1007/s10676-020-09526-2>

Menevse, A. (2019). Impact of Job Searches on Self-Control at Social Media. *Educational Research and Reviews*, 14(9), 320-326

Osatuyi, B. (2015). Empirical examination of information privacy concerns instrument in the social media context. *AIS Transactions on Replication Research*, 1(1), 3.

Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>

Stoughton, J. W., Thompson, L. F., & Meade, A. W. (2015). Examining applicant reactions to the use of social networking websites in pre-employment screening. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 73-88. <https://doi.org/10.1089/cyber.2012.0163>

Walrave, M., Van Ouytsel, J., Diederens, K., & Ponnet, K. (2022). Checked and Approved? Human Resources Managers' Uses of Social Media for Cybervetting. *Journal of Cybersecurity and Privacy*, 2(2), 402-417. <https://doi.org/10.3390/jcp2020021>

Η επίδραση επτά παραγόντων στην αξιολόγηση της απόδοσης και η σημαντικότητά τους στους οργανισμούς στις γενιές Millennials και Z: Συχνή ανατροφοδότηση, στοχοθεσία, γνώση των προδιαγραφών του συστήματος αξιολόγησης, αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη, οργανωσιακή δικαιοσύνη, αυτονομία και αμφίδρομη επικοινωνία

Φοιτήτρια: Αλεξοπούλου Βασιλική

Επιβλέπων : Παπαλεξανδρής Αλέξανδρος

Εισαγωγή

Στη σημερινή εποχή, κάθε εργασιακό περιβάλλον καλείται να πραγματοποιήσει διαδικασίες και πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού όλο και περισσότερο, με σκοπό οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι και να αποδίδουν το μέγιστο δυνατό. Μία τέτοια, κρίσιμης σημασίας, πρακτική είναι η αξιολόγηση της απόδοσης και αυτό διότι σχετίζεται, είτε έμμεσα είτε άμεσα, με όλες τις άλλες πρακτικές, όπως είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη, οι αμοιβές – παροχές, η εργασιακή ανέλιξη και η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού.

Τις τελευταίες δεκαετίες, μέσω της ταχείας εξέλιξης της τεχνολογίας, του αυξανόμενου ανταγωνισμού στην αγορά, των νέων φιλοδοξιών κάθε ανθρώπου και των νέων προτύπων, κρίνεται αναγκαία η προσαρμοστικότητα (adaptability) των επιχειρήσεων, καθώς και η ανάλυση της συμπεριφοράς και των αναγκών κάθε διαφορετικής γενιάς που εισέρχεται στους οργανισμούς. Έτσι, είναι σημαντικό κάθε εταιρία να κατανοήσει τις ιδιαιτερότητες κάθε γενιάς σε αξίες και χαρακτηριστικά, για να είναι σε θέση να την καθοδηγήσει αποτελεσματικά και να φτάσει στην υψηλότερη απόδοση της (Schroth, 2019). Επομένως, είναι περισσότερο αναγκαίο από ποτέ, οι πρακτικές ΔΑΔ να γίνουν πιο ευέλικτες (flexible) και να απευθύνονται σε κάθε άτομο, συμπεριλαμβάνοντας το ισότιμα σε κάθε διαδικασία, μέσα στην γενικότερη πεποίθηση σεβασμού προς το διαφορετικό και τη συμπερίληψη (Becton, Walker & Jones-Farmer, 2014).

Για τους λόγους αυτούς, η παρούσα μελέτη εστιάζει στην ανάλυση των δύο τελευταίων γενεών, Millennials και Generation Z, και στην ικανοποίηση από την αξιολόγηση της απόδοσης. Η τελευταία, είναι μία εργασιακή στάση, που επιδρά θετικά τόσο στην αξιολόγηση ως διαδικασία όσο και στη γενικότερη εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων από τους οργανισμούς τους, προκαλώντας ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους παράγοντες που την επηρεάζουν.

Μέσα στα χρόνια, πλήθος παραγόντων έχουν εξεταστεί επιβεβαιώνοντας ή διαψεύδοντας τη συσχέτισή τους. Η συχνή ανατροφοδότηση (feedback) που επιζητούν τα άτομα από την εργασία τους είναι ο πρώτος παράγοντας που αναλύεται παρακάτω, και αυτό γιατί έχει αποδειχθεί πόσο πολύ επηρεάζει την αξιολόγηση της απόδοσης (Jong, 2016). Διότι, αν τα άτομα δεν συζητήσουν τα αποτελέσματά τους και αν δεν μάθουν από τα λάθη τους, δε είναι σε θέση να βελτιωθούν και να φτάσουν στο μέγιστο της απόδοσής τους.

Επιπρόσθετα, τα δύο βασικά στοιχεία ενός συστήματος αξιολόγησης τα οποία είναι οι στόχοι και το χρησιμοποιούμενο σύστημα, επηρεάζουν αντίστοιχα την έκβαση μιας αξιολόγησης και εν τέλει την ικανοποίηση των ατόμων από αυτήν. Αυτό συμβαίνει αφού οι εργαζόμενοι είναι αναγκαίο να έχουν αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης και να τα γνωρίζουν, για να είναι σε θέση να επιτύχουν τους στόχους τους.

Τέλος, ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που αναλύεται παρακάτω είναι ο περιορισμός της ουσιαστικής και αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων, εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης και της πανδημίας του Covid-19. Αντίστοιχα, η οργανωσιακή υποστήριξη και η δικαιοσύνη που υπάρχει μέσα στους οργανισμούς, είναι τα δύο επιπλέον στοιχεία που αναλύονται, μιας και διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην αρμονία των οργανισμών, στη δέσμευση των ατόμων, καθώς και στην ικανοποίησή τους.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Η παρούσα εργασία προσπαθεί να μελετήσει την επίδραση επτά παραγόντων πάνω στην αξιολόγηση της απόδοσης στους οργανισμούς για τις γενιές Millennials και Z. Αρχικά ορίζει την αξιολόγηση της απόδοσης και την ικανοποίηση των εργαζομένων κατά την υλοποίησή της. Η αξιολόγηση της απόδοσης (AA) «είναι ένα σύστημα δραστηριοτήτων που σχεδιάζονται, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι των εργαζομένων» (Ryu & Hong, 2020; Aguinis, 2013). Επομένως, αναφέρεται στην προσωπική αξιολόγηση των ατόμων που είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εργασιακή απόδοση.

Ωστόσο, στη διαδικασία αξιολόγησης μία από τις πιο σημαντικές μετρήσεις που καλούνται να εξετάζουν τα τμήματα ΔΑΔ, είναι αυτή της ικανοποίησης από την αξιολόγηση και αυτό διότι «σχετίζεται με τη δέσμευση, την απόδοση και τη γενικότερη εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων» (Krats & Brown, 2013; Kunaas, 2006; Cawley et al., 1998). Η ικανοποίηση με τη σειρά της δίνει το κίνητρο στους εργαζόμενους να προσπαθούν παραπάνω για τον οργανισμό που εργάζονται (Palaiologos et al., 2011), και έτσι καθορίζουν τη γενικότερη απόδοση (Kunaas, 2006). Επομένως, είναι μία διαδικασία που θέλει μεγάλη προσοχή, διότι μπορεί να οδηγήσει πολύ εύκολα σε μη ικανοποίηση, κάτι που θα έχει αντίκτυπο και στην απόδοση των εργαζομένων (Warokka, et. Al., 2012; Palaiologos et al., 2011; Kunaas, 2006).

Συμπερασματικά, η ικανοποίηση και η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης δεν εξαρτάται μόνο από το σύστημα, αλλά και από τις συνολικές συνθήκες που επικρατούν μέσα σε έναν οργανισμό, δηλαδή όλες οι διαδικασίες και οι πολιτικές που εφαρμόζονται. Στη φιλοσοφία αυτή, παρακάτω αναλύονται διάφορες πτυχές, επτά στον αριθμό, που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης (Palaiologos et al., 2011) στις γενιές Millennials και Generation Z.

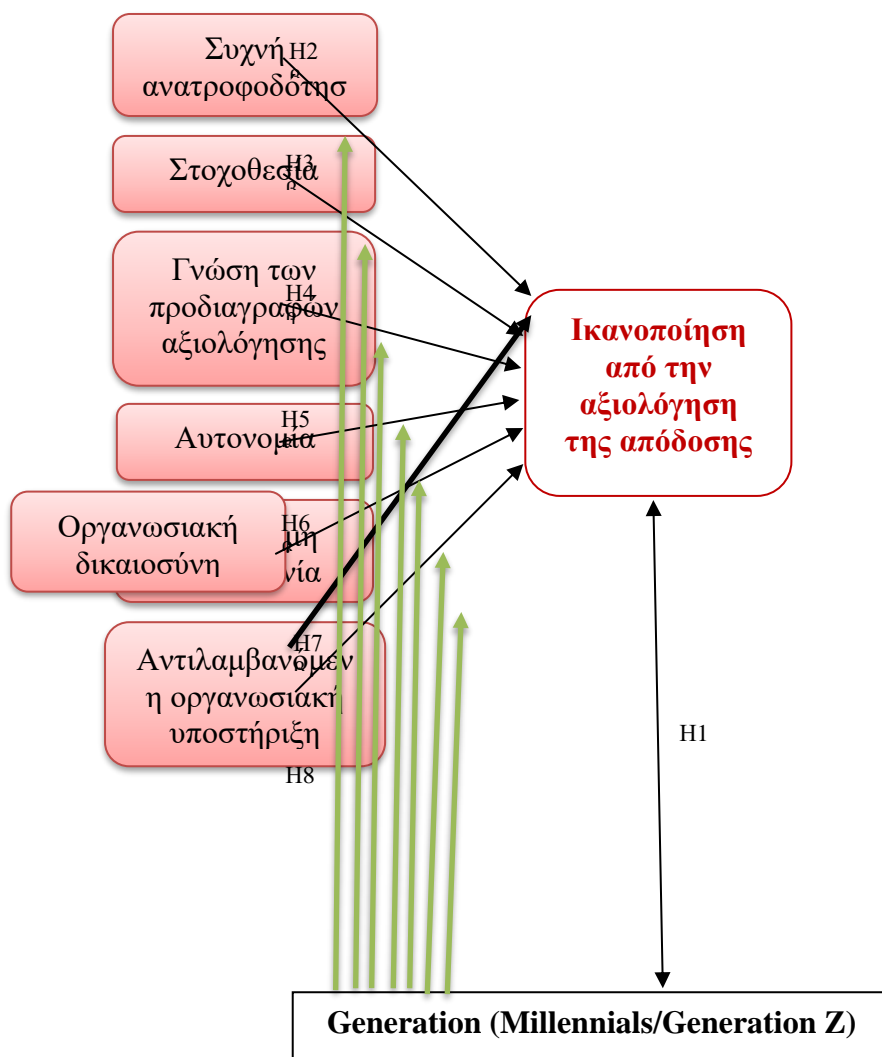
Ο δεύτερος παράγοντας που μελετάται στην παρούσα εργασία, είναι ο καθορισμός και η επεξήγηση των παραπάνω γενεών, διότι όπως έχει αποδειχθεί, τα άτομα διαφορετικών γενεών παρουσιάζουν και διαφορές στη συμπεριφορά τους (Mannheim, 1952). Επομένως, για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε μία έρευνα των γενεών αυτών με όλα τα χαρακτηριστικά τους και για να είναι εφικτή η

συλλογή δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε το χρονικό διάστημα 1979 με 1994 για τους «Millennials» και το 1995 με 2015 (Chillakuri, 2020) για τη Generation Z.

Στη συνέχεια, αναλύθηκαν επτά παράγοντες και εξετάστηκαν για το κατά πόσο επηρεάζουν την ικανοποίηση από την αξιολόγηση της απόδοσης, μιας και φάνηκε έμμεση ή άμεση συσχέτιση με τα χαρακτηριστικά των δύο παραπάνω γενεών. Οι παράγοντες αυτοί είναι η συχνή ανατροφοδότηση (frequent feedback), η στοχοθεσία (goal setting), η γνώση των κριτηρίων αξιολόγησης (knowledge of performance standard – KPS), η αμφίδρομη επικοινωνία (two-way communication), η αυτονομία (autonomy orientation), η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη (AOY) (Perceived Organizational Support - POS) και η οργανωσιακή δικαιοσύνη (perceived fairness) των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό.

Ερευνητικό Μοντέλο

Εικόνα 1: Ερευνητικό Μοντέλο



Μεθοδολογία Έρευνας

Κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνηθεί πώς επηρεάζουν οι παραπάνω επτά παράγοντες (ανεξάρτητες μεταβλητές) τη διαδικασία της αξιολόγησης ερευνώντας την «ικανοποίηση» των ερωτώμενων και ποια είναι η «σημαντικότητά» τους μέσα στους οργανισμούς, στις γενεές Millennials και Generation Z.

Έτσι, προκειμένου να διερευνηθούν τα παραπάνω χρησιμοποιήθηκε μία ποσοτική έρευνα μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αυτό δομήθηκε σε 4 ενότητες κατά τις οποίες η πρώτη περιελάμβανε μόνο μία ερώτηση, ως ερώτηση ελέγχου για το αν οι ερωτώμενοι είχαν αξιολογηθεί τουλάχιστον μία φορά στην εργασιακή τους πορεία. Οι ενότητες δύο και τρία εξέταζαν την ικανοποίηση των ερωτώμενων στην εργασία τους ως προς τους παραπάνω παράγοντες και τη σημαντικότητα των παραπάνω παραγόντων, ανεξαρτήτως εργασίας. Η τελευταία περιελάμβανε τα δημογραφικά στοιχεία μαζί με την ερώτηση για το έτος γέννησης, το οποίο βοήθησε στον καθορισμό των δύο γενεών. Έτσι συλλέχθηκε ένα δείγμα 140 απαντήσεων από τις οποίες οι 121 πληρούσαν όλους τους περιορισμούς (γενιά millennial ή Z και τουλάχιστον μία φορά προσωπική αξιολόγηση). Τέλος, οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση των μεταβλητών ήταν επιστημονικά τεκμηριωμένες και φάνηκε πως είχαν υψηλή αξιοπιστία με Cronbach α μεγαλύτερο του 0,88 σε όλες τις περιπτώσεις.

Συνοπτική Παρουσίαση & Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση τα συμπεράσματα που προκύπτουν αναδεικνύουν πόσο σημαντική είναι η ικανοποίηση από την αξιολόγηση της απόδοσης (Warokka, et. Al., 2012; Palaiologos et al., 2011; Kunaas, 2006) και πόσο πολύ επηρεάζεται από εργασιακούς παράγοντες. Η ύπαρξη ισχυρά θετικής συσχέτισης μεταξύ των έξι από τους επτά παράγοντες που εξετάστηκαν και της ικανοποίησης από την ΑΑ, προσθέτει στη βιβλιογραφία κρίσιμα στοιχεία που δεν έχουν μελετηθεί και εξεταστεί για τη συσχέτισή τους.

Προσθέτοντας την παράμετρο της γενιάς (generation), φάνηκε πως δεν παρουσιάζονται σπουδαίες διαφορές στα αποτελέσματα, γεγονός που μπορεί να οφείλεται στην επικράτηση των Millennials στον εργασιακό χώρο με μεγαλύτερη εμπειρία, σε σχέση με τη Generation Z (Parry & Urwin, 2021). Ωστόσο, εντοπίστηκαν κάποιες διαφορές οι οποίες είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψιν από τα τμήματα ΔΑΔ των επιχειρήσεων, ώστε να μπορούν να ενσωματώσουν αποτελεσματικά τη νέα γενιά στους οργανισμούς τους (Rara, 2019).

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τη σχέση των δύο γενεών με την ικανοποίηση από την ΑΑ, φάνηκε να μην υπάρχει κάποια διαφοροποίηση, γεγονός που πιθανότατα επιβεβαιώνεται από τα κοινά χαρακτηριστικά των δύο γενεών, όπως είναι η σχέση τους με την τεχνολογία, η ευκολία αλλαγής εργασιακού περιβάλλοντος και η ανάγκη ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (π.χ. George & Wallio, 2016; Myers & Sadaghiani, 2010).

Όσον αφορά τον πρώτο παράγοντα που μελετήθηκε, ο οποίος είναι η συχνή ανατροφοδότηση, κατέστη σαφές πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει στην ικανοποίηση από την αξιολόγηση της απόδοσης. Η

ισχυρά θετική συσχέτιση των δύο αυτών μεταβλητών, επιβεβαίωσε την μέχρι τώρα βιβλιογραφία, η οποία συνδέει τις δύο έννοιες (Culbertson et al., 2013) και επισημαίνει την κρισιμότητα της ανατροφοδότησης σε κάθε σύστημα αξιολόγησης (Pichler, Beenen, & Wood, 2018; Tziner, Murphy, & Cleveland, 2005).

Από την πλευρά των γενεών, η ερευνητική κοινότητα έχει κάνει ξεκάθαρη την ανάγκη ανατροφοδότησης, τόσο στους Millennials (π.χ. Mahmoud et al., 2020), όσο και στη Generation Z (π.χ. Chillakuri, 2020), στοιχείο που επιβεβαιώθηκε από την έρευνα (μέσος όρος απαντήσεων > 5 σε επταβάθμια κλίμακα). Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως, ενώ η βιβλιογραφία τονίζει περισσότερο την ανάγκη συχνής ανατροφοδότησης στους Millennials (Schroth, 2019), η παραπάνω έρευνα έδειξε πως η συχνή ανατροφοδότηση είναι πιο κρίσιμη στη γενιά Z και την επιζητούν σε μεγαλύτερο βαθμό.

Σε σχέση με την στοχοθεσία και τις δύο γενεές δεν εντοπίστηκαν διαφορές, δεδομένου ότι και οι δύο επιδιώκουν τους ξεκάθαρους στόχους για να ξέρουν τι πρέπει να πετύχουν (π.χ. Nelson & Duxbury, 2020 για τους Millennials και Schroth, 2019 για τη Generation Z). Από την άλλη και όσον αφορά τη σύνδεση της στοχοθεσίας με την ικανοποίηση από την ΑΑ, η ύπαρξη ισχυρά θετικής συσχέτισης επιβεβαίωσε τη βιβλιογραφία, η οποία τονίζει πως «όσο πιο ψηλά επιτυγχάνεται η επίτευξη ενός στόχου, τόσο αυξάνεται και η ικανοποίηση του ατόμου» (Backer, 1978).

Σε σχέση με τη γνώση των προδιαγραφών αξιολόγησης βρέθηκε ισχυρά θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την ΑΑ, επιβεβαιώνοντας για ακόμη μία φορά τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, συνδέοντας τη γνώση των προδιαγραφών αξιολόγησης με τη δικαιοσύνη (Pichler, Beenen, & Wood, 2018) και κατ' επέκταση με την ικανοποίηση (Warokka, et. Al., 2012).

Στο συγκεκριμένο σημείο, είναι σημαντικό να αναφερθεί η διαφοροποίηση που προέκυψε στη σχέση της γνώσης των προδιαγραφών με την ικανοποίηση από την ΑΑ στις δύο γενιές, πράγμα που δεν έχει εντοπιστεί στη μέχρι τώρα βιβλιογραφία. Έτσι, με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα φάνηκε πως η γενιά Z εμφανίζει πιο αδύναμη επίδραση στη σχέση της γνώσης των προδιαγραφών αξιολόγησης με την ικανοποίηση από την αξιολόγηση της απόδοσης, σε σχέση με τους Millennials, στοιχείο πρωτόγνωρο, που σίγουρα απαιτεί περαιτέρω διερεύνηση.

Επιπρόσθετα και σύμφωνα με την αμφίδρομη επικοινωνία, εντοπίστηκε και σε αυτό τον παράγοντα ισχυρή θετική συσχέτιση, επιβεβαιώνοντας τα μέχρι τώρα ευρήματα των ερευνητών, που αναφέρουν την αμφίδρομη επικοινωνία ως μέσο που αυξάνει την αποτελεσματικότητα της ΑΑ και κατ' επέκταση την ικανοποίηση από αυτή (π.χ. Greenberg, 1986). Από την άλλη πλευρά και σε σχέση με τις δύο γενιές, δεν υπήρξε επιβεβαίωση της βιβλιογραφίας, διότι ενώ η τελευταία τονίζει την ανάγκη για αμφίδρομη επικοινωνία στους Millennials (Pasko, et. Al., 2020; Martin, 2005) και τη δυσκολία της επικοινωνίας στη γενιά Z, λόγω της τεχνολογίας και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (Dwivedula et. Al., 2019), δεν φάνηκε να υπάρχει διαφορά μεταξύ των δύο γενεών. Επομένως, τα ευρήματα της παραπάνω έρευνας, δείχνουν πως

παρά τη βιβλιογραφία, δεν εντοπίζεται στατιστικά σημαντική διαφορά στην αντιμετώπιση της αμφίδρομης επικοινωνίας στις δύο γενιές.

Ο παράγοντας της αυτονομίας είναι αυτός που εμφάνισε την χαμηλότερη συσχέτιση με την ικανοποίηση από την ΑΑ (ελάχιστα θετική συσχέτιση), και ίσως είναι αυτός ο λόγος όπου δεν έχει διερευνηθεί από την ερευνητική κοινότητα. Όσον αφορά τον παράγοντα αυτονομία σε σχέση με τις δύο γενιές, η έρευνα έδειξε να μην συμβαδίζει με τη βιβλιογραφία, διότι, ενώ δεν υπήρξε διαφοροποίηση στη σχέση μεταξύ γενεών και αυτονομίας, οι ερευνητές έχουν τονίσει την πεποίθηση των Millennials να μην επιζητούν την αυτονομία, επειδή είναι περισσότερο ομαδικοί παίκτες και τους αρέσει να εργάζονται σε ομάδες (π.χ. Mahmoud, et. Al. 2020; Nelson & Duxbury, 2020). Η Generation Z, όπως έχει φανεί, επιζητά την αυτονομία και νιώθει πιο άνετα να εργάζεται κατά αυτόν τον τρόπο, λόγω της τεχνολογίας και της αποστασιοποίησης που έχουν δημιουργήσει τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Dwivedula et. Al., 2019).

Οι τελευταίες αναλύσεις ανέδειξαν τη συσχέτιση της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης με την ικανοποίηση από την αξιολόγηση της απόδοσης, αφού υπήρξε ισχυρά θετική συσχέτιση και επιβεβαιώθηκε η βιβλιογραφία, όπως τόνισαν οι Byrne et al. (2012). Ως προς την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των δύο γενεών και της αντιλαμβανόμενης υποστήριξης από τον προϊστάμενο, φάνηκε να μην υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ των Millennials και της γενιάς Z, αφού και οι δύο επιθυμούν την ευελιξία και την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, στοιχεία που μόνο μέσω ενός εργασιακού περιβάλλοντος με υποστήριξη είναι εφικτά (Myers & Sadaghiani, 2010).

Ολοκληρώνοντας, και για τον παράγοντα οργανωσιακή δικαιοσύνη επιβεβαιώθηκαν τα ευρήματα των ερευνών. Τα τελευταία, τονίζουν την ανάγκη δικαιοσύνης με πανομοιότυπο τρόπο μεταξύ των δύο γενεών (π.χ. Dwivedula, 2020; Schroth, 2019) και την ξεκάθαρη σύνδεση της δικαιοσύνης με την ικανοποίηση από την αξιολόγηση, τόσο στην παραπάνω έρευνα με ύπαρξη ισχυρά θετικής συσχέτισης, όσο και στη βιβλιογραφία (Erdogan, Kraimer & Liden, 2001; Taylor, Tracy, Renard, Harrison, & Carroll, 1995). Κατανοώντας πως η διαδικασία της αξιολόγησης είναι απαραίτητο να έχει δίκαιες διαδικασίες και πολιτικές, ώστε να ικανοποιούνται οι εργαζόμενοι από τη διαδικασία, είναι σημαντικό τα τμήματα ΔΑΔ να είναι σε θέση να πραγματοποιούν αξιολόγηση και να την εκμεταλλεύονται περαιτέρω, αναδεικνύοντας ευκαιρίες εκπαίδευσης, άτομα που πρέπει να προαχθούν και καλύτερες αμοιβές σε όσους προσπαθούν σκληρά.

Βασική Βιβλιογραφία

- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Backer, L. J. (1978). Joint effect of feedback and goal setting on performance: A field study of residential energy conservation. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 428–433. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.428>
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A Meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615-633. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.615>
- Chillakuri, K. B. (2020). Fueling performance of millennials and generation Z. *Strategic HR Review*, 19(1), 41-43. <https://doi.org/10.1108/SHR-02-2020-175>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.340>
- Jong, J. (2016). The Role of Performance Feedback and Job Autonomy in Mitigating the Negative Effect of Role Ambiguity on Employee Satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 39(4), 814-834. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1137771>
- Kuvaas, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance, *Personnel Review*, 36(3), 378-397. <https://doi.org/10.1108/00483480710731338>
- Kuvvas, B. (2011). The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), 123-137. <https://doi.org/10.1108/02683941111102164>
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge*. London: Routledge and Kegan Paul, 276-320. Retrieved from <https://marcuse.faculty.history.ucsb.edu/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf>
- Mount, M.K. (1984). Satisfaction with a performance appraisal system and appraisal discussion. *Journal of Occupational Behavior*, 5(4), 271-279. <https://doi.org/10.1002/job.4030050404>
- Nelson, S., & Duxbury, L. (2020). Breaking the mold: Retention strategies for generations X and Y in a prototypical accounting firm. *Human Resource Development Quarterly*, 32(2), 155-178. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21414>
- Palaiologos, A., Papazekos, P., & Panayotopoulou, L. (2011). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 826-840. DOI:10.1108/03090591111168348
- Rya, G., & Hong, S. W. (2020). The Mediating Effect of Trust in Supervisors in the Relationship between Constructive Performance Feedback and Perceived Fairness of

Performance Appraisal. *Public Performance and Management Review*, 43(4), 871-888.

<https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1676274>

Tang, L. T., Baldwin, S., & Lind, J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *Advanced Management Journal*. 61(3), 25. Retrieved from

<https://www.researchgate.net/profile/Thomas->

[Tang4/publication/234119067_Distributive_and_Procedural_Justice_as_Related_to_Satisfaction_and_Commitment/links/09e4150f5f11c0b1d1000000/Distributive-and-Procedural-Justice-as-Related-to-Satisfaction-and-Commitment.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Thomas-Tang4/publication/234119067_Distributive_and_Procedural_Justice_as_Related_to_Satisfaction_and_Commitment/links/09e4150f5f11c0b1d1000000/Distributive-and-Procedural-Justice-as-Related-to-Satisfaction-and-Commitment.pdf)

Warokka, A., Gallato, G. C., & Moorthy, T. (2012). Organizational Justice in Performance Appraisal System and Work Performance: Evidence from an Emerging Market. *Journal of Human Resources Management Research*, DOI: 10.5171/2012.159467

Williams, J. R., & Levy, P. E. (1992). The effects of perceived system knowledge on the agreement between self-ratings and supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 45(4), 835-847. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00970.x>

Μελετώντας εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές υπό το πρίσμα της Οργανωσιακής Αρετής, της Οργανωσιακής Στήριξης, της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και των Κοινωνικών Συγκρίσεων

Φοιτήτρια: Εφραιμίδου Ευδοξία

Επιβλέπουσα: Δρ. Ειρήνη Τσαχουρίδη

Εισαγωγή

Την τελευταία δεκαετία, έχει παρατηρηθεί μία αύξηση του ακαδημαϊκού αλλά και του επιχειρηματικού ενδιαφέροντος γύρω από την Θετική Ψυχολογία και πιο συγκεκριμένα την Θετική Οργανωσιακή Παιδεία, που εμφανίστηκε για πρώτη φορά ως κλάδος το 2003. Η θετική Οργανωσιακή Παιδεία εστιάζει στη μελέτη των θετικών διαδικασιών, χαρακτηριστικών και αποτελεσμάτων εντός των οργανωσιακών πλαισίων αλλά και μεταξύ των οργανισμών. Επικεντρώνεται στους παράγοντες (όπως στις μεθόδους, τις διαδικασίες και τις ικανότητες), τα κίνητρα (όπως η ανιδιοτέλεια και ο αλτρουισμός), καθώς και στα αποτελέσματα που σχετίζονται με τα θετικά φαινόμενα. Ωστόσο, είναι σημαντικό να διευκρινιστεί πως η Θετική Οργανωσιακή Παιδεία, δεν αγνοεί τα αρνητικά φαινόμενα αλλά προάγει την εποικοδομητική διαχείριση όλων των φαινομένων, ώστε ακόμα και τα αρνητικά να γίνονται αφορμή θετικών συνεπειών και άνθησης (Cameron, Dutton & Quinn, 2003). Η Οργανωσιακή Αρετή υπάγεται στο θεωρητικό πλαίσιο της Θετικής Οργανωσιακής Παιδείας και αποτελεί έκφραση της θετικής απόκλισης καθώς χαρακτηρίζεται από ένα βαθύτερο νόημα που σχετίζεται με την άνθηση και την ευδαιμονία (Cameron, 2003; Cameron, Bright & Caza, 2004). Η έννοια της Αρετής εμφανίζεται και σε ατομικό επίπεδο αλλά και στο πλαίσιο των οργανισμών ωστόσο, στην παρούσα εργασία εστιάζουμε κυρίως στην έννοια της αρετής σε οργανωσιακό επίπεδο.

Σκοπός της μελέτης

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση του ρόλου που διαδραματίζει η Οργανωσιακή Αρετή σε δύο βασικά εργασιακά αποτελέσματα (Εργασιακή Δέσμευση & Πρόθεση Αποχώρησης), λαμβάνοντας υπόψη τις έννοιες της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης και της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Δικαιοσύνης ως διαμεσολαβητικούς μηχανισμούς, προσθέτοντας επιπλέον και την έννοια της Συγκριτικής Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης ως ρυθμιστικό παράγοντα.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Η Οργανωσιακή Αρετή υπάγεται στο θεωρητικό πλαίσιο της Θετικής Οργανωσιακής Παιδείας και αποτελεί έκφραση της θετικής απόκλισης καθώς χαρακτηρίζεται από ένα βαθύτερο νόημα που σχετίζεται με την άνθηση και την ευδαιμονία (Cameron, 2003; Cameron, Bright & Caza, 2004). Η έννοια της Αρετής εμφανίζεται και σε ατομικό επίπεδο αλλά και στο πλαίσιο των οργανισμών

Η Οργανωσιακή Αρετή ενσωματώνει την αριστοτελική μεσότητα την αριστεία και την ηθική καλοσύνη σε όλες τις διαδικασίες και τις λειτουργίες του οργανισμού ενώ, έχει την ικανότητα να δημιουργεί θετικά συναισθήματα στα άτομα, συμβάλλοντας κατά αυτό τον τρόπο στην κοινωνική βελτίωση και την ενίσχυση των ενάρετων πράξεων (Cameron, 2003; Cameron et al., 2004). Επιπροσθέτως, η Οργανωσιακή Αρετή έχει συνδεθεί με τις αρετές της αισιοδοξίας, της εμπιστοσύνης, της συμπόνιας, της συγχώρεσης και της ακεραιότητας, οι οποίες αποτελούν ταυτόχρονα και τις βασικές της διαστάσεις. Παράλληλα, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η έννοια της Οργανωσιακής Αρετής ενσωματώνει τα χαρακτηριστικά της ανιδιοτέλειας και δεν συνδέεται με εργαλειακά κίνητρα (Cameron et al., 2003). Αναλυτικότερα, η υιοθέτηση ενάρετων πρακτικών ενισχύει την συναισθηματική ευεξία των μελών του οργανισμού καθώς ευνοεί την αύξηση των θετικών συναισθημάτων τους, συμβάλλοντας, κατά αυτό τον τρόπο στην ενίσχυση της εργασιακή τους Δέσμευσης και παραγωγικότητας οι πολλαπλασιαστικές και οι αποσβεστικές ιδιότητες της Αρετής έχουν συνδεθεί με τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης, την ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης, τη μείωση των οικειοθελών αποχωρήσεων, την εργασιακή ικανοποίηση και την ανάπτυξη φιλοκοινωνικών συμπεριφορών. Παράλληλα, οι αποσβεστικές ιδιότητες της αρετής συμβάλλουν στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας των εργαζομένων σε περιόδους κρίσεων, προστατεύοντας τους ταυτόχρονα, από τις αρνητικές επιπτώσεις κάποιου σοκ ή τραύματος.

Η θεωρία της Οργανωσιακής Στήριξης αναπτύχθηκε για πρώτη φορά από τον Eisenberger και τους συναδέλφους του (1986), οι οποίοι όρισαν την έννοια της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης ως «την αντίληψη των εργαζομένων ότι ο οργανισμός εκτιμά τη συμβολή τους και νοιάζεται για την ευημερία τους» (Eisenberger et al., 2002, σελ. 565). Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τη θεωρία της Οργανωσιακής Στήριξης, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς μέσα στον οργανισμό, αναπτύσσουν σχέσεις εμπιστοσύνης επιτυγχάνοντας κατά αυτό τον τρόπο την ικανοποίηση των κοινωνικών και συναισθηματικών τους αναγκών, ενισχύοντας ταυτόχρονα και την παραγωγικότητά τους.

Η θεμελίωση της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης βασίζεται στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Blau, 1984), η οποία στηρίζεται σε έναν κανόνα αμοιβαιότητας, σύμφωνα με τον οποίο, τα άτομα νιώθουν υποχρέωση να αντιδράσουν θετικά απέναντι σε θετικές συμπεριφορές (Gouldner, 1960). Σε αυτό το πλαίσιο, όταν ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται υψηλά επίπεδα οργανωσιακής στήριξης, αισθάνεται την υποχρέωση να συνεισφέρει στον οργανισμό ως αντάλλαγμα (Eisenberger et al., 1998). Κάποιοι από τους παράγοντες που διαμορφώνουν τις αντιλήψεις περί Οργανωσιακής Στήριξης είναι η Οργανωσιακή δικαιοσύνη, οι ευκαιρίες ανάπτυξης καθώς και η στήριξη των συναδέλφων και του προϊσταμένου. Έχει διαπιστωθεί οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται υψηλά ποσοστά οργανωσιακής στήριξης, δείχνουν να εμπιστεύονται περισσότερο τον οργανισμό τους και νιώθουν μεγαλύτερη υποχρέωση να συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, εμφανίζουν υψηλότερη συναισθηματική δέσμευση και πιστεύουν ότι ο οργανισμός, θα ανταμείψει την υψηλή απόδοση. Η αντιλαμβανόμενη

οργανωσιακή στήριξη έχει σχετιστεί επίσης με την Οργανωσιακή Ταύτιση (Organizational Identification) την ικανοποίηση από την εργασία (job satisfaction), την εργασιακή αυτό- αποτελεσματικότητα (job self-efficacy), την αυτοεκτίμηση που βασίζεται στον οργανισμό (organization-based self-esteem) και τέλος την εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (work–family balance) (Kourtessis et al., 2015). Ταυτόχρονα, διαπιστώθηκε αρνητική συσχέτιση της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής στήριξης με το εργασιακό άγχος (job stress), την εργασιακή εξουθένωση (burnout) και τη σύγκρουση μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (work-family conflict) (Kourtessis et al., 2015).

Όσον αφορά την Συγκριτική Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη, πρόκειται για μία νέα εννοιολογική κατασκευή που προτάθηκε για πρώτη φορά από τις Tsachouridi & Nikandrou το 2019. Πρόκειται για «την αντίληψη που διαμορφώνει ο εργαζόμενος όσον αφορά τη μεταχείρισή του, συγκριτικά με τους υπόλοιπους, αναφορικά με την λήψη οργανωσιακής στήριξης» Έχεις τις βάσεις της στην θεωρία των Κοινωνικών Συγκρίσεων καθώς οι εργαζόμενοι ενδεχομένως να αντιληφθούν τη μεταχείριση που λαμβάνουν ως ευνοϊκότερη, αν θεωρήσουν ότι οι συνάδελφοί τους λαμβάνουν δυσμενέστερη μεταχείριση από εκείνους (Eisenberg et al., 2004). Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται υψηλά επίπεδα συγκριτικής αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής στήριξης, αξιολογούν τους εαυτούς τους θετικότερα, γεγονός που ενισχύει την διαδικασία της αυτοβελτίωσης. Κατά αυτό τον τρόπο, γίνεται φανερό ότι η συγκριτική αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή στήριξη συνδέεται με την Οργανωσιακή Ταύτιση (Organizational Identification) (Tsachouridi & Nikandrou, 2019) καθώς όταν οι εργαζόμενοι δέχονται ευνοϊκή οργανωσιακή μεταχείριση, την εκλαμβάνουν ως ένδειξη σεβασμού με αποτέλεσμα να αυξάνονται τα επίπεδα οργανωσιακής τους ταύτισης.

Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται αυξημένη συγκριτική οργανωσιακή στήριξη, αναπτύσσουν το αίσθημα του ανήκειν και νιώθουν πως αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού. Επιπλέον, όταν ένας εργαζόμενος, συγκρίνοντας τον εαυτό του με τους συναδέλφους του, αντιλαμβάνεται ότι δέχεται ευνοϊκότερη μεταχείριση, είναι πιο παρακινημένος και εκφράζει συμπεριφορές που είναι ωφέλιμες για τον οργανισμό, ευνοείται δηλαδή κατά αυτό τον τρόπο η ανάπτυξη φιλοκοινωνικών συμπεριφορών και συμπεριφορών εντός ρόλου.

Η έννοια της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης (Organizational Justice) έχει βασιστεί στη θεωρία της Ισότητας (Equity Theory) για την οποία έκανε λόγο για πρώτη φορά ο Adams (1963). Σύμφωνα με τον Adams, όταν ένας εργαζόμενος αισθανθεί ότι λαμβάνει δίκαιη μεταχείριση, από τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται, τότε είναι πολύ πιθανό να παρουσιάσει υψηλά επίπεδα παρακίνησης τα οποία στη συνέχεια θα οδηγήσουν στην υιοθέτηση θετικών στάσεων και συμπεριφορών εντός του οργανισμού.

Η έννοια της δικαιοσύνης ορίζεται ως η ενέργεια ή η απόφαση που θεωρείται σωστή με βάση τα ηθικά πρότυπα, τη δικαιοσύνη, το νόμο και την ισότητα (Pekurinen et al., 2017). Όσον αφορά την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, μπορεί να χαρακτηριστεί ως η αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τη δίκαιη και αμερόληπτη κατανομή των πόρων/χρηματικών αμοιβών, την παροχή ίσων ευκαιριών για προαγωγή καθώς και την ίση και

αμερόληπτη μεταχείριση σε όλες τις διαδικασίες του οργανισμού (αξιολόγηση της απόδοσης, επιλογή προσωπικού κλπ.) Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, η έννοια της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής δικαιοσύνης έχει συνδεθεί με τις έννοιες της Εργασιακής Ικανοποίησης, της Οργανωσιακής Δέσμευσης, της Πρόθεσης για Αποχώρηση (Choi, 2011; Lee et al., 2009), της Εμπιστοσύνης της Εργασιακής Απόδοσης και της ανάπτυξης φιλοκοινωνικών συμπεριφορών.

Η έννοια της Εργασιακής Δέσμευσης αναδύεται από τη Θετική Ψυχολογία, σύμφωνα με την οποία, δίνεται έμφαση στις δυνάμεις των ανθρώπων, τη βέλτιστη λειτουργία και τις θετικές εμπειρίες στο εργασιακό περιβάλλον. Η Εργασιακή Δέσμευση χαρακτηρίζεται ως μία θετική κατάσταση η οποία συνοδεύεται από υψηλά ποσοστά ενεργητικότητας σε συνδυασμό με αυξημένη αφοσίωση και προσήλωση στην εργασία. Η έννοια της εργασιακής δέσμευσης συχνά εμφανίζεται σε αντιπαράθεση με την έννοια της εργασιακής εξουθένωσης (burnout) και πολλοί υποστηρίζουν πως η εργασιακή εξουθένωση εμφανίζεται όταν η εργασιακή δέσμευση αρχίζει να υποχωρεί και τη θέση της ενεργητικότητας της αφοσίωση και της απορρόφησης, καταλαμβάνουν η εξάντληση, ο κυνισμός και η αναποτελεσματικότητα.

Ο όρος Πρόθεση Αποχώρησης (Intention to Quit) έχει χαρακτηριστεί ως η γνωστική, σκόπιμη και συνειδητή σκέψη ενός εργαζόμενου να αποχωρήσει οικειοθελώς από τον οργανισμό στο άμεσο μέλλον. Επιπλέον, η πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους προγνωστικούς και προβλεπτικούς παράγοντες της πραγματικής-οριστικής παραίτησης (Turnover). Κάποιοι από τους παράγοντες που διαμορφώνουν την έννοια της Πρόθεσης για Αποχώρηση περιλαμβάνουν: την Εργασιακή ικανοποίηση, το Εργασιακό Άγχος, την Οργανωσιακή Στήριξη την Οργανωσιακή Αρετή και την ρήξη του ψυχολογικού συμβολαίου.

Μεθοδολογία Έρευνας

Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, διεξήχθη ποσοτική έρευνα όπου, σχεδιάστηκε και διανεμήθηκε ενιαίο ερωτηματολόγιο ηλεκτρονικής μορφής με τη βοήθεια του εργαλείου google forms. Σε πρώτο στάδιο, διεξήχθη πιλοτική έρευνα όπου το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από δείγμα 20 ατόμων, ώστε να διαπιστωθεί αν υπήρχαν λάθη ή ασάφειες στο περιεχόμενο των ερωτήσεων. Στη συνέχεια το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μαζικά στο γενικό πληθυσμό μέσω της μεθόδου δειγματοληψίας χιονοστιβάδας και ευκολίας (Parker, Scott & Geddes, 2019). Συνολικά συγκεντρώθηκαν 358 ερωτηματολόγια, από τα οποία αφαιρέθηκαν τα 22, καθώς σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με την εργασιακή τους εμπειρία, δήλωσαν πως δεν είχαν εργαστεί στο παρελθόν.

Συνοπτική Παρουσίαση & Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Η έρευνά μας βασίστηκε στην ανάπτυξη 16 ερευνητικών υποθέσεων, οι οποίες διερευνήθηκαν κάνοντας χρήση του model 4 και του model 8 της process macro.

Αναλυτικότερα διαπιστώθηκαν τα εξής:

Η Οργανωσιακή Αρετή έχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με την Οργανωσιακή Στήριξη καθώς ($b=0.6105$, $t=18.1527$, $p<0.001$). Ως εκ τούτου, **η υπόθεση H1 επιβεβαιώνεται.**

Η οργανωσιακή Αρετή έχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη καθώς ($b=0.9832$, $t=25.4672$, $p<0.001$). Ως εκ τούτου, **η υπόθεση H2 επιβεβαιώνεται.**

Η Οργανωσιακή Αρετή έχει στατιστική σημαντική θετική σχέση με την Εργασιακή Δέσμευση (Total Effect) καθώς ($b=0.66$ $t=12.2507$, $p<0.05$). Ως εκ τούτου, **η υπόθεση H3 επιβεβαιώνεται.**

Η Οργανωσιακή Στήριξη έχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με την Εργασιακή Δέσμευση καθώς ($b=0.3236$, $t=3.4752$, $p<0.05$). Ως εκ τούτου, **η υπόθεση H5 επιβεβαιώνεται.**

Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη δεν έχει στατιστικά σημαντική σχέση με την Εργασιακή Δέσμευση καθώς ($b=0.150$, $t=1.8617$, $p>0.05$). Ως εκ τούτου **η H7 δεν επιβεβαιώνεται.**

Αξιολογώντας τον διαμεσολαβητικό ρόλο της Οργανωσιακής Στήριξης και της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης στη σχέση μεταξύ της Οργανωσιακής Αρετής και της Εργασιακής Δέσμευσης, τα αποτελέσματα αποκάλυψαν σημαντική έμμεση επίδραση της Οργανωσιακής Αρετής στην Εργασιακή Δέσμευση μέσω της Οργανωσιακής Στήριξης ($b=0,197$), υποστηρίζοντας την ερευνητική υπόθεση H9. Βρέθηκε επίσης σημαντική επίδραση του αντίκτυπου της Οργανωσιακής Αρετής στην εργασιακή δέσμευση μέσω της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης ($b=0,148$) που υποστηρίζει την υπόθεση H11. Επιπλέον, η άμεση επίδραση (Direct Effect) της Οργανωσιακής Αρετής στην Εργασιακή Δέσμευση παρουσία των διαμεσολαβητικών μηχανισμών βρέθηκε επίσης στατιστικά σημαντική ($b=0,3184$, $p<0,05$). Ως εκ τούτου, τόσο η Οργανωσιακή Στήριξη όσο και η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη διαμεσολαβούν **μερικώς** τη σχέση μεταξύ Οργανωσιακής Αρετής και Εργασιακής Δέσμευσης.

Συνεπώς, οι ερευνητικές υποθέσεις H9 και H11 επιβεβαιώνονται μερικώς

Επιπλέον, η Οργανωσιακή Αρετή έχει στατιστική σημαντική αρνητική σχέση με την Πρόθεση Αποχώρησης καθώς ($b=-0.7174$, $t=-9.3165$, $p<0.001$). Ως εκ τούτου, **η H4 επιβεβαιώνεται.**

Επιπλέον, σύμφωνα με τα ευρήματα της ανάλυσης γίνεται φανερό πως η Οργανωσιακή Στήριξη δεν έχει στατιστικά σημαντική σχέση με την Πρόθεση Αποχώρησης καθώς ($b=0.1068$, $t=0.8227$, $p<0.05$). Ως εκ τούτου, **η υπόθεση H6 δεν επιβεβαιώνεται.**

Αντιθέτως, γίνεται φανερό πως η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη έχει στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση με την Πρόθεση Αποχώρησης καθώς ($b=-0.6468$, $t=-5.7211$, $p<0.001$). Ως εκ τούτου, **η H8 επιβεβαιώνεται.**

Επιπλέον, σύμφωνα με το Indirect Effect, μόνο η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός μηχανισμός στη σχέση μεταξύ Αρετής και Πρόθεσης Αποχώρησης καθώς η έμμεση επίδραση που ασκεί ($b=-$

0.6359) φαίνεται να είναι στατιστικά σημαντική σύμφωνα με τα διαστήματα εμπιστοσύνης που δεν περιλαμβάνουν το 0 (-0,8576 & -0,4216).

Συμπερασματικά, αξιολογώντας τον διαμεσολαβητικό ρόλο της Οργανωσιακής Στήριξης και της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης στη σχέση μεταξύ της Οργανωσιακής Αρετής και Πρόθεσης Αποχώρησης προκύπτουν τα εξής αποτελέσματα:

Η **H10**: Η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός μηχανισμός στη σχέση μεταξύ Οργανωσιακής Αρετής και Πρόθεσης Αποχώρησης **(δεν επιβεβαιώνεται)**.

Η **H12**: Η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Δικαιοσύνη λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός μηχανισμός στη σχέση μεταξύ Οργανωσιακής Αρετής και Πρόθεσης Αποχώρησης **(επιβεβαιώνεται)**.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (model 8) γίνεται φανερό πως υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική αλληλεπίδραση μεταξύ της Οργανωσιακής Αρετής και της Συγκριτικής Αντιλαμβανόμενης Στήριξης για την πρόβλεψη της POS καθώς ($b=-0.53$, $p<0.05$). Ως εκ τούτου συμπεραίνουμε πως η ύπαρξη της RPOS αποδυναμώνει τη σημασία της Οργανωσιακής Αρετής για τη δημιουργία της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης.

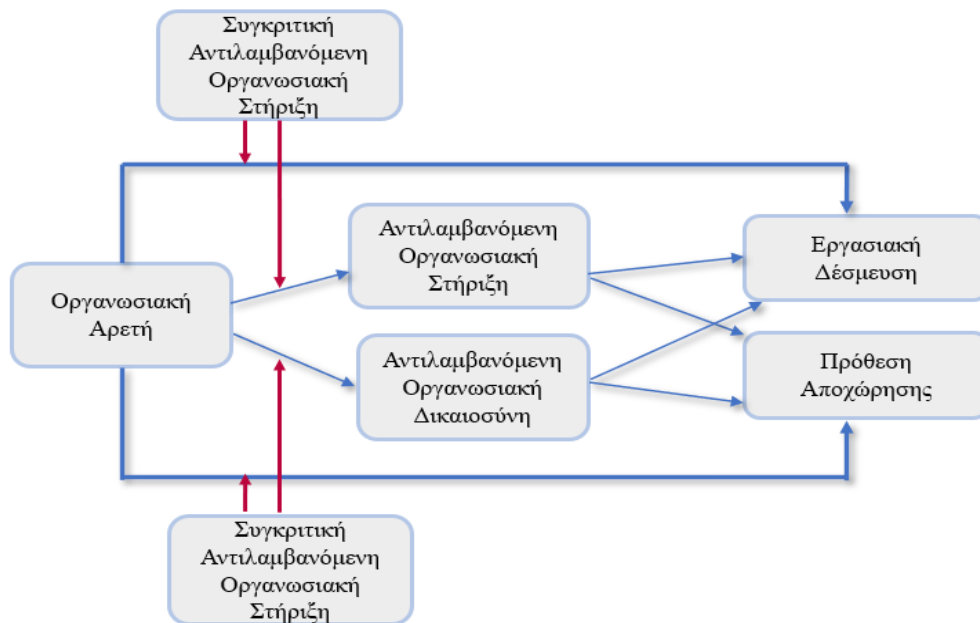
Συνεπώς:

Η **H13**: Η Συγκριτική Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή στήριξη και η Οργανωσιακή Αρετή, αλληλοεπιδρούν για την πρόβλεψη της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης (Η Συγκριτική Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη αποδυναμώνει τη σχέση μεταξύ Οργανωσιακής Αρετής και Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης), **επιβεβαιώνεται**.

Επιπλέον, σύμφωνα με τα αποτελέσματα, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ της Οργανωσιακής Αρετής και της Συγκριτικής Αντιλαμβανόμενης Στήριξης για την πρόβλεψη της OJ καθώς ($b=-0,0064$, $p>0.05$). Ως εκ τούτου συμπεραίνουμε πως η RPOS δεν μεταβάλλει τη σημασία της Οργανωσιακής Αρετής για τη δημιουργία της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης. Αντιστοίχως, δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ της Αρετής και της RPOS για την πρόβλεψη της Εργασιακής Δέσμευσης και της Πρόθεσης Αποχώρησης.

Συνεπώς, οι υποθέσεις H14, H15 & H16 **δεν επιβεβαιώνονται**.

Διάγραμμα Ερευνητικού Μοντέλου



Ενδεικτική Βιβλιογραφία

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *J. Abnorm. Soc. Psychol.* 67:422. doi: 10.1037/h0040968.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209–223 (doi:org/10.1108/13620430810870476).
- Cameron, K. S. (2003). Organizational Virtuousness and Performance. *Positive Organizational Scholarship* (Barrett-Koehler, San Francisco), pp. 48–65.
- Cameron, K. S., Bright D. S., and Caza., A. (2004). Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance, *American Behavioral Scientist* 47(6), 766–790.
- Choi, S. (2011). Organizational Justice and Employee Work Attitude: The Federal Case. *The American Review of Public Administration* 41(2) 185-204.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behaviours and Human Decision Processes*, 86(2), pp.278–321. doi:10.1006/obhd.2001.2958.
- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G., & O’Boyle, E. H. (2012). Job burnout and employee engagement a meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Management*, 38(5), 1550–1581. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206311415252>.

- DeConinck, J.B. (2010b). The Effect of Organizational justice, Perceived Organizational support, and Perceived Supervisor Support on Marketing employees' Level of Trust. *Journal of Business Research*, 63(12), pp.1349–1355. doi:10.1016/j.jbusres.2010.01.003.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L. and Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), pp.565–573. doi:10.1037/0021-9010.87.3.565.
- Hur, W.M., Shin, Y., Rhee, S.Y. & 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, DOI: 10.1108/CDI-11-2016-0192.
- Ishfaq, A., and Muhammad, M. N. (2015). Antecedents and outcomes of perceived organizational support: a literature survey approach. *J. Manage. Dev.* 34, 867–880. doi: 10.1108/JMD-09-2013-0115.
- Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., and Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory. *J. Manage.* doi: 10.1177/01492063155 7555.
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P. & Benton, C. (2017). Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter? *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 628-646, DOI: 10.1108/IJOA-10-2016-1074.
- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982). Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *Academic Press*, New York.
- 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.
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z. and Bi, W. (2018). The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment. *Frontiers in Psychology*, 8. doi:10.3389/fpsyg.2017.02315
- Parker, C , Scott, S and Geddes, A. (2019). Snowball Sampling. *SAGE Research Methods Foundations*. doi:10.4135/
- Rai, G. (2013). Impact of Organizational Justice on satisfaction, Commitment and Turnover intention: Can Fair Treatment by Organizations Make a Difference in Their workers' Attitudes and behaviors? *International Journal of Human Sciences*, 10(2).
- Rousseau, D. M., Sitkin, A. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23: 393-404.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., and Bakker, A. B. (2002b). The measurement of engagement and burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach. *J. Happiness Stud.* 3, 71–92. doi: 10.1023/A:1015630930326.
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2010). "Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept", in Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York, NY, pp. 10-24.
- 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.

Treuren, G.J.M. and Frankish, E. (2014). 'Pay Dissatisfaction and Intention to Leave: The Moderating Role of Personal Care Worker Client Embeddedness', *Nonprofit Management and Leadership*, 25(1), pp. 5–21. Available at: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=1464280&site=eds-live> (Accessed: 6 August 2022).

Tsachouridi, I. and Nikandrou, I. (2019). Integrating Social Comparisons into Perceived Organizational Support (POS): The Construct of Relative Perceived Organizational Support (RPOS) and its Relationship with POS, Identification and Employee Outcomes. *Applied Psychology*, 68(2). doi:10.1111/apps.12161.

Tsachouridi, I., & Nikandrou, I. (2016). Organizational virtuousness and spontaneity: A social identity view. *Personnel Review*, 45(6), 1302–1322.

Vidarthi, P.R., Liden, R.C., Anand, S., Erdogan, B., & Ghosh, S. (2010). Where do I stand? Examining the effects of leader-member exchange social comparison on employee work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 849–861. <https://doi.org/10.1037/a0020>

Οι διαστάσεις της Αειφόρας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η σύνδεσή τους με τις Αξίες και την Ευημερία των εργαζομένων

Φοιτήτρια: Καπετανάκη Νεφέλη

Επιβλέπουσα: Αποσπóρη Ελένη

Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή, η έννοια και η δράση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι μείζονος σημασίας για κάθε επιχείρηση, ωθώντας τη να οργανώσει ένα προσανατολισμένο στρατηγικό πλάνο, το οποίο να δίνει έμφαση σε ενέργειες βιωσιμότητας (sustainability), που ευνοούν τόσο τις ομάδες ενδιαφέροντος της, όσο και την ενίσχυση των επιχειρηματικών οικονομικών αποτελεσμάτων της. Ο όρος Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη απασχολεί την παγκόσμια βιβλιογραφία εδώ και αρκετές δεκαετίες, παρέχοντας διαφορετικούς ορισμούς και έννοιες με το πέρασμα των χρόνων. Ως επικρατέστερος ορισμός ξεχωρίζει αυτός που διατύπωσαν οι McWilliams και Siegel (2001), οι οποίοι αναφέρουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως «ένα σύνολο δράσεων που εστιάζουν στο κοινό καλό, υπερβαίνοντας τα συμφέροντα της επιχείρησης και τα όσα ορίζει το νομικό πλαίσιο». Άλλοι πιο σύγχρονοι ορισμοί, όπως αυτός του Aguinis, εκφράζουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως «ένα σύνολο από πολιτικές της επιχείρησης που στόχο έχουν να ικανοποιήσουν τα συμφέροντα και τις προσδοκίες όλων των ομάδων ενδιαφέροντος, εστιάζοντας σε δράσεις που εξασφαλίζουν θετικά κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά αποτελέσματα» (Tamvada M., 2020). Παρά την ποικιλία βιβλιογραφικών πηγών που καλύπτουν τη συγκεκριμένη έννοια στη θεωρία, έρευνες έχουν δείξει πως πρακτικά πολλές εταιρίες θέτουν ως στόχο να εντάξουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής τους, χωρίς όμως επιτυχία. Ερευνητές όπως ο Aragonson έχουν επισημάνει αυτό τον προβληματισμό, υποστηρίζοντας πως η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δεν μπορεί να εκφράζεται μόνο μέσα από περιστασιακές δράσεις εθελοντισμού και “καλών πράξεων”. Αντιθέτως, πρέπει να υπάρχει ένα καλά οργανωμένο και διατυπωμένο σύστημα κανονισμών, το οποίο θα βασίζεται στην έννοια της ευθύνης (accountability) και θα επισημαίνει τις ηθικές και νομικές ευθύνες που έχει η επιχείρηση, οδηγώντας σε ένα πλάνο δράσεων που θα ικανοποιήσουν τις ευθύνες αυτές (Tamvada M., 2020). Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, γίνεται αντιληπτό πως η δράση μιας Αειφόρας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ικανή να δώσει πνοή στην ύπαρξη πραγματικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε μια επιχείρηση, θέτοντας τα θεμέλια ώστε να δημιουργούνται και να πραγματοποιούνται αντίστοιχες δράσεις και πολιτικές (Savaneciene & Stankeciute, 2018). Είναι γεγονός ότι παρόλο που το ζήτημα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Βιωσιμότητας στις επιχειρήσεις απασχολεί όλο και περισσότερο τη σύγχρονη παγκόσμια βιβλιογραφία, φαίνεται να μην έχει δοθεί η αντίστοιχη ερευνητική προσοχή και στην Ελλάδα. Αυτό καθιστά άμεση την ανάγκη για μελέτη του επίκαιρου αυτού θέματος στο πλαίσιο της χώρας μας.

Σκοπός της Μελέτης και Ερευνητικά Ερωτήματα

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι διττός: αφενός, να παρέχει μια βαθύτερη γνώση σχετικά με τις διαστάσεις μιας Αειφόρας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, και αφετέρου να ενισχύσει την υπάρχουσα ελληνική βιβλιογραφία σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, σε μια εποχή όπου ο όρος της βιωσιμότητας είναι ιδιαίτερα διαδεδομένος, έχοντας γίνει παγκόσμιο “trend” στον επιχειρησιακό κόσμο. Πιο αναλυτικά, για την κατανόηση του συγκεκριμένου θέματος, θα γίνουν αναφορές στις έννοιες και τις διαστάσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Αειφορίας, μέσα από τις δράσεις μιας Αειφόρας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Εν συνεχεία, στην παρούσα εργασία τίθενται 3 γενικοί στόχοι – ερευνητικά ερωτήματα, οι βασικές έννοιες των οποίων θα μελετηθούν μέσω της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα ακόλουθα: 1) Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της Αειφόρας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και των αξιών των εργαζομένων μιας επιχείρησης, και αν ναι σε τι βαθμό; 2) Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της Αειφόρας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της ευεξίας των εργαζομένων μιας επιχείρησης, και αν ναι σε τι βαθμό; 3) Η εργασιακή ευεξία συσχετίζεται με την Αειφόρα Διοίκηση

Ανθρώπινου Δυναμικού και τις αξίες των εργαζομένων; Έπειτα, στην παρούσα διπλωματική εργασία τέθηκαν και 2 επιμέρους ειδικό στόχοι – ερευνητικά ερωτήματα, που είναι τα ακόλουθα: 4) Η αναγνώριση δράσεων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από τους εργαζομένους εξαρτάται από το μέγεθος της εταιρίας; 5) Η αναγνώριση δράσεων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από τους εργαζομένους εξαρτάται από τη θέση εργασίας τους;

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Στη σύγχρονη εποχή, η έννοια της Αειφορίας πρωταγωνιστεί όλο και περισσότερο στον επιχειρηματικό κόσμο, κυρίως σε παγκόσμιο επίπεδο. Η Εταιρική Αειφορία (Corporate Sustainability) εντάσσεται στη γενικότερη έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ ή αλλιώς CSR). Η ανάγκη για Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ή αλλιώς Εταιρική Υπευθυνότητα, έχει προκύψει τις τελευταίες δεκαετίες χάρη στις κοινωνικές πιέσεις και απαιτήσεις, οι οποίες τονίζουν την αναγκαιότητα για ηθική και υπεύθυνη συμπεριφορά όλων των επιχειρήσεων απέναντι στις ομάδες ενδιαφέροντος (stakeholders) (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016). Ένα βασικό πρόβλημα που εντοπίζεται γύρω από αυτή την έννοια είναι η πολυπλοκότητα γύρω από την κατανόησή της. Κάτι τέτοιο δημιουργεί σύγχυση και αναπόφευκτα οδηγεί σε πράξεις και πολιτικές που ενώ κανείς φαινομενικά θα νόμιζε ότι εντάσσονται στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, πρακτικά δεν ισχύει αυτό. Αναλυτικότερα, οι δράσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης εστιάζουν σε τρεις επιμέρους ομάδες ενδιαφερομένων μερών: το περιβάλλον, την κοινωνία και τα επιχειρησιακά αποτελέσματα. Ως πρώτος πυλώνας – στόχος της ΕΚΕ είναι η προστασία του περιβάλλοντος, για την οποία οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε μακροχρόνιες λύσεις οικολογικού ενδιαφέροντος, στην προσπάθειά τους να δημιουργήσουν ένα ασφαλές, μη επιβαρυντικό εργασιακό περιβάλλον, ακολουθώντας ένα πλάνο «πράσινης διοίκησης». Στη συνέχεια, η κοινωνία (κοινωνική βιωσιμότητα) αποτελεί τη δεύτερη ομάδα ενδιαφέροντος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, δίνοντας έμφαση τόσο στην σωματική όσο και στην ψυχική υγεία των ομάδων ενδιαφέροντος που βρίσκονται στο ευρύτερο εξωτερικό εργασιακό περιβάλλον. Τέλος, οι δύο παραπάνω πυλώνες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης πρέπει να συνδυάζονται αρμονικά, εξασφαλίζοντας κερδοφόρα επιχειρησιακά αποτελέσματα, παράγοντας που δεν μπορεί να εξαιρεθεί, καθώς αποτελεί ένα από τα κυριότερα αποτελέσματα των δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης καθώς και τον βασικό σκοπό κάθε επιχείρησης.

Παρά τη σημασία της Αειφορίας στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, έρευνες έχουν δείξει πως οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν ενστερνίζονται τις κατάλληλες πρακτικές ώστε να δημιουργήσουν αποτελεσματικές στρατηγικές που διαμορφώνουν την Εταιρική Αειφορία. Αντίθετα, πολλές από τις επιχειρήσεις που ακολουθούν πολιτικές αειφορίας, στοχεύουν σε απώτερους σκοπούς, όπως η βελτίωση της εταιρικής εικόνας και φήμης και η τήρηση των νομικών κανονισμών, αγνοώντας τον κύριο λόγο της ύπαρξης της (Kramer & Pfitzer, 2022). Συνεπώς, είναι ανάγκη οι επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν την γενικότερη προσέγγιση τους ως προς την Εταιρική Αειφορία και να εφαρμόσουν στρατηγικές που να οδηγούν σε πραγματικά περιβαλλοντικά και κοινωνικά αποτελέσματα, πετυχαίνοντας ταυτόχρονα την ενίσχυση της κερδοφορίας και απόδοσης την επιχείρησης. Για τον σκοπό αυτό, αφού αναγνωρίσουν τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν, ωφέλιμο θα ήταν να αλλάξουν προσανατολισμό και αντί να εστιάζουν σε μετριοπαθείς λύσεις, να αναπτύξουν καινοτόμες ιδέες, οι οποίες θα εξασφαλίσουν όχι μόνο τα αποτελέσματα που επιδιώκονται, αλλά και νέες οικονομικές ευκαιρίες (Kramer & Pfitzer, 2022).

Ένα Αειφόρο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Sustainable HRM) έχει να συνεισφέρει πολλά σε κάθε σύγχρονη επιχείρηση, εξασφαλίζοντας όχι μόνο περιβαλλοντικά αποτελέσματα, αλλά κυρίως την ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων της, η οποία φαίνεται να επηρεάζεται από προκλήσεις όπως η εργασιακή εξουθένωση, το άγχος και η ανεπιτυχής ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής (Savaneviciene & Stankevicute, 2018). Αρχικά, μπορεί να επηρεάσει την συνολική κουλτούρα μιας επιχείρησης, προκαλώντας πράσινες συμπεριφορές μεταξύ των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η προσπάθεια για επικράτηση πράσινων συμπεριφορών σε μια επιχείρηση γίνεται συνήθως με δύο τρόπους: αφενός, με τη διάδοση των αντίστοιχων αξιών και πεποιθήσεων και την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων, και αφετέρου, με προσαρμογή στα κριτήρια προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, δίνοντας έμφαση σε υποψήφιους που είναι ήδη εξοικειωμένοι με τις συνθήκες αειφορίας και την σημασία τους στις σύγχρονες επιχειρήσεις (Chaudhary,

2019). Ταυτόχρονα, η Αειφόρα ΔΑΔ φαίνεται να επηρεάζει καθοριστικά και την ευημερία μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Αναλυτικά, η ευημερία των εργαζομένων εξαρτάται και επηρεάζεται από πολλές διαφορετικές πτυχές, με μια από αυτές να είναι οι συνθήκες εργασίας. Η αειφόρα ΔΑΔ, μεριμνώντας για την δημιουργία ενός θετικού εργασιακού κλίματος, καταφεύγει σε δράσεις και ενέργειες αειφορίας, διαμορφώνοντας όχι απλά τις προβλεπόμενες συνθήκες εργασίας, αλλά ένα γενικότερο εργασιακό κλίμα, μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι να μπορούν να διαπρέψουν. Μέσα από πρωτοβουλίες τέτοιων δράσεων, η αειφόρα ΔΑΔ μιας επιχείρησης περνά έμπρακτα ένα ισχυρό μήνυμα σε όλες της ομάδες ενδιαφέροντος, 24 δείχνοντας ότι νοιάζεται και μεριμνά για την ευημερία τους. Μέσα από την διαμόρφωση ενός θετικού οργανωσιακού κλίματος με επίκεντρο την ευημερία των εργαζομένων, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι πλέον μπορούν να εμπιστευτούν πιο εύκολα τις αειφόρες αποφάσεις και παροτρύνσεις της επιχείρησης και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, διαμορφώνοντας μια πράσινη συμπεριφορά με ενεργή συμμετοχή σε αντίστοιχες δράσεις (Ahmed et al., 2020).

Μεθοδολογία της Έρευνας

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονείται ως μέρος μιας ευρύτερης διεθνούς έρευνας με θέμα τις διαφορετικές πτυχές της Αειφόρας ΔΑΔ. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε αποκλειστικά με ποσοτική έρευνα, με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου. Ο ερευνητικός πληθυσμός του δείγματος αφορά σε άνδρες και γυναίκες που εργάζονται ή έχουν εργαστεί σε κάποια επιχείρηση, ανεξαρτήτως ηλικίας ή επαγγελματικής εμπειρίας. Με τη χρήση δείγματος ευκολίας, ως την πιο συνηθισμένη μέθοδο συλλογής δεδομένων και χάριν διευκόλυνσης της συνολικής διαδικασίας, το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε άτομα όλων των ηλικιών, με διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο και εισόδημα, τα οποία εργάζονται σε εταιρίες της χώρας μας. Συνολικά, 174 άτομα ανταποκρίθηκαν στην έρευνα, ηλικίας από 18 ετών και άνω. Για την αμεσότητα και διευκόλυνση της διαδικασίας, το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηματολογίων μοιράστηκε διαδικτυακά, μέσα από τις κύριες πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, με την αποστολή και την δημοσιοποίησή του.

Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Προκειμένου να διερευνηθούν τόσο οι γενικοί όσο και οι ειδικοί στόχοι – ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί στην παρούσα εργασία, πραγματοποιήθηκαν στατιστικές αναλύσεις μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics 22. Για τον έλεγχο και την επιβεβαίωση των ερευνητικών ερωτημάτων - υποθέσεων, πραγματοποιήθηκαν μη παραμετρικές αναλύσεις. Γενικά, μέσα από τα στατιστικά στοιχεία της έρευνας, διεξήχθη το πόρισμα ότι κατά Μέσο Όρο, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει αειφόρα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εταιρία τους σε μέτριο προς υψηλό βαθμό (mean = 3.37), ενώ Πράσινη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού υπάρχει σε μέτριο (mean = 3.07) αλλά χαμηλότερο βαθμό από την αειφόρα ΔΑΔ. Από αυτό μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι εταιρίες στον ελλαδικό χώρο έχουν κάνει σημαντικά βήματα προς τη δημιουργία ενός βιώσιμου και αειφόρου εργασιακού περιβάλλοντος, γεγονός που αποδεικνύεται και από το ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να αναγνωρίσουν τέτοιου είδους δράσεις.

Αρχικά, κατά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, επιβεβαιώνεται η H1, πόρισμα που συμφωνεί με την υπάρχουσα διεθνή βιβλιογραφία, στην οποία υποστηρίζεται ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών, καθώς η ύπαρξη αειφόρας διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να επηρεάζει και τις αξίες των εργαζομένων, αλλά και αντίστροφως, η οργανωσιακή κουλτούρα και το αξιακό σύστημα των εργαζομένων μπορεί να επηρεάσει τη διαμόρφωση και εδραίωση της αειφορίας σε μια επιχείρηση (Dasgupta & Vaghela, 2015). Το ίδιο ισχύει και για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, για το οποίο επιβεβαιώνεται η H2, συμφωνώντας με την βιβλιογραφία που υποστηρίζει ότι η σωματική και ψυχική ευημερία των εργαζομένων μπορεί άμεσα να επηρεαστεί θετικά και σε μεγάλο βαθμό από ένα κλίμα αειφορίας και βιωσιμότητας εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Σχετικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, μέσα από τη στατιστική ανάλυση της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης που διεξήχθη, αποδείχθηκε ότι υπάρχει σχέση εξάρτησης μεταξύ εργασιακής ευεξίας τόσο με την αειφόρα διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, όσο και με τις αξίες των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, τα πορίσματα της έρευνας έδειξαν ότι η αειφόρα διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επηρεάσει αισθητά την εργασιακή ευημερία μέσα σε ένα περιβάλλον εργασίας, κάτι που επιβεβαιώνεται και από την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Από την άλλη πλευρά,

αποδείχθηκε ότι η εργασιακή ευεξία εξαρτάται σε πολύ μικρότερο βαθμό από τις αξίες σε μια επιχείρηση. Αντίθεση έγκειται στα πορίσματα του πρώτου ειδικού ερωτήματος, στο οποίο επιβεβαιώνεται η H0. Ωστόσο, πολλές μελέτες του εξωτερικού έχουν δείξει πως το πόσο μεγάλη ή μικρή είναι μια επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει καθοριστικά την απόφαση της διοίκησης όχι μόνο να καταστρώσει οργανωμένο στρατηγικό σχέδιο δράσεων και πολιτικών αειφορίας και βιωσιμότητας, αλλά και να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες προκειμένου να ενημερώσει, να ευαισθητοποιήσει και να μνησεί όλες τις ομάδες ενδιαφέροντος. Τέλος, αναφορικά με το δεύτερο ειδικό ερευνητικό ερώτημα, διαπιστώνεται η επιβεβαίωση της H0. Με βάση τις στατιστικές αναλύσεις, αποδείχθηκε ότι όσοι εργαζόμενοι κατέχουν διοικητική (managerial) θέση σε μια εταιρία είναι πιο εύκολο να αναγνωρίσουν πολιτικές και δράσεις αειφορίας, σε σχέση με εργαζομένους μη διοικητικών (non managerial) θέσεων, γεγονός που υποστηρίζεται και από την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Συνολικά, τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας συμβάλλουν στην κατανόηση της σημασίας που έχουν οι έννοιες της αειφορίας και βιωσιμότητας για το μέλλον των επιχειρήσεων, τονίζοντας τα οφέλη που μπορούν να επιφέρουν σε αυτές. Ταυτόχρονα, προσφέρουν νέα δεδομένα και στατιστικά που γνωστοποιούν τον βαθμό όπου οι επιχειρήσεις στη χώρα μας έχουν αρχίσει να ενστερνίζονται την πραγματική αειφορία, δίνοντας μια πλήρη εικόνα σε σχέση με τις επιχειρήσεις του εξωτερικού.

Ενδεικτική Βιβλιογραφία

Ahmed, M., Zehou, S., Raza, S.A., Qureshi, M.A. & Yousufi, S.Q. (2020). Impact of CSR and environmental triggers on employee green behavior: The mediating effect of employee well-being. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27, 2225-2239. doi: 10.1002/csr.1960

Chaudhary, R. (2019). Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27, 630-641. doi: 10.1002/csr.1827

Dasgupta, M. & Vaghela, D. (2015). Integrating Organization Culture with Corporate Sustainability Strategy: A Review. *International Conference on Research in Business Sustainability (ICRBS), 4-6 December 2015* (pp. 253-259). IIT Roorkee: Department of Management Studies

Kramer, M. R. & Pfitzer M. W. (2022). The Essential Link Between ESG Targets & Financial Performance. *Harvard Business Review*, pp. 128-137.

Macke, J. & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.10.091

Savaneviciene Z. & Stankeniciute A. (2018). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 12, 1-23. doi: 10.3390/su10124798

Tamvada, M. (2020). Corporate social responsibility and accountability: a new theoretical foundation for regulating CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 5:2, 1-14. doi: 10.1186/s40991-019-0045-8

Βακόλα, Μ. Ε. & Νικολάου, Ι. (2019). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Η επίδραση των συνολικών ανταμοιβών στις στάσεις των εργαζομένων

Φοιτήτρια: Καπού Ευαγγελία

Επιβλέπουσα: Παναγιωτοπούλου Λήδα

Εισαγωγή

Η ανάγκη για ανεύρεση και διακράτηση ανθρώπινου δυναμικού με ψηφιακές δεξιότητες αναδείχθηκε πιο σημαντική από ποτέ (KPMG UK, 2021). Στη μετά COVID εποχή φαίνεται πώς οι ανάγκες καθώς και τα κριτήρια των εργαζομένων για την επιλογή εργοδότη και την πρόθεση παραμονής σε έναν οργανισμό έχουν μεταβληθεί. Επιπλέον, οι περισσότεροι οργανισμοί πλέον έχουν συνειδητοποιήσει και αναγνωρίζουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό τους συνιστά κρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενώ η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά του συνδέεται άμεσα με την επιβίωση και επιτυχία του οργανισμού (Pfeffer, 1994; Barney & Wright, 1998). Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις και τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επισημαίνουν στις προτεραιότητές τους την ικανοποίηση, δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων τους.

Στα πλαίσια αυτά, μια ολιστική προσέγγιση γύρω από τα συστήματα ανταμοιβών και κινήτρων (χρηματικών και μη) αποκτά αυξανόμενη σημασία και αξία για τους οργανισμούς, με στόχο μια πιο αποτελεσματική επιχειρηματική στρατηγική και διοίκηση των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα. (Μυλωνά, 2022). Σήμερα, μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις αφορά την διακράτηση των ταλέντων τους, καθώς παρατηρείται μεγάλη κινητικότητα ανθρώπινου δυναμικού, υψηλά ποσοστά αποχωρήσεων, ενώ αυξάνεται το κόστος και η δυσκολία αντικατάστασης, προσέλκυσης και επιλογής νέων εργαζομένων. Έχει υπολογιστεί ότι το κόστος που πρέπει να καλύψει ένας οργανισμός, προκειμένου να προσελκύσει, επιλέξει και εκπαιδεύσει ένα νεοεισερχόμενο μερικές φορές φτάνει σε ύψος το ήμισυ των ετήσιων απολαβών ενός εργαζομένου (Johnson, Griffeth & Griffin; 2000).

Συνεπώς γίνεται αντιληπτό ότι οι παραπάνω παράγοντες αποκτούν όλο και μεγαλύτερη σημασία για τους εργαζόμενους αλλά και τους οργανισμούς. Επομένως, κρίνεται σκόπιμο και παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων σε σχέση με το συνδυασμό ανταμοιβών που προσφέρουν οι οργανισμοί και πώς αυτές επηρεάζουν σημαντικές εργασιακές στάσεις όπως την οργανωσιακή δέσμευση και την πρόθεση αποχώρησης.

Σκοπός εργασίας και η σημασία της

Όπως αναφέρουν οι Peluso, Innocenti & Pilati (2017), η κατανόηση της αξίας των συνολικών ανταμοιβών για τους εργαζόμενους και κατ'επέκταση για τα οργανωσιακά αποτελέσματα και την πορεία του οργανισμού αποκτά αυξανόμενη σημασία σε ένα περιβάλλον ραγδαίων αλλαγών και συνεχούς ανταγωνισμού. Επομένως, λαμβάνοντας υπόψιν όλα τα παραπάνω δεδομένα, σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να εξετάσει τις αντιλήψεις των εργαζομένων αναφορικά με διαφορετικούς παράγοντες ανταμοιβών, τον βαθμό δέσμευσής

τους καθώς και την επιθυμία τους να αποχωρήσουν ή να συνεχίσουν να εργάζονται στον ίδιο οργανισμό τουλάχιστον για άλλον ένα χρόνο από το χρονικό σημείο διεξαγωγής της έρευνας.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση Διακράτηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ένας οργανισμός που απαρτίζεται από ένα καλά εκπαιδευμένο και έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να πετύχει πιο άμεσα και αποτελεσματικά τους οργανωσιακούς στόχους. Ως εκ τούτου, οι στρατηγικές διακράτησης του ικανών, φιλόδοξων, με υψηλές επιδόσεις εργαζομένων συνιστούν «κλειδί» για την επιτυχία των οργανισμών (Akhtar, Aamir, Khurshid, Abro & Hussain, 2015).

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, οι στρατηγικές διακράτησης των ταλέντων περιλαμβάνουν την ισορροπία μεταξύ προσωπικού και εργασιακού βίου, την αποτελεσματική διοίκηση της απόδοσης και της επαγγελματικής ανέλιξης καθώς και τις μεταβλητές αμοιβές (Nienaber, Bussin, & Henn, 2011). Οι Longenecker and Scazzero (2003) υποστηρίζουν ότι η πιθανότητα αποχώρησης σχετίζεται με άλλες ευκαιρίες εργασίας, υψηλότερες αμοιβές, κακή σχέση με τον προϊστάμενο ή τη διοίκηση, απουσία επιβράβευσης ή αδυναμία λήψης άδειας από την εργασία. Οι ανταμοιβές έχουν άμεση επίδραση στην ψυχολογία, στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων, καθώς αντανακλούν την αξία που προσθέτουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό. Ως εκ τούτου, ένα ελκυστικό πακέτο συνολικών ανταμοιβών συνιστάται απαραίτητο για την προσέλκυση και διακράτηση ταλέντων.

Οι συνολικές ανταμοιβές στην εργασία

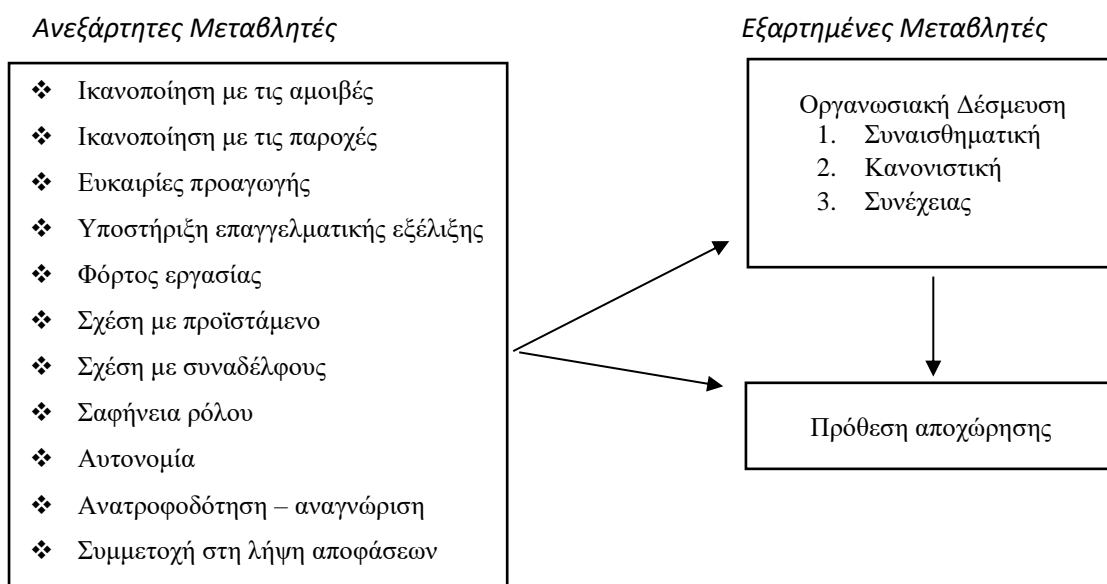
Σύμφωνα με την πιο πρόσφατη βιβλιογραφία, οι οργανωσιακές ανταμοιβές μπορούν να διακριθούν σε τρεις κύριες κατηγορίες, τις εσωτερικές, εξωτερικές και κοινωνικές ανταμοιβές (Malhotra et al., 2007; Morgan, Dill & Kalleberg, 2013; Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010; Williamson et al., 2009). Οι εσωτερικές ανταμοιβές αφορούν κυρίως το περιεχόμενο της εργασίας, το άτομο να βρίσκει νόημα και σκοπό στην εργασία του, να βιώνει ένα βαθμό αυτονομίας, το αίσθημα της επίτευξης, την προσωπική εξέλιξη και αναγνώριση καθώς και υποστήριξη από τον προϊστάμενο και τους συνεργάτες του, να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων (Glisson & Durick, 1988; Hackman & Oldham, 1976; Morgan et al., 2013). Οι εξωτερικές ανταμοιβές συνδέονται περισσότερο με χρηματικά και υλικά κίνητρα, όπως αμοιβές, προγράμματα ασφάλισης, εκπαίδευσης, ευκαιρίες προαγωγής και εξέλιξης και έχουν ως στόχο την ενίσχυση της δέσμευσης και της απόδοσης των εργαζομένων (Malhotra, Budhwar & Prowse, 2007; Newman & Sheikh, 2012). Τέλος, οι κοινωνικές ανταμοιβές αφορούν την ευκαιρία ανάπτυξης σχέσεων και θετικών αλληλοσυσχετίσεων με άλλα άτομα στην εργασία, ενισχύοντας το αίσθημα του «ανήκειν», ικανοποιώντας την ανάγκη για κοινωνική αποδοχή και ασφάλεια (Haivas, Hofmans, & Pepermans, 2014; Williamson et al., 2009).

Συστήματα ανταμοιβών και εργασιακές στάσεις

Σύμφωνα με έρευνα των Guliyani & Sharma (2018), οι ανταμοιβές συνιστούν ένα σημαντικό μέσο ενίσχυσης της αφοσίωσης και δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό. Όπως προκύπτει και από τη Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory), οι εργαζόμενοι εμφανίζουν θετικές εργασιακές στάσεις, όταν υπάρχει μια αμοιβαία ανταλλαγή ωφελειών μεταξύ του οργανισμού και των μελών του και οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα συστήματα ανταμοιβών δίκαια και διαφανή. Ως εκ τούτου, προτείνεται ο συνδυασμός υλικών και άυλων ανταμοιβών για την ενίσχυση της παρακίνησης και της ικανοποίησης που λαμβάνει το άτομο από την ίδια την εργασία του αλλά και από το περιβάλλον εργασίας (Bustamam, Teng, and Abdullah 2014). Παρομοίως, άλλοι ερευνητές υπογραμμίζουν τη σημασία τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών ανταμοιβών για την επίτευξη οργανωσιακά αφοσιωμένων εργαζομένων (Allen and Meyer, 1990; Angle and Perry, 1983; Mathieu and Zajac, 1990; Meyer and Allen, 1991; Meyer and Smith, 2000).

Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι οι μη ικανοποιητικές οικονομικές απολαβές και η απουσία ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης συγκαταλέγονται στους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν την πρόθεση των εργαζομένων να εγκαταλείψουν τον οργανισμό (Ramlall, 2003). Άλλους σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την παραμονή σε έναν οργανισμό, πέρα από το πακέτο αμοιβών και παροχών, συνιστούν οι προοπτικές καριέρας, η ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ προσωπικού και εργασιακού βίου, καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους και γενικότερα ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον καθώς και το ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας, η ποικιλία και η ανάληψη διαφορετικών καθηκόντων (Allen et al., 2003; Butler and Waldroop, 2001).

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται συγκεντρωτικά το ερευνητικό πλαίσιο, διακρίνοντας τις εξαρτημένες από τις ανεξάρτητες μεταβλητές, οι οποίες θα αξιοποιηθούν στην παρούσα έρευνα, και την μεταξύ τους σχέση.



Η μέθοδος που ακολουθήθηκε είναι ένας συνδυασμός δευτερογενούς έρευνας μέσω βιβλιογραφικής επισκόπησης και πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας μέσω της χρήσης ενός δομημένου ερωτηματολογίου, με ερωτήσεις «κλειστού» τύπου, όπου οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους απαντώντας σε μια πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε μέσω του εργαλείου Google Forms και στη συνέχεια κοινοποιήθηκε στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (LinkedIn, Facebook).

Το δείγμα της έρευνας που συγκεντρώθηκε συνίσταται σε N=151 παρατηρήσεις, οι οποίες ελέγχθηκαν ως προς τον βαθμό εγκυρότητας και αξιοπιστίας. Για τη στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο IBM SPSS Statistics 22. Σημειώνεται ότι, όσον αφορά τη μέθοδο ανάλυσης στοιχείων, η ερευνήτρια έκανε χρήση περιγραφικών αναλύσεων για τις ποιοτικές και ποσοτικές μεταβλητές, συσχετίσεων και πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, προκειμένου να εξεταστεί αιτιακή σχέση μεταξύ συγκεκριμένων κατηγοριών οργανωσιακών ανταμοιβών και κρίσιμων εργασιακών στάσεων. Επίσης, αξιοποιήθηκε το κριτήριο t και η ανάλυση διακύμανσης ANOVA για τη σύγκριση του μέσου βαθμού οργανωσιακής δέσμευσης μεταξύ ομάδων με διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Συνοπτική ανάλυση των αποτελεσμάτων

Οι αναλύσεις φανερώνουν πως το σύνολο των οργανωσιακών ανταμοιβών, με εξαίρεση τον φόρτο εργασίας, εμφανίζουν σημαντική θετική συσχέτιση με τη *Συναισθηματική και Κανονιστική Δέσμευση*. Τα αποτελέσματα αυτά είναι σε συμφωνία με τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών (Malhotra et al., 2007; Nazir S., Shafi, Qun, Nazir, N. & Tran, 2016; Newman & Sheikh, 2012). Ο *Φόρτος εργασίας* συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά αλλά αρνητικά με τις δυο προαναφερθείσες διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης. Επιπλέον, η ίδια μεταβλητή εμφανίζει θετική συσχέτιση με την πρόθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό, το οποίο εξηγείται από το γεγονός ότι διαταράσσεται η ισορροπία μεταξύ του επαγγελματικού και του προσωπικού βίου (Cao, Chen & Song, 2013).

Όσον αφορά τις υπόλοιπες κατηγορίες οργανωσιακών ανταμοιβών, αυτές παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με την πρόθεση αποχώρησης. Η σχέση αυτή υποδηλώνει πως όσο ενισχύονται οι συνολικές ανταμοιβές που παρέχει ο οργανισμός στους εργαζομένους του, τόσο αυξάνονται τα επίπεδα δέσμευσής τους σε αυτόν. Με τα ευρήματα αυτά συμφωνούν οι μελέτες των Akhtar et al. (2015); Malhotra et al. (2007); Morgan et al. (2013); Newman and Sheikh (2012).

Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης φαίνεται ότι οι ακόλουθες ανεξάρτητες μεταβλητές ανταμοιβών έχουν σημαντική επίδραση στην εξαρτημένη μεταβλητή *Συναισθηματική Δέσμευση*, ερμηνεύοντας το 47,6% της διακύμανσής της ($F= 33.098$, $p < 0.001$, $R^2= 0.476$). Οι μεταβλητές αυτές είναι η *Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων* ($\beta= 0.179$, $p < 0.05$), η *Υποστήριξη επαγγελματικής εξέλιξης* ($\beta= 0.240$, $p < 0.05$), η *Σχέση με τον προϊστάμενο* ($\beta= 0.261$, $p < 0.05$) και η *Αυτονομία* ($\beta= 0,2$, $p < 0.05$).

Επίσης, τα αποτελέσματα της ανάλυσης υποδεικνύουν δυο μεταβλητές ανταμοιβών, οι οποίες έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην *Κανονιστική Δέσμευση*, ερμηνεύοντας το 22,6% της διακύμανσής της

($F= 21.669$, $p< 0.001$, $R^2= 0.226$). Συγκεκριμένα, αυτές συνιστούν η Σχέση με τον προϊστάμενο ($\beta= 0.328$, $p< 0.001$) και η Υποστήριξη επαγγελματικής εξέλιξης ($\beta= 0.222$, $p< 0.01$).

Εν συνεχεία, βρέθηκαν τέσσερις κατηγορίες ανταμοιβών, οι οποίες ασκούν στατιστικά σημαντική επίδραση στην Πρόθεση Αποχώρησης, ερμηνεύοντας το 48,5% της διακύμανσής της ($F= 34.395$, $p< 0.001$, $R^2= 0.485$), τρεις κατηγορίες εξωτερικών και μια κατηγορία κοινωνικών ανταμοιβών. Αυτές συνιστούν η Σχέση με τον προϊστάμενο ($\beta= -0,291$, $p< 0.001$), η Ικανοποίηση με τις αμοιβές ($\beta= -0,187$, $p< 0.05$), η Υποστήριξη επαγγελματικής εξέλιξης ($\beta= -0,180$, $p< 0.05$), οι οποίες ασκούν αρνητική επίδραση στην Πρόθεση αποχώρησης και η μεταβλητή Φόρτος εργασίας ($\beta= 0.250$, $p< 0.01$), η οποία επηρεάζει θετικά τους εργαζομένους στην πρόθεσή τους να εγκαταλείψουν τον οργανισμό. Τέλος, από τις τρεις διαστάσεις Οργανωσιακής Δέσμευσης αποδείχθηκε ότι μόνο η Συναισθηματική Δέσμευση ($\beta= -0.603$, $p< 0.001$) έχει στατιστικά σημαντική αρνητική επίδραση στην Πρόθεση Αποχώρησης, ερμηνεύοντας το 36,4% της διακύμανσής της ($F= 85.263$, $p< 0.001$, $R^2=0.364$).

Παρουσίαση των αποτελεσμάτων και της σημασίας τους

Ακολουθώντας τον επικρατέστερο διαχωρισμό ανταμοιβών, διαπιστώθηκε ότι και οι τρεις βασικές κατηγορίες οργανωσιακών ανταμοιβών (εξωτερικές, εσωτερικές & κοινωνικές) παρουσιάζουν σημαντική σχέση με τουλάχιστον μια διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης και την πρόθεση αποχώρησης. Επιπρόσθετα, οι ισχυρότερες συσχετίσεις εμφανίστηκαν μεταξύ της Συναισθηματικής Δέσμευσης και των ακόλουθων ανταμοιβών: Υποστήριξη Επαγγελματικής Εξέλιξης, Σχέση με Προϊστάμενο, Αυτονομία και Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων. Συγκεκριμένα, αυτά τα είδη των ανταμοιβών αποδείχθηκε ότι όχι απλώς συμμεταβάλλονται με τη Συναισθηματική Δέσμευση αλλά επηρεάζουν συνδυαστικά στατιστικά σημαντικά τον βαθμό εμφάνισής της.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας είναι σημαντικά για τους επαγγελματίες από το χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και ευρύτερα για τους οργανισμούς, καθώς φανερώνουν ότι το στοιχείο ανταμοιβών που δημιουργεί ένα αίσθημα δέσμευσης και ταύτισης με τον οργανισμό, δεν συνίσταται στις οικονομικές απολαβές. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι φαίνεται να αποδίδουν όλο και μεγαλύτερη αξία σε παράγοντες που αφορούν την ίδια τους την εργασία, όπως ο βαθμός αυτονομίας και οι δυνατότητες που τους δίνονται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, αναπτύσσοντας ένα αίσθημα ευθύνης, υποχρέωσης απέναντι στον οργανισμό.

Εν συνεχεία, όσον αφορά την αντιλαμβανόμενη στήριξη και τη σχέση που αναπτύσσει ο εργαζόμενος με τον προϊστάμενό του, διαπιστώθηκε από τα ερευνητικά ευρήματα ότι ασκεί την υψηλότερη επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση και συγκεκριμένα στις δυο από τις τρεις διαστάσεις της, τη συναισθηματική και την κανονιστική. Όπως υποστηρίζουν κι άλλοι ερευνητές, η σχέση με τον προϊστάμενο διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη σχέση που αναπτύσσει το άτομο με τον οργανισμό (Eisenberg et al., 1990), καθώς οι εργαζόμενοι

τείνουν να βλέπουν τους ανωτέρους τους ως εκπρόσωπους του οργανισμού, των αξιών και της αποστολής του.

Προχωρώντας, η έρευνα ανέδειξε δυο ακόμα κατηγορίες εξωτερικών ανταμοιβών, οι οποίες ασκούν σημαντική επιρροή στην πρόθεση των εργαζομένων να συνεχίσουν να εργάζονται στον ίδιο εργοδότη. Συγκεκριμένα, πρόκειται για την *Ικανοποίηση με τις Αμοιβές* και τον *Φόρτο Εργασίας*. Μια από τις συχνότερες αιτίες, για τις οποίες οι εργαζόμενοι αναζητούν αλλού εργασία συνιστούν οι χαμηλές οικονομικές απολαβές είτε σε σχέση με την αγορά είτε σε σύγκριση με άλλους συναδέλφους εντός του οργανισμού. Επίσης, η ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής έχει αναδειχθεί ως ένα από τα κυριότερα κριτήρια επιλογής εργοδότη και παραμονής σε έναν οργανισμό, καθώς μειώνει την φυσική και ψυχολογική πίεση που βιώνουν τα άτομα στην καθημερινότητά τους.

Τέλος, αξίζει να τονιστεί ότι πέρα από τα είδη ανταμοιβών που επηρεάζουν άμεσα την πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν ή να εγκαταλείψουν τον οργανισμό, έναν ακόμη κρίσιμο προβλεπτικό παράγοντα της πρόθεσης αποχώρησης, συνιστά η συναισθηματική δέσμευση. Επομένως, κρίνεται απαραίτητο τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, κατά τον σχεδιασμό των συστημάτων συνολικών ανταμοιβών, να λάβουν υπόψιν τους και τις κατηγορίες ανταμοιβών που επηρεάζουν έμμεσα την πρόθεση παραμονής στον οργανισμό, μέσα από το βαθμό συναισθηματικής δέσμευσης.

Βασική Βιβλιογραφία

- Akhtar, C. S., Aamir, A., Khurshid, M. A., Abro, M. M. Q., & Hussain, J. (2015). Total rewards and retention: Case study of higher education institutions in Pakistan. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 251-259.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Angle, H.L., and Perry, J.L. (1983). Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences. *Work and Occupations*, 10(2), 123– 146.
- Johnson, J, Griffeth, R.W., & Griffin, M. (2000). Factors discrimination functional and dysfunctional sales force turnover. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(6), 399-415.
- Longenecker, C. O., & Scazzero, J. A. (2003). The turnover and retention of IT managers in rapidly changing organizations. *Information Systems Management*, 19(4), 58-63.
- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centers. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095-2128.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.

- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 17(4), 319-331.
- Morgan, J. C., Dill, J., & Kalleberg, A. L. (2013). The quality of healthcare jobs: can intrinsic rewards compensate for low extrinsic rewards?. *Work, employment and society*, 27(5), 802-822.
- Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N. and Tran, Q.D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*, 38 (4), 596-619.
- Newman, A., & Sheikh, A. Z. (2012). Organizational commitment in Chinese small-and medium-sized enterprises: the role of extrinsic, intrinsic and social rewards. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 349-367.
- Nienaber, R., Bussin, M. H. R., & Henn, C. (2011). The relationship between personality types and reward preferences. *Acta Commercii*, 2011(si-1), 56-79.
- Peluso, A.M., Innocenti, L. and Pilati, M. (2017). Pay is not everything: differential effects of monetary and non-monetary rewards on employees' attitudes and behaviours. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(3), 311-327.
- Ramlall, S. (2003). Organizational application managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness. *Applied HRM research*, 8(2), 63-72.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.
- Williamson, I. O., Burnett, M. F., & Bartol, K. M. (2009). The interactive effect of collectivism and organizational rewards on affective organizational commitment. *Cross-Cultural Management: An International Journal*, 16, 28–43.

Η Ανάπτυξη του Hexaco-Rush: Έλεγχος Συγχρονικής Εγκυρότητας και Αντιδράσεις Υποψηφίων μιας Παιχνιδοποιημένης Αξιολόγησης Προσωπικότητας

Φοιτήτρια: Κατσαδωράκη Αθηνά

Επιβλέπων: Νικολάου Ιωάννης

Εισαγωγή

Μια σημαντική πτυχή των βέλτιστων πρακτικών στην αξιολόγηση και επιλογή προσωπικού βρίσκεται σήμερα στο κέντρο του επιστημονικού διαλόγου, καθώς δεν έχει επιτευχθεί ομοφωνία ως προς την εγκυρότητά της ως εργαλείο πρόσληψης: η αξιολόγηση της προσωπικότητας των υποψηφίων. Οι Barrick και Mount (2005) συμφωνούν ότι οι μετρήσεις της προσωπικότητας μπορούν να προβλέψουν τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων σε διάφορα περιβάλλοντα εργασίας. Ωστόσο, άλλοι ερευνητές φαίνεται να αμφισβητούν το κατά πόσο η προσωπικότητα είναι ένα έγκυρο εργαλείο επιλογής προσωπικού. Οι Judge et al. (2013) κατέληξαν ότι η Ευσυνειδησία και η Εξωστρέφεια έχουν μεσαία έως χαμηλή προβλεπτική εγκυρότητα της εργασιακής απόδοσης, ενώ οι Murphy και Dziewieczynski (2005) επιβεβαιώνουν ότι ακόμα και μετά από 40 χρόνια, τα επιχειρήματα των Guion και Gottier κατά της χρήσης της αξιολόγησης προσωπικότητας από επιχειρήσεις εξακολουθούν να στέκουν: οι επιχειρήσεις τείνουν να χρησιμοποιούν τα λάθος τεστ, ενώ η αυτοαναφορά των τεστ καθιστά την παραποίησή τους εύκολη, μειώνοντας έτσι την εγκυρότητα της διαδικασίας επιλογής.

Η απάντηση στα παραπάνω εντοπίζεται στη χρήση ισχυρών ψυχομετρικών μοντέλων, όπως το HEXACO (Ashton & Lee, 2009). Η Ευσυνειδησία, για παράδειγμα, έχει επανειλημμένως βρεθεί ως ο σημαντικότερος προβλεπτικός παράγοντας της εργασιακής επίδοσης, πέρα από το IQ (Rosse, Miller & Barnes, 1991, Salgado, 2003; Duckworth, Weir, Tsukayama, & Kwok, 2012), ενώ ο Νευρωτισμός/Συναισθηματικότητα επηρεάζει την προσληψιμότητα (Dunn, Mount, Barrick & Ones, 1995). Από την άλλη, η Εξωστρέφεια, η Προσήνεια και η Δεκτικότητα σε Νέες Εμπειρίες είναι ειδικοί παράγοντες που μπορούν να προβλέψουν αποτελεσματικά το ταίριασμα ατόμου και κουλτούρας ή ρόλου (Barrick & Mount, 1991, Barrick, Stewart, Neubert & Mount, 1998). Τέλος, ο έκτος παράγοντας που προτείνεται από το μοντέλο HEXACO, η Ειλικρίνεια/Ταπεινοφροσύνη, φαίνεται πως μπορεί να προβλέψει μια σειρά αποκλίνουσων συμπεριφορών στο χώρο εργασίας (workplace deviance) (De Vries & van Gelder, 2013, Ashton et al., 2014).

Έχοντας υπόψιν τα παραπάνω, η πλέον διαδεδομένη μέθοδος της αυτοαναφοράς των τεστ προσωπικότητας, όπως το HEXACO, φαίνεται να αποτελεί ένα ανθεκτικό πρόβλημα, ιδίως σε συνθήκες υψηλού ρίσκου, όπως είναι οι συνεντεύξεις και η αξιολόγηση των υποψηφίων. Το faking, που αναφέρεται σε συνειδητές (ή και ασυνειδητές) προσπάθειες των υποψηφίων να παρουσιάσουν τον εαυτό τους με έναν τρόπο ευνοϊκότερο, παρουσιάζοντας εκείνα τα χαρακτηριστικά που ο εργοδότης αναζητεί και κρύβοντας τα

ανεπιθύμητα, οδηγεί σε μη αξιόπιστες μετρήσεις (Fahey, 2018; Arthur, Glaze, Villado, & Taylor, 2010). Μια λύση είναι η ανάπτυξη εργαλείων που καθιστούν δυσκολότερο για τους υποψηφίους να «μαντέψουν» τη σωστή απάντηση, όπως είναι για παράδειγμα τα Τεστ Αξιολόγησης Υποθετικών Καταστάσεων, όπου οι υποψήφιοι επιλέγουν την κατάλληλη ενέργεια σε μια σειρά υποθετικών σεναρίων.

Επιπλέον, η παιχνιδοποίηση των διαδικασιών επιλογής προσωπικού, μια καινοτόμος μέθοδος ενσωμάτωσης στοιχείων βιντεοπαιχνιδιών σε καταστάσεις και διαδικασίες που παραδοσιακά δεν έχουν σχέση με παιχνίδι (Landers & Sanchez, 2022), φαίνεται πως επηρεάζει θετικά τις αντιδράσεις υποψηφίων, όπως και την ικανοποίηση από τη διαδικασία, σε σύγκριση με τις παραδοσιακές μεθόδους (Bhatia & Ryan, 2018). Επιπροσθέτως, υπάρχουν δεδομένα που δείχνουν πως η παιχνιδοποίηση μειώνει τις επιδράσεις του faking, καθώς το περιεχόμενο της αξιολόγησης είναι λιγότερο προφανές (Bhatia & Ryan, 2018).

Σκοπός της Μελέτης

Αναγνωρίζοντας την αξία του μοντέλου HEXACO για την επιλογή και την αξιολόγηση προσωπικού, καθώς και της παιχνιδοποίησης (και μόνο η αναφορά στον όρο «παιχνίδι» βελτιώνει τις αντιδράσεις των υποψηφίων; Collmus & Landers, 2019), πραγματοποιήθηκε μια πρώτη απόπειρα παιχνιδοποίησης του HEXACO (Ashton και Lee, 2009), μέσω της ιστορικοποίησης και παιχνιδοποίησης του HEXACO Situational Judgement Test (Oostrom et al., 2019). Έτσι δημιουργήθηκε το HEXACO-RUSH. Μπορεί αυτή η νέα παιχνιδοποιημένη εκδοχή της αξιολόγησης του μοντέλου HEXACO να αποδειχθεί ως μια έγκυρη και αξιόπιστη εναλλακτική της παραδοσιακής μεθόδου της αυτοαναφοράς στην αξιολόγηση της προσωπικότητας; Πιο απλά, θα μπορούσε το HEXACO-RUSH να προσφέρει μεγαλύτερη αξία στους οργανισμούς με χαρακτηριστικά όπως αυξημένη οργανωσιακή ελκυστικότητα και μειωμένη δυνατότητα παραποίησης, διατηρώντας ωστόσο τις ισχυρές ψυχομετρικές ιδιότητες του HEXACO, όπως την εγκυρότητα και την αξιοπιστία;

Συνεπώς, τα ερευνητικά ερωτήματα διατυπώνονται ως εξής:

- 1) Ποια είναι η συγχρονική εγκυρότητα του HEXACO-RUSH σε σύγκριση με το παραδοσιακό τεστ αυτοαναφοράς;
- 2) Ποιες είναι οι αντιδράσεις υποψηφίων στο HEXACO-RUSH σε σχέση με το HEXACO-60;
- 3) Διαφοροποιούνται τα παραπάνω ερωτήματα με βάση την εμπειρία με τα βιντεοπαιχνίδια ή/και την τεχνολογική αυτοαποτελεσματικότητα; Ποιος είναι ο ρόλος του φύλου, της ηλικίας και του εκπαιδευτικού επιπέδου;

Μεθοδολογία Έρευνας

Η συλλογή δεδομένων ξεκίνησε στις 20/7/2022 και ολοκληρώθηκε στις 6/11/2022. Σχεδόν το μισό δείγμα (N = 400) αποτελείται από εργαζόμενους που συμμετείχαν εθελοντικά στην έρευνα ύστερα από

δημοσιεύσεις των ερευνητών σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Οι πλειοψηφία των εργαζομένων δεν προσεγγίστηκε προσωπικά, και ούτε υπήρξε κάποιο κίνητρο για τη συμμετοχή τους. Ωστόσο, 45 εκ αυτών των εργαζομένων συμμετείχαν στην έρευνα στα πλαίσια μαθήματος μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών με εξωτερικό κίνητρο επιπλέον βαθμολογία, εφόσον συμμετέχουν επιτυχώς στην έρευνα. Το άλλο μισό του δείγματος αποτελείται από προπτυχιακούς φοιτητές του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα εξ' ολοκλήρου με εξωτερικό κίνητρο τη λήψη επιπλέον βαθμολογίας. Οι συμμετέχοντες πρώτα ολοκλήρωσαν το τεστ προσωπικότητας HEXACO-60 (Ashton & Lee, 2009), μαζί με ένα online ερωτηματολόγιο που αξιολογεί τις αντιδράσεις τους προς το τεστ (π.χ. φαινομενική εγκυρότητα, ευκολία παραποίησης, διαδικαστική δικαιοσύνη, οργανωσιακή ελκυστικότητα, ικανοποίηση, προθέσεις σύστασης). Οι συμμετέχοντες είχαν την οδηγία να φανταστούν πως το συγκεκριμένο τεστ προσωπικότητας ήταν κομμάτι της διαδικασίας αξιολόγησης για μια θέση εργασίας που τους ενδιαφέρει. Ύστερα από μια εβδομάδα, οι συμμετέχοντες που ολοκλήρωσαν το τεστ, έλαβαν πρόσκληση για να παίξουν ην παιχνιδιοποιημένη αξιολόγηση HEXACO-RUSH και να ολοκληρώσουν το ίδιο ερωτηματολόγιο αξιολόγησης αντιδράσεων, όπως επίσης και ένα ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της εμπειρίας με τα βιντεοπαιχνίδια, της τεχνολογικής αυτοαποτελεσματικότητας και συμπλήρωσης δημογραφικών δεδομένων. Προκειμένου να ελεγχθούν τυχόν επιδράσεις της σειράς χορήγησης, οι μισοί συμμετέχοντες (εργαζόμενοι) ολοκλήρωσαν πρώτα το HEXACO-60 και αργότερα το HEXACO-RUSH, ενώ οι άλλοι μισοί (φοιτητές) το αντίστροφο.

Το HEXACO SJT (Oostrom et al. 2019) αποτελείται από 24 items, τα οποία μέσω της μεθόδου της ιστορικοποίησης ενσωματώθηκαν σε ένα αφηγηματικό παιχνίδι περιπέτειας/φαντασίας, παρόμοιο με τα roleplaying visual novels, όπου ο υποψήφιος-παίκτης πρέπει να πλοηγηθεί μέσα από τις καταστάσεις που παρουσιάζονται και την υπόθεση που εκτυλίσσεται, επιλέγοντας τις επιθυμητές δράσεις προκειμένου να προχωρήσει. Πέραν των 24 items που αξιολογούν την προσωπικότητα, το παιχνίδι περιλαμβάνει μια σειρά «ψευδοερωτημάτων» που σκοπός τους είναι η αύξηση της δέσμευσης, καθιστώντας παράλληλα λιγότερο προφανές το τι ακριβώς μετράται.

Συνοπτική Παρουσίαση και Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Η παιχνιδιοποιημένη αξιολόγηση HEXACO-RUSH φαίνεται πως μπορεί να εγείρει θετικότερες αντιδράσεις υποψηφίων όσον αφορά την ελκυστικότητα της εταιρείας σε σχέση με την παραδοσιακή αξιολόγηση της προσωπικότητας, ενώ σχετίζεται επίσης με υψηλότερες προθέσεις σύστασης της εταιρείας. Επίσης το HEXACO-RUSH κρίνεται ως γενικά πιο ευχάριστη διαδικασία σε σχέση με το παραδοσιακό ερωτηματολόγιο. Η παιχνιδιοποίηση του HEXACO μειώνει σημαντικά την αντιλαμβανόμενη ευκολία παραποίησης του εργαλείου προσωπικότητας, και κατ' επέκταση της διαδικασίας επιλογής. Η απορρόφηση από το παιχνίδι, η διασκεδαστική, χαλαρή και ευχάριστη φύση του, η προσθήκη ιστορίας με στοιχεία φαντασίας που δεν έχει άμεση και προφανή σχέση με το εργασιακό περιβάλλον, όπως και η προσθήκη

ψευδοερωτημάτων, πιθανώς καθιστούν την όλη εμπειρία αξιολόγησης λιγότερο διατηρητή, αφού σύμφωνα με τους ίδιους τους υποψηφίους «δεν είναι προφανές στον καθένα πως πρέπει να απαντήσει αν θέλει τη δουλειά». Αυτό σημαίνει πως η χρήση του HEXACO-RUSH για την αξιολόγηση της προσωπικότητας σε πλαίσια επιλογής προσωπικού, όχι μόνο αυξάνει την ελκυστικότητα του οργανισμού και τις προθέσεις σύστασης, αλλά ενδεχομένως μπορεί να περιορίσει σημαντικά το φαινόμενο του faking σε συνθήκες υψηλού ρίσκου, ενισχύοντας την εγκυρότητα και την αντιπροσωπευτικότητα της διαδικασίας επιλογής. Επομένως, η έρευνα αυτή αποτελεί μια επιπλέον απόδειξη πως η παιχνιδοποίηση των SJT, εφόσον γίνει αποτελεσματικά, μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική μείωση του faking.

Επιπροσθέτως, η αυξημένη δυσκολία παραποίησης του HEXACO-RUSH δεν μειώνει την φαινομενική εγκυρότητα της διαδικασίας. Αυτό σημαίνει πως παρόλο που η παιχνιδοποιημένη διαδικασία κρίνεται ως δυσκολότερο να παραποιηθεί, οι συμμετέχοντες δεν θεωρούν πως η ολοκλήρωση ενός παιχνιδιού, ακόμη και με την προσθήκη στοιχείων φαντασίας, έχει λιγότερη σχέση με τη θέση εργασίας και τις απαιτήσεις της, συγκριτικά με τη συμπλήρωση ενός παραδοσιακού τεστ προσωπικότητας. Παράλληλα, η παιχνιδοποίηση του HEXACO δεν φαίνεται να μειώνει την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη της διαδικασίας επιλογής.

Παράλληλα, η έρευνα αυτή επιβεβαιώνει πως οι ανωτέρω αντιδράσεις παραμένουν σταθερές ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλου, εμπειρίας με βιντεοπαιχνίδια και επιπέδου τεχνολογικής αυτοαποτελεσματικότητας.

Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας του HEXACO-RUSH βρέθηκε μάλλον χαμηλή, ωστόσο για τους Sorrel et al. (2016) οι χαμηλές αυτές μετρήσεις αξιοπιστίας δεν συνεπάγονται απαραίτητα αναξιόπιστα εργαλεία, αλλά καταδεικνύουν πως ο δείκτης Cronbach's alpha, δεν είναι η κατάλληλη μέθοδος αξιολόγησης της αξιοπιστίας αυτών των SJTs. Ενδεχομένως για την αξιολόγηση της αξιοπιστίας του HEXACO-RUSH να ήταν πιο έγκυρη η μέθοδος των επαναληπτικών μετρήσεων (Sorrel et al., 2016).

Ο δείκτης συγχρονικής εγκυρότητας του HEXACO-RUSH βρέθηκε μέτριος προς χαμηλός (0.43). Ωστόσο, οι συντελεστές εγκυρότητας είναι συνήθως χαμηλοί ή μεσαίοι, αφού είναι σπάνιο να υπερβούν το 0.8 ή ακόμη και το 0.6. Πρακτικά, όσον αφορά τον έλεγχο της εγκυρότητας, ένας δείκτης 0.43 θεωρείται ικανοποιητικός (Αλεξόπουλος, 2011). Επιπλέον, περαιτέρω ανάλυση των δεικτών συνάφειας έδειξε πως ο δείκτης εγκυρότητας για την κλίμακα της Ειλικρίνειας/Ταπεινοφροσύνης διαφοροποιείται με βάση το φύλο. Ενώ δηλαδή ο γενικός δείκτης εγκυρότητας της Ειλικρίνειας/Ταπεινοφροσύνης υπολογίστηκε μέτριος προς χαμηλός (Spearman's rho = 0.37), ο ίδιος δείκτης για τους άντρες είναι μέτριος (Spearman's rho = 0.45), ενώ για τις γυναίκες χαμηλός (Spearman's rho = 0.26). Η σύγκριση με μετατροπή σε z-τιμές κατά Fischer επιβεβαίωσε πως η διαφορά αυτή μεταξύ των δύο δεικτών είναι σημαντική. Καταληκτικά, η μέτρια προς χαμηλή συμμεταβολή των δύο εργαλείων θα πρέπει να αποδοθεί σε λάθη που σχετίζονται με την κατασκευή της παιχνιδοποιημένης αξιολόγησης, με την ιστορικοποίηση και μεταφορά των σεναρίων του Τεστ Αξιολόγησης Υποθετικών Καταστάσεων (Ostrom et al., 2019) στο οποίο βασίζεται το HEXACO-RUSH,

καθώς οι συνάψεις μεταξύ του HEXACO-RUSH και του HEXACO-60 είναι χαμηλότερες από τις συνάψεις του HEXACO-SJT και του HEXACO-60, αλλά και εν γένει στις διαφορές που εντοπίζονται μεταξύ του παραδοσιακού τεστ αυτοαναφοράς και της παιχνιδοποιημένης αξιολόγησης. Ιδανικά, τη συγκεκριμένη έρευνα θα πρέπει να ακολουθήσει η επαλήθευση του βαθμού εγκυρότητας με νέο δείγμα (διασταυρούμενη εγκυρότητα), καθώς και να ελεγχθεί ο πιθανός ρόλος του φύλου στην κατανόηση, την ερμηνεία και στον τρόπο απάντησης στο HEXACO-60 και στο HEXACO-RUSH, ειδικά όσον αφορά τον παράγοντα Ειλικρίνεια/Ταπεινοφροσύνη.

Η έρευνα αυτή, αποτελεί την πρώτη, εν γνώσει μας, παιχνιδοποίηση του HEXACO, και ενισχύει το επιχειρήμα των πλεονεκτημάτων της παιχνιδοποίησης επί των αντιδράσεων των υποψηφίων. Επίσης, επιβεβαιώνει πως η ιστορικοποίηση και η παιχνιδοποίηση μπορεί να αποτελέσει μια έμπρακτη λύση στο πρόβλημα του faking. Η περαιτέρω μελέτη και η απομόνωση των στοιχείων της παιχνιδοποίησης που μπορεί να οδηγούν στον περιορισμό του faking, όπως η ακριβής επίδραση των ψευδοερωτημάτων που χρησιμοποιήθηκαν εδώ, κρίνεται απαραίτητη.

Ενδεικτική Βιβλιογραφία

Αλεξόπουλος, Δ. Σ. (2011). *Ψυχομετρία*. Αθήνα: Πεδίο.

Arthur, W., Glaze, R. M., Villado, A. J., & Taylor, J. E. (2010). The magnitude and extent of cheating and response distortion effects on unproctored internet based tests of Cognitive Ability and Personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 1-16.

Ashton, M. C., & Lee, K. (2005). Honesty-Humility, the Big Five, and the Five-Factor Model. *Journal of Personality*, 73(5), 1321–1353. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2005.00351.x>

Ashton, M. C., & Lee, K. (2009). The HEXACO-60: A short measure of the major dimensions of personality. *Journal of Personality Assessment*, 91, 340-345.

Ashton, M. C, Lee, K., & de Vries, R. (2014). The HEXACO Honesty-Humility, Agreeableness, and Emotionality Factors: A Review of Research and Theory. *Journal of the Society for Personality and Social Psychology*, Inc. 18. 10.1177/1088868314523838.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2005). Yes, Personality Matters: Moving on to More Important Matters. *Human Performance*, 18(4), 359–372. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1804_3

Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 377–391.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.377>

Bhatia, S., & Ryan, A. M. (2018). Hiring for the win: Game-based assessment in employee selection. In J. H. Dulebohn & D. L. Stone, *The brave new world of eHRM 2.0* (pp. 81–110). IAP Information Age Publishing.

Collmus, A. B., & Landers, R. N. (2019). Game-framing to improve applicant perceptions of cognitive assessments. *Journal of Personnel Psychology*, 18(3), 157–162. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000227>

De Vries, R. E., & van Gelder, J.-L. (2013). Tales of two self-control scales: Relations with Five-Factor and HEXACO traits. *Personality and Individual Differences*, 54(6), 756–760. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.12.023>

Donovan, J. J., Dwight, S. A., & Hurtz, G. M. (2009). An Assessment of the Prevalence, Severity, and Verifiability of Entry-Level Applicant Faking Using the Randomized Response Technique. *Journal of Human Performance*, 16, 81-106.

Duckworth, A. L., Weir, D., Tsukayama, E., & Kwok, D. (2012). Who does well in life; Conscientious Adults Excel in Both Objective and Subjective Success. *Frontiers in Psychology: Personality Science and Individual Differences*, Volume 3

Dunn, W. S., Mount, M. K., Barrick, M. R., & Ones, D. S. (1995). Relative importance of personality and general mental ability in managers' judgments of applicant qualifications. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 500–509. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.500>

Fahey, G. (2018). Faking Good and Personality Assessments of Job applicants: A Review of the Literature. *DBS Business Review*

Guion, R. M., & Gottier, R. F. (1965). Validity of personality measures in personnel selection. *Personnel Psychology*, 18(2), 135–164. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1965.tb00273.x>

Judge, T.A., Rodell, J.B., Klinger, R.L., Simon, L.S., & Crawford, E.R. (2013). Hierarchical representations of the five-factor model of personality in predicting job performance: integrating three organizing frameworks with two theoretical perspectives. *The Journal of applied psychology*, 98(6), 875-925

Landers, R. N., Auer, E. M., Collmus, A. B., & Armstrong, M. B. (2018). Gamification science, its history and future: definitions and a research agenda. *Simulation & Gaming*, 49(3), 315–337. <https://doi.org/10.1177/1046878118774385>

Landers, R. N., & Collmus, A. B., (2022). Gamifying a personality measure by converting it into a story: Convergence, incremental prediction, faking, and reactions. *International Journal of Selection and Assessment*. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12373>

Murphy, K. R., & Dzieweczynski, J. L. (2005). Why Don't Measures of Broad Dimensions of Personality Perform Better As Predictors of Job Performance; *Human Performance*, 18(4), 343–357. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1804_2

Ostrom, J. K., de Vries, R. E., & de Wit, M. (2019). Development and validation of a HEXACO situational judgment test. *Human Performance*, 32(1), 1–29. <https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1539856>

Salgado, J. F. (2003). Predicting job performance using FFM and non FFM personality measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 323- 346.

Sorrel, M. A., Olea, J., Abad, F. J., de la Torre, J., Aguado, D., & Lievens, F. (2016). Validity and reliability of situational judgement test scores: A new approach based on cognitive diagnosis models. *Organizational Research Methods*, 19(3), 506–532. <https://doi.org/10.1177/1094428116630065>

Η επίδραση της Αμφιδέξιας Ηγεσίας στην Αυτοαποτελεσματικότητα και την Πρόθεση Αποχώρησης εργαζομένων

Φοιτήτρια: Κόλλια Αμαλία

Επιβλέπουσα: Ιορδάνογλου Δήμητρα

Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις καθ' όλη τη πορεία τους αναζητούν συνεχώς τρόπους να βρίσκονται στην κορυφή της αγοράς, διατηρώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανάγκη αυτή έχει κορυφωθεί τον 21^ο αιώνα, λόγω του ραγδαία μεταβαλλόμενου κόσμου, στον οποίο οι επιχειρήσεις όχι μόνο πρέπει να συμβαδίζουν με τα νέα δεδομένα, αλλά πρέπει να λειτουργούν προδραστικά ώστε «να είναι τα νέα δεδομένα». Αναμφίβολα αυτή η νέα πραγματικότητα καθοδηγείται κυρίως από την δυναμική ανάπτυξη της τεχνολογίας. Σύμφωνα με τελευταία στοιχεία της Bain & Company (2021), η τεχνολογία βρίσκεται στο επίκεντρο της παγκόσμιας οικονομίας και αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για όλες τις επιχειρήσεις, με τεχνολογική ή μη τεχνολογική δραστηριότητα. Η ανάπτυξη ενός τεχνολογικού επιτεύγματος από μια επιχείρηση προϋποθέτει την ύπαρξη κατάλληλων δεξιοτήτων, όπως είναι η καινοτομία. Γίνεται επομένως φανερό πως εάν οι επιχειρήσεις δεν καινοτομούν, δεν μπορούν να επιβιώσουν για καιρό στην αγορά (Dess & Picken, 2000), ενώ ο κυριότερος παράγοντας που επηρεάζει την καινοτομία είναι η ύπαρξη κατάλληλης ηγεσίας (Muceldili, Turan, & Erdil, 2013).

Σύμφωνα με τους De Jong και Den Hartog (2010) ένας οργανισμός προκειμένου να είναι καινοτόμος βασίζεται στην δημιουργική συμπεριφορά των εργαζομένων του. Η καινοτόμα σκέψη και δράση των εργαζομένων φέρει στην επιφάνεια νέα προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες. Για τον λόγο αυτό αξίζει να διερευνηθεί το θεωρητικό μοντέλο που συνδέεται με την καινοτόμα συμπεριφορά, το οποίο δεν είναι άλλο από την δημιουργική αυτοαποτελεσματικότητα (Tierney & Farmer, 2002). Ωστόσο, εκτός της δημιουργικής αυτοαποτελεσματικότητας, ιδιαίτερη έμφαση χρειάζεται να δοθεί και στην υψηλή απόδοση των εργαζομένων, η οποία συνδέεται άρρηκτα με την γενικότερη αυτοαποτελεσματικότητα τους (Bandura, 1977; Lunenburg, 2011). Για τους παραπάνω λόγους, οι θεωρίες της αυτοαποτελεσματικότητας και δημιουργικής αυτοαποτελεσματικότητας χρειάζεται να λαμβάνονται υπόψιν από τις επιχειρήσεις, τόσο από την ηγεσία, όσο και από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ταυτόχρονα, η επιλογή και ανάπτυξη προσωπικού δεν επαρκή αν δεν περιοριστεί το φαινόμενο της οικειοθελούς αποχώρησης τους. Τα τελευταία χρόνια οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν αυξημένη τάση αποχώρησης (Deloitte, 2022), γεγονός που καθιστά την στρατηγική διακράτησης προσωπικού μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις των επιχειρήσεων (Ahmad, 2010). Τόσο η ηγεσία, όσο και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναζητά και εφαρμόζει διαρκώς νέες πρακτικές προκειμένου να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες

του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο αποτελείται κυρίως από τις νεότερες γενιές Generation Y & Generation Z.

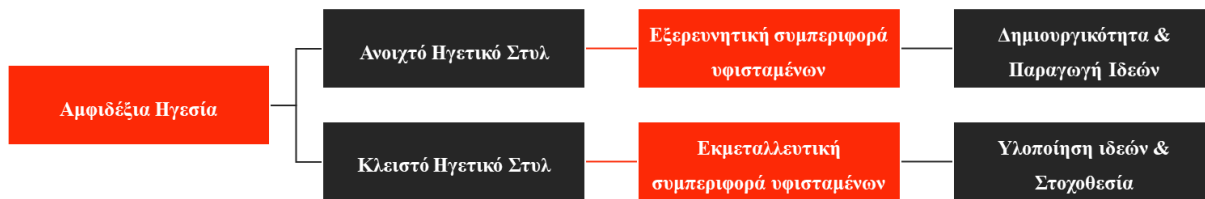
Σκοπός Έρευνας

Με βάση το παραπάνω πλαίσιο, η παρούσα ερευνητική μελέτη εστιάζει στην αμφιδέξια ηγεσία, μια σύγχρονη μορφή ηγετικής συμπεριφοράς, διερευνώντας την σχέση που μπορεί να έχει με την αυτοαποτελεσματικότητα και την δημιουργική αυτοαποτελεσματικότητα εργαζομένων. Ταυτόχρονα, διερευνάται αν η εν λόγω μορφή ηγεσίας μπορεί να αποτελέσει παράγοντα διακράτησης προσωπικού, αντιμετωπίζοντας με τον τρόπο αυτό το φαινόμενο της οικειοθελούς αποχώρησης. Μέσα από την έρευνα μας αποσκοπούμε να αναδείξουμε μια νέα μορφή ηγεσίας, η οποία υποθέτουμε ότι φέρει χρήσιμα οφέλη για τις επιχειρήσεις του σήμερα και του μέλλοντος, ενώ ταυτόχρονα αναδεικνύουμε την αξία συγκεκριμένων δεξιοτήτων που χρειάζεται να έχουν οι εργαζόμενοι σε υψηλό βαθμό, προκειμένου να συμβάλουν θετικά στην παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Αμφιδέξια Ηγεσία

Η αμφιδέξια ηγεσία αποτελεί σύγχρονη θεωρία που αναπτύχθηκε τον 21ο αιώνα, έπειτα από μετ' ανάλυση προηγούμενων θεωριών ηγεσίας, από τους Rosing, Frese και Bausch το 2011. Προέρχεται από την θεωρία της οργανωσιακής αμφιδεξιότητας (Duncan 1976; όπως αναφ. στο Voigt, 2014), η οποία περιγράφει την ικανότητα των επιχειρήσεων να διαχειρίζονται διαφορετικά πράγματα την ίδια χρονική στιγμή. Η αμφιδεξιότητα στην πραγματικότητα σημαίνει «την ικανότητα να χρησιμοποιείς και τα δύο σου χέρια με την ίδια ευκολία». Στηρίζεται στην ισορροπημένη ύπαρξη της «εξερευνητικής» και «εκμεταλλευτικής» συμπεριφοράς, οι οποίες αναπτύχθηκαν το 1991 από τον ερευνητή March. Η «εξερευνητική» συμπεριφορά είναι άμεσα συνδεδεμένη με την δημιουργικότητα και την παραγωγή ιδεών, ενώ η «εκμεταλλευτική» συμπεριφορά με την στοχοθεσία και την υλοποίηση. Στο μοντέλο της αμφιδέξιας ηγεσίας των Rosing et al (2011), οι συμπεριφορές αυτές προάγονται από το «ανοιχτό» και «κλειστό» ηγετικό στυλ, όπου η ανοιχτή συμπεριφορά του ηγέτη ενθαρρύνει την «εξερευνητική» συμπεριφορά των υφισταμένων, ενώ η κλειστή συμπεριφορά καθοδηγεί την «εκμεταλλευτική» συμπεριφορά.



Η αμφιδέξια ηγεσία κρίνεται αποτελεσματική όταν ο ηγέτης εφαρμόζει την ανοιχτή συμπεριφορά σε υψηλό βαθμό, την κλειστή συμπεριφορά σε υψηλό βαθμό και την επιτυχημένη εναλλαγή των δύο αυτών συμπεριφορών την κατάλληλη στιγμή. Μέσα από την «εξερευνητική» συμπεριφορά οι εργαζόμενοι μπαίνουν σε διαδικασία παραγωγής καινοτόμων ιδεών, τις οποίες σε δεύτερο χρόνο εφαρμόζουν μέσα από την «εκμεταλλευτική» τους συμπεριφορά (Zacher et al., 2014). Με τον τρόπο αυτό, το σύνολο του οργανισμού φέρει καινοτόμα αποτελέσματα και εισάγει νέες προτάσεις στην αγορά (προϊόντα και υπηρεσίες) ή ενισχύει την λειτουργικότητα και ελκυστικότητα του, μέσα από νέες διαδικασίες. Επιπλέον έρευνες έχουν αναδείξει θετικά αποτελέσματα της αμφιδέξιας ηγεσίας, όπως την υψηλή οργανωσιακή απόδοση (Nasser & Al-Eida, 2020), την υψηλή απόδοση στην επίτευξη projects (Zainab, 2019), τον εργασιακό επανασχεδιασμό (Ma, Zhou, Chen & Dong, 2019), την ομαδική μάθηση (Duc, Tho, Nakandala & Lan, 2020), την οργανωσιακή αναδόμηση για αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού (Tuan, 2017), την οργανωσιακή αμφιδεξιότητα (Baskarada, Watson & Cromarty, 2016), καθώς και την δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, υποστήριξης και συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας (Gibson & Birkinshaw, 2004; Όπως αναφ. στο Martínez-Climent, Rodríguez-García & Zeng, 2019). Η αμφιδέξια ηγεσία ασκείται παθητικά ή ενεργητικά, ανάλογα με την περίπτωση. Τέλος, σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές είναι η εφαρμογή της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής θεωρίας σε ισορροπία (Baskarada et al., 2016).

Αυτοαποτελεσματικότητα

Η αυτοαποτελεσματικότητα αποτελεί έννοια που προέρχεται από την κοινωνική γνωστική θεωρία και αφορά την πεποίθηση των ανθρώπων για τις δυνατότητες τους να εκτελούν καθήκοντα (Bandura, 1977). Οι εργαζόμενοι πριν ξεκινήσουν την προσπάθειά τους σε μια εργασία, αξιολογούν την κατάσταση και τις αντιλαμβανόμενες ικανότητες τους. Μέσα από αυτή την αξιολόγηση, καθορίζεται η απόφαση τους ως προς την συμπεριφορά που θα ακολουθήσουν, τον βαθμό προσπάθειας και τον απαιτούμενο χρόνο εκτέλεσης της εργασίας. Για τον λόγο αυτό οι άνθρωποι με υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα επιτυγχάνουν θετικά αποτελέσματα στην εργασία τους, καθώς νιώθουν πιο σίγουροι για τον εαυτό τους, θέτουν υψηλούς στόχους και αντιλαμβάνονται τις δυσκολίες ως προκλήσεις. Κατ' επέκταση η αυτοαποτελεσματικότητα καθορίζει την

εργασιακή απόδοση των εργαζομένων. Όπως έχει αποδειχθεί βιβλιογραφικά, το ηγετικό στυλ παίζει σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της αυτοαποτελεσματικότητας εργαζομένων και για τον λόγο αυτό υποθέτουμε πως:

H1: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ αμφιδέξιας ηγεσίας και αυτοαποτελεσματικότητας

Δημιουργική Αυτοαποτελεσματικότητα

Η θεωρία της δημιουργικής αυτοαποτελεσματικότητας αναπτύχθηκε από τους Tierney και Farmer (2002) και αφορά αυτοαξιολόγηση των δημιουργικών ικανοτήτων του εργαζομένου, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την επιλογή συμπεριφοράς και την προσπάθεια που το άτομο θέλει να καταβάλει για την επίτευξη καινοτόμων αποτελεσμάτων. Η δημιουργική αυτοαποτελεσματικότητα διαφέρει από την γενικότερη αυτοαποτελεσματικότητα, καθώς εστιάζει στην πεποίθηση του εργαζομένου συγκεκριμένα σε δημιουργικά αποτελέσματα, όχι στην ικανότητα του για αποτελέσματα σε όλους τους τομείς. Αξίζει όμως να σημειωθεί πως έχει αντίστοιχα τις ρίζες της στην κοινωνική γνωστική θεωρία (Bandura, 1977). Για τον λόγο αυτό προκύπτει η υπόθεση:

H2: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ αυτοαποτελεσματικότητας και δημιουργικής αυτοαποτελεσματικότητας

Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν υψηλή δημιουργική αυτοαποτελεσματικότητα παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα δημιουργικής συμπεριφοράς στην εργασία τους μέσω παραγωγής πρωτότυπων ιδεών, αναγνώρισης και επίλυσης προβλημάτων, απόκτησης νέας γνώσης, ανάπτυξης νέων τεχνολογιών και επίτευξη καινοτόμων οργανωσιακών στόχων. Το ηγετικό στυλ παίζει σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της δημιουργικής αυτοαποτελεσματικότητας εργαζομένων, για τον λόγο αυτό υποθέτουμε πως:

H3: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ αμφιδέξιας ηγεσίας και δημιουργικής αυτοαποτελεσματικότητας

Πρόθεση Αποχώρησης

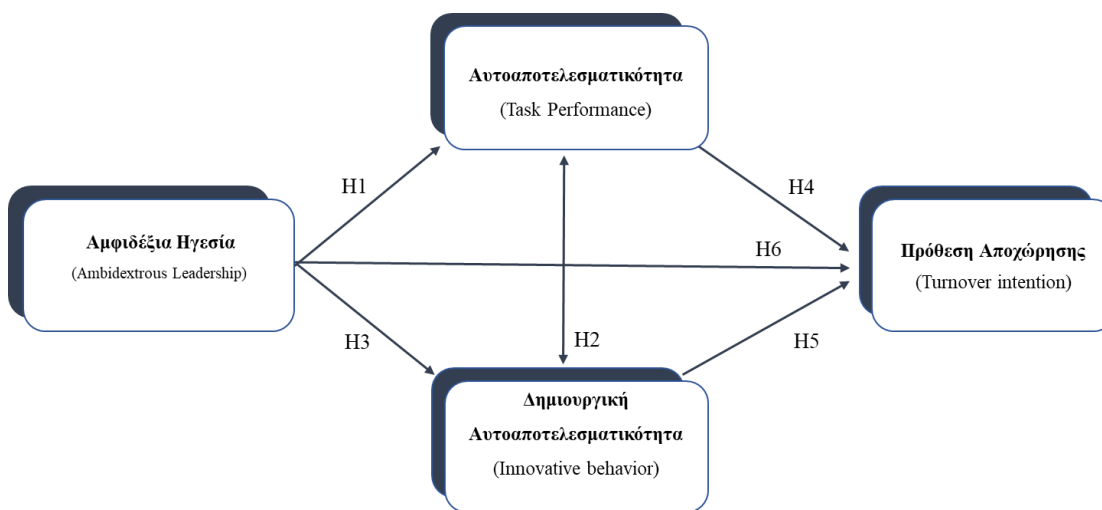
Η πρόθεση αποχώρησης ορίζει τη συνειδητή επιθυμία του εργαζομένου να αποχωρήσει από τον οργανισμό που εργάζεται στο σύντομο μέλλον. Η πρόθεση αποχώρησης μπορεί να προβλεφθεί από τα επίπεδα οργανωσιακής ικανοποίησης και δέσμευσης που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι. Η οικειοθελής αποχώρηση αποτελεί δυσλειτουργική αποχώρηση για την επιχείρηση, η οποία φέρει σημαντικό άμεσο και έμμεσο κόστος. Η πρόθεση αποχώρησης μπορεί να οφείλεται σε εξωτερικούς (πχ οικονομική κατάσταση), δημογραφικούς (πχ ηλικία, μορφωτικό επίπεδο), οργανωσιακούς παράγοντες (κλάδος απασχόλησης, τύπος εργασιακής σχέσης, τοποθεσία, μέγεθος επιχείρησης, οργανωσιακή κουλτούρα, χρηματικές απολαβές, ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης, φόρτος εργασίας) ή ατομικά χαρακτηριστικά (πχ αυτοαποτελεσματικότητα, δημιουργική αυτοαποτελεσματικότητα). Από την διαθέσιμη βιβλιογραφία καταλήγουμε πως:

H4: Υπάρχει μάλλον θετική συσχέτιση μεταξύ αυτοαποτελεσματικότητας και πρόθεσης αποχώρησης

H5: Υπάρχει μάλλον θετική συσχέτιση μεταξύ δημιουργικής αυτοαποτελεσματικότητας και πρόθεσης αποχώρησης

Η πρόθεση και η τάση για οικειοθελή αποχώρηση αποτελεί πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις ανά τα χρόνια, και οι λόγοι διαφέρουν από γενιά σε γενιά. Οι γενιές Generation Y ή Millennials σημειώνουν τις χρονολογίες 1982 – 1995, ενώ οι Generation Z ή i Gen έχουν ημερομηνία γέννησης μεταξύ 1996 – 2009 (Sladek & Grabinger, 2022). Έως το 2025, οι Generation Y και Generation Z θα αποτελούν το 75% του εργατικού δυναμικού παγκοσμίως (Jayathilake, 2019). Είναι οι πιο τεχνολογικά αναπτυγμένες γενιές, παρουσιάζουν υψηλή πρόθεση αποχώρησης, βρίσκονται σε διαρκή αναζήτηση νέων προοπτικών, ενώ επίσης έχουν υψηλά ιδανικά σε ζητήματα διαφορετικότητας, ισότητας, συμπερίληψης και περιβαλλοντικής ευσυνειδησίας. Προσδοκούν από τον εργοδότη ισορροπημένη εργασιακή και προσωπική ζωή, ευκαιρίες εκπαίδευσης, ανάπτυξης και εξέλιξης, μισθολογικές απολαβές, θετική οργανωσιακή κουλτούρα, νόημα στην εργασία και ευέλικτο εργασιακό καθεστώς (Deloitte, 2022). Τέλος, όπως έχει αποδειχθεί από την διαθέσιμη βιβλιογραφία το ηγετικό στυλ παίζει σημαντικό ρόλο στην διακράτηση προσωπικού. Με βάσει αυτό, υποθέτουμε πως:

H6: Υπάρχει μάλλον αρνητική συσχέτιση μεταξύ αμφιδέξιας ηγεσίας και πρόθεσης αποχώρησης



Ερευνητικό μοντέλο

Μεθοδολογία Έρευνας

Για το παραπάνω ερευνητικό μοντέλο διενεργήθηκε ποσοτική έρευνα μέσω ανώνυμου ερωτηματολογίου με την χρήση Google forms και περιλάμβανε κλίμακες μέτρησης, που αφορούσαν την εκτίμηση της αμφιδέξιας ηγεσίας, της αυτοαποτελεσματικότητας, της δημιουργικής αυτοαποτελεσματικότητας και της πρόθεσης αποχώρησης των συμμετεχόντων. Συμπληρωματικά, εντός του ερωτηματολογίου συμπεριλαμβάνονταν και

δημογραφικές ερωτήσεις. Η συλλογή δείγματος διήρκησε δύο εβδομάδες, ενώ απαραίτητη προϋπόθεση συμμετοχής ήταν η εργασία σε ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα και η ύπαρξη προϊσταμένου/ης. Το δείγμα που συλλέχθηκε αποτελείτο από 177 άτομα και η στατιστική ανάλυση δεδομένων έγινε μέσω του προγράμματος στατιστικών εφαρμογών SPSS με χρήση δεικτών αξιοπιστίας, συσχετίσεων, παλινδρόμησης και σύγκρισης μέσων όρων δύο ή περισσότερων δειγμάτων.

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Σύμφωνα με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα διαπιστώνουμε πως η αμφιδέξια ηγεσία που ασκείται από τον/την προϊστάμενο/η συσχετίζεται θετικά με την αυτοαποτελεσματικότητα των εργαζομένων σε μέτριο βαθμό, γεγονός που σημαίνει πως η αμφιδέξια ηγεσία που ασκείται σε υψηλό βαθμό φέρει υψηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης από το σύνολο της ομάδας. Μέσα από την έρευνα μας διαπιστώνουμε επίσης πως οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις (άνω των 1000 εργαζομένων) εμφανίζουν μεγαλύτερα ποσοστά αμφιδέξιας ηγεσίας σε σχέση με μικρότερες επιχειρήσεις (1 - 500 εργαζομένους).

Εν συνεχεία, σύμφωνα με την δεύτερη ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται πως η αυτοαποτελεσματικότητα και η δημιουργική αυτοαποτελεσματικότητα συσχετίζονται θετικά σε μέτριο βαθμό, δηλαδή οι συμμετέχοντες που σημειώνουν υψηλά επίπεδα αυτοαποτελεσματικότητας, σημειώνουν εξίσου υψηλά επίπεδα δημιουργικής αυτοαποτελεσματικότητας.

Η τρίτη ερευνητική μας υπόθεση αφορούσε την σχέση αμφιδέξιας ηγεσίας και δημιουργικής αυτοαποτελεσματικότητας. Τα ευρήματα της έρευνας απορρίπτουν την ερευνητική υπόθεση, και κατ' επέκταση την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Προχωρώντας σε δημογραφική ανάλυση του δείγματος προέκυψε πως μόνο για τους άντρες επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση, σύμφωνα με την οποία η αμφιδέξια ηγεσία έχει μικρή θετική συσχέτιση με την δημιουργική αυτοαποτελεσματικότητά τους. Ακόμη διαπιστώνουμε την ύπαρξη προβλεπτικού μοντέλου μεταξύ των δύο μεταβλητών, κατά το οποίο η αμφιδέξια ηγεσία μπορεί να προβλέψει την δημιουργική αυτοαποτελεσματικότητά των ανδρών. Αντιθέτως, για τις γυναίκες δεν προκύπτουν αντίστοιχα αποτελέσματα, καθώς δεν διαπιστώνεται σχέση μεταξύ αμφιδέξιας ηγεσίας και δημιουργικής αυτοαποτελεσματικότητας. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην απουσία γυναικών από τεχνολογικούς τομείς, στους οποίους υπάρχει μεγάλο περιθώριο έκφρασης δημιουργικής σκέψης και δράσης, καθώς στην Ελλάδα οι τομείς αυτοί είναι ανδροκρατούμενοι. Με άλλα λόγια, διαπιστώνουμε πως η αμφιδέξια ηγεσία μπορεί να ενισχύσει την δημιουργική αυτοαποτελεσματικότητά, και συνεπώς δημιουργική απόδοση των ανδρών, αλλά υποθέτουμε πως προκειμένου να φέρει όμοια αποτελέσματα για το γυναικείο κοινό, θα χρειαστεί να ενδυναμωθεί η γυναικεία παρουσία σε θέσεις που απαιτούν δημιουργική σκέψη και δράση.

Ως προς την τέταρτη και πέμπτη ερευνητική υπόθεση που θέσαμε, προκύπτει μηδενική σχέση μεταξύ των μεταβλητών Αυτοαποτελεσματικότητας και Πρόθεσης Αποχώρησης, καθώς και μεταξύ Δημιουργικής Αυτοαποτελεσματικότητας και Πρόθεσης Αποχώρησης, αποτελέσματα το οποία μπορεί να είναι τυχαία. Τα εν λόγω ευρήματα απορρίπτουν τις ερευνητικές μας υποθέσεις, οι οποίες στηρίχτηκαν στην διαθέσιμη βιβλιογραφία. Καθώς δεν διαπιστώθηκε κάποιος δημογραφικός παράγοντας να συμβάλει στην πρόθεση αποχώρησης θα ανατρέξουμε στην βιβλιογραφία κατά την οποία σύμφωνα με τον Alkahtani (2015), οι παράγοντες που επηρεάζουν την πρόθεση αποχώρησης είναι πολλοί, όπως εξωτερικοί ή οργανωσιακοί, όπως προαναφέρθηκε.

Τέλος, η έκτη ερευνητική μας υπόθεση αφορούσε την σχέση μεταξύ αμφιδέξιας ηγεσίας και πρόθεσης αποχώρησης, η οποία επιβεβαιώνεται καθώς διαπιστώνεται μικρή προς μέτρια αρνητική συσχέτιση, γεγονός που σημαίνει πως η αύξηση αμφιδέξιας ηγεσίας μειώνει την πρόθεση αποχώρησης εργαζομένων.

Ενδεικτική Βιβλιογραφία

- Muceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45, 1137–1148.
- Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational dynamics*, 28 (3).
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lunenburg, F. C. (2011). Self-efficacy in the workplace: Implications for motivation and performance. *International journal of management, business, and administration*, 14 (1), 1-6.
- Deloitte (2022). *Striving for balance, advocating for change. The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennials survey*.
- Voigt, T. (2014). *Ambidextrous leadership in innovation management processes: Exploring the dynamics of opening and closing leadership behaviors at different levels of the Stage-Gate model*. MSc in Business Administration. University of Twente & Technical University Berlin.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1).
- Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly* 22 (2011).
- Zacher, H., Robinson, A. J., & Rosing, K. (2014). Ambidextrous leadership and employees' self-reported innovative performance: The role of exploration and exploitation behaviors. *Journal of Creative Behavior*, 50(1), 24–46.
- Alkahtani, A. H. (2015). Investigating Factors that Influence Employees' Turnover Intention: A Review of Existing Empirical Works. *International Journal of Business and Management; Vol. 10, No. 12; 2015*

Συμπεριληπτική Ηγεσία και Εργασιακή Δέσμευση: Ο ρόλος της Αίσθησης του Ανήκειν στο εργασιακό περιβάλλον και της Ψυχολογικής Ευημερίας

Φοιτήτρια: Κοτσάλη Τζουλιάννα Όλγα

Επιβλέπων: Κατσαρός Κλεάνθης

Εισαγωγή

Η Συμπεριληπτική Ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη της εργασιακής δέσμευσης, της κινητοποίησης και της ευημερίας του μελών ενός οργανισμού (Chen et al., 2018). Το σύνολο των πρακτικών που αξιολογούνται από τις ομάδες που εφαρμόζουν τις επιταγές της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας συνεπάγονται σε υψηλά επίπεδα θετικής συσχέτισης με τη ζητούμενη εργασιακή δέσμευση, η οποία, κατά τους Schaufeli et al. (2002), χαρακτηρίζεται από επαυξημένη ενεργητικότητα, ανάγκη συμμετοχικότητας και υψηλή αίσθηση του σκοπού, ενώ, κατά τους Bakker et al., οι εργαζόμενοι που επιτυγχάνουν υψηλό επίπεδο εργασιακής δέσμευσης, είναι πιθανότερο να είναι παραγωγικότεροι, παρακινούμενοι και αφοσιωμένοι στην εργασία τους. Παράλληλα, η Συμπεριληπτική Ηγεσία εμφανίζει θετική συσχέτιση με την εργασιακή δέσμευση και την ευημερία των εργαζομένων (Chen et al., 2018; Shore et al., 2014), δύο κρίσιμες παραμέτρους της οργανωσιακής πραγματικότητας, καθώς εφόσον οι εργαζόμενοι αισθάνονται να ανήκουν στο εργασιακό τους περιβάλλον και έχουν υψηλότερα επίπεδα ψυχολογικής ευημερίας, εμφανίζουν υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία τους, επιδεικνύοντας υψηλότερη εργασιακή δέσμευση (Allen et al., 2019).

Σκοπός της παρούσας μελέτης

Παρά τα θετικά δεδομένα που αναδεικνύονται από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, υπάρχει περιορισμένος αριθμός μελετών που έχουν εξετάσει τις διαφαινόμενες αλληλοεπιδράσεις μεταξύ των μεταβλητών Συμπεριληπτική Ηγεσία, Εργασιακή Δέσμευση, Ψυχολογική Ευημερία και Αίσθηση του Ανήκειν (Allen et al., 2019), επομένως δεν έχουν αναλυθεί οι δυνατότητες συμβολής της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας στην καλλιέργεια ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο θα προωθεί την αίσθηση του ανήκειν, την ψυχολογική ευημερία και την εργασιακή δέσμευση. Η παρούσα έρευνα έχει ως βασική επιδίωξη να διερευνήσει τα κενά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία μέσω της διερεύνησης των σχέσεων μεταξύ συμπεριληπτικής ηγεσίας, εργασιακής δέσμευσης, αίσθησης του ανήκειν στο εργασιακό περιβάλλον και ψυχολογικής ευημερίας. Τα ευρήματα της έρευνας δύναται να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στους οργανισμούς γενικότερα και στους εργαζόμενους της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, παρέχοντας βαθύτερη αντίληψη των μέσων με τα οποία η συμπεριληπτική ηγεσία προωθεί την εργασιακή δέσμευση, την αίσθηση του ανήκειν και την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων, απαντώντας στο ερευνητικό ερώτημα «Ποια είναι η σχέση μεταξύ της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας και της Εργασιακής Δέσμευσης και ποιος ο ρόλος της Αίσθησης του Ανήκειν στον εργασιακό χώρο και της Ψυχολογικής Ευημερίας των εργαζομένων στη σχέση αυτή;»

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Η καταλυτική λειτουργία του χρόνου στο φαινόμενο της ηγεσίας γίνεται καταληπτή από την μεγάλη διαφορά που αποτυπώνεται στις θεωρίες περί ηγεσίας ανά τα χρόνια. Το γεγονός αυτό δεν προκαλεί εντύπωση, ειδικά αν ληφθεί υπόψιν πως η ηγεσία συνδέεται άμεσα με την κοινωνία στην οποία και εξετάζεται, επομένως εξελίσσεται μαζί της. Αρκεί λοιπόν να αναρωτηθεί κανείς: Πόσο μοιάζει η κοινωνία του 19ου αιώνα με τη σημερινή; Ή ακόμα πόσο μοιάζει εκείνη της δεκαετίας του '90 με τη σημερινή; Η ραγδαία ανάπτυξη των τεχνολογικών μέσων την τελευταία 20ετία και η ευρεία χρήση τους έχει δημιουργήσει ένα κοινωνικό περιβάλλον με εντελώς διαφορετικά χαρακτηριστικά, τα οποία διαφοροποιούνται, έντονα, ακόμα και σε συντομότερες χρονικές περιόδους. Τα πάντα γίνονται ταχύτερα, αμεσότερα, συμμετοχικότερα, διαφανέστερα, δικαιότερα και με μεγαλύτερη ισότητα, ή ακόμα και αν δεν γίνονται, έχει δημιουργηθεί η απαίτηση να γίνονται, είναι, θα μπορούσε να ειπωθεί, το όραμα της σύγχρονης κοινωνικής πραγματικότητας: να μπορεί ο κάθε άνθρωπος, όποιος και αν είναι, από όπου και αν προέρχεται, όπου και αν βρίσκεται, από ό,τι και αν χαρακτηρίζεται, να μπορεί να έχει μερίδιο σε αυτό που επιθυμεί. Η ποικιλομορφία στους οργανισμούς αποτελεί πλέον τμήμα του στρατηγικού σχεδιασμού των οργανισμών καθώς ενισχύει τομείς της εργασίας που μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως τη δημιουργικότητα και την καινοτομία (Groysberg & Connolly, 2013). Κατά τους Randel et al. (2017), η ποικιλομορφία από μόνη της δεν αποτελεί εγγύηση αποτελεσμάτων. Η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των ατόμων και η παράλληλη προσπάθεια έτσι ώστε το σύνολο των μελών ενός οργανισμού να αξιοποιήσει το πλήρες εύρος των δυνατοτήτων του έχει στρέψει την προσοχή των μελετητών αλλά και των ηγετών προς την συμπερίληψη (Shore et al., 2011; Randel et al., 2017). Σε αυτό συνηγορούν οι Nishii & Leroy (2022), κατά τους οποίους οι ηγέτες οφείλουν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην βέλτιστη ένταξη των εργαζομένων και στην αποτελεσματική τους συμπερίληψη, ώστε να είναι δυνατόν να εξάγουν τα βέλτιστα αποτελέσματα από την διαφορετικότητα και την ποικιλομορφία.

Οι τελευταίες δεκαετίες έχουν αποτελέσει περίοδο κατά την οποία έχει γίνει μετρήσιμη προσπάθεια άρσης των φραγμών που απέτρεπαν την πλήρη ανάπτυξη και αξιοποίηση των δυνατοτήτων των μελών των οργανισμών. Αυτό είχε ως αφετηρία τις προσπάθειες ένταξης στα διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα των γυναικών και των εθνοτικών μειονοτήτων. Η προσπάθεια αυτή επεκτάθηκε σε κάθε υποεκπροσωπούμενη ομάδα, μέσω δημιουργίας συγκεκριμένων δομών και πρακτικών που επιτρέπουν την ένταξη κάθε μέλους και την μέγιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους (Roberson, 2006). Η συμπεριληπτική ηγεσία προσπάθησε να δώσει λύση σε αυτήν την πραγματικότητα που προκαλεί προβλήματα στους οργανισμούς, αντιμετωπίζοντας την όχι σαν πρόβλημα, αλλά σαν δυνατότητα (Nishii, 2013). Οι οργανισμοί δεν είναι στατικές ομάδες για την επίτευξη ενός σκοπού, αλλά δυναμικές συνέργειες προσωπικοτήτων με ποικιλία υποβάθρων που συνεργάζονται όχι μόνο για να επιτελέσουν κοινούς σκοπούς, αλλά και τους ατομικούς στόχους (Ferdman, 2014). Η σύγχρονη βιβλιογραφία δέχεται πως η συμπεριληπτική ηγεσία είναι δυνατόν να ενεργοποιήσει την

αποτελεσματικότερη λειτουργία όλων των διαφορετικών υποομάδων μέσα σε έναν οργανισμό, ικανοποιώντας βασικές ανάγκες των σύγχρονων οπαδών: την ανάγκη να ανήκουν στον οργανισμό (Belongingness), ενώ παράλληλα σέβονται την μοναδικότητα που αναδεικνύεται από την διαφορετικότητα τους (Uniqueness)(Randal et al., 2017).

Επιπλέον η καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος το οποίο χαρακτηρίζεται από υποστηρικτικότητα, συνθήκες επικοινωνιακής ανατροφοδότησης, συμπερίληψη και συμμετοχικότητα στην λήψη αποφάσεων, είναι συνθήκη για την ανάπτυξη εργασιακής δέσμευσης (Leiter & Bakker, 2010). Επιπροσθέτως κατά τους Randal et al. (2018), η συμπεριληπτική ηγεσία δημιουργεί προϋποθέσεις για ανάπτυξη της αίσθησης του ανήκειν στον εργασιακό χώρο. Σημαντικό ρόλο σε αυτή τη διαπίστωση διαδραματίζει η σύνδεση της θεωρίας της συμπεριληπτικής ηγεσίας με την θεωρία Οριακής Διάκρισης (Brewers, 1991). Σύμφωνα με τους Koorman & Thierry (2019), υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ανεπτυγμένης αίσθησης του ανήκειν και της εργασιακής δέσμευσης, καθώς οι εργαζόμενοι με ανεπτυγμένη αίσθηση του ανήκειν έχουν πιο θετική στάση απέναντι στην εργασία, είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στον οργανισμό και κινητοποιούνται για να εκτελέσουν υψηλότερου επιπέδου αποτελέσματα. Σύμφωνα με τα παραπάνω η Συμπεριληπτική Ηγεσία δημιουργεί εργασιακό περιβάλλον συμπερίληψης και σεβασμού που επιτρέπει την ανάπτυξη του αισθήματος του ανήκειν των εργαζομένων έτσι οι εργαζόμενοι δημιουργούν μεγαλύτερη δέσμευση με το αντικείμενο της εργασίας τους (Koorman et al., 2021). Κατά την μετά-ανάλυση των Hoelscher et al. (2021), η Συμπεριληπτική Ηγεσία έχει θετική επίδραση στην ψυχική υγεία των εργαζομένων ενώ κατά τους Hakanen, Bakker και Schaufeli (2006) η ψυχολογική ευημερία συσχετίστηκε θετικά με την εργασιακή δέσμευση.

Οι ερευνητικές υποθέσεις

Βάσει των βιβλιογραφικών δεδομένων διαμορφώθηκαν οι εξής υποθέσεις:

H1: Η Συμπεριληπτική Ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με την Εργασιακή Δέσμευση.

H2: Η Συμπεριληπτική Ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με την Αίσθηση του Ανήκειν στον Εργασιακό Χώρο.

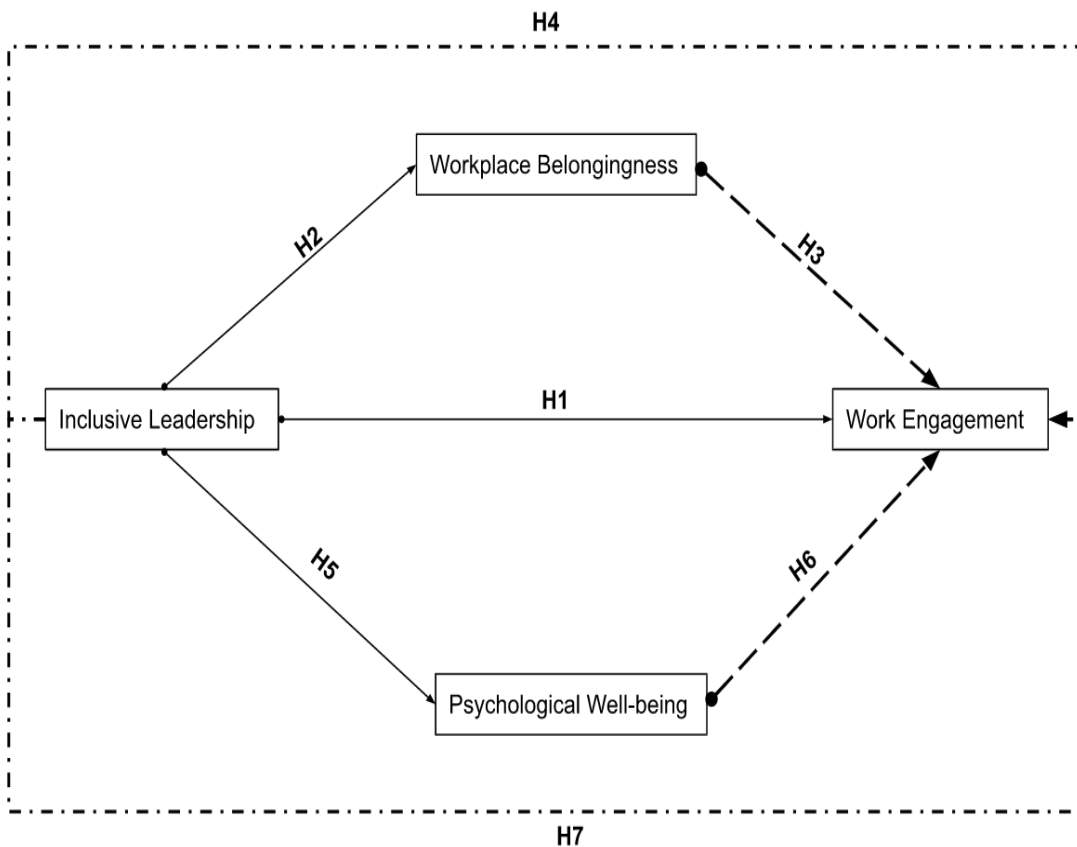
H3: Η Αίσθηση του Ανήκειν έχει θετική συσχέτιση με την Εργασιακή Δέσμευση

H4: Η Αίσθηση του Ανήκειν στον Εργασιακό Χώρο διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ Συμπεριληπτικής Ηγεσίας και Εργασιακής Δέσμευσης.

H5: Η Συμπεριληπτική Ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με την Ψυχολογική Ευημερία των εργαζομένων.

H6: Η Ψυχολογική Ευημερία των Εργαζομένων σχετίζεται θετικά με την Εργασιακή Δέσμευση.

H7: Η Ψυχολογική Ευημερία των Εργαζομένων διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ Συμπεριληπτικής Ηγεσίας και Εργασιακής Δέσμευσης.



Μεθοδολογία

Πεδίο έρευνας αποτέλεσε ο κλάδος των Τεχνολογιών Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών Ελλάδας, με δεδομένη την συμπερίληψη του στους κλάδους με τον μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης και τις περισσότερες ανάγκες κάλυψης θέσεων εργασίας σύμφωνα με την στρατηγική μελέτη της Deloitte και του ΣΕΠΕ (2021). Για την κάλυψη των αναγκών της συγκεκριμένης μελέτης, κρίθηκε αναγκαία η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας με την βοήθεια ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων. Οι κύριοι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή του ψηφιακού ερωτηματολογίου, ήταν η ταχύτητα διάδοσης και συλλογής των στοιχείων, ιδιαίτερα λόγω δυσκολίας συλλογής των δεδομένων με φυσική παρουσία λόγω του περιορισμένου χρόνου για την ολοκλήρωση της έρευνας (Rowley, 2014). Υιοθετήθηκε η πρωτογενής έρευνα, με τη χρήση του ερωτηματολογίου μέσω Google Forms, το οποίο δημιουργήθηκε και συμπληρώθηκε από δείγμα 130 συμμετεχόντων, την χρονική περίοδο Σεπτέμβριος με Δεκέμβριος 2022. Με την χρήση του προγράμματος Excel κωδικοποιήθηκαν σε φύλλο εργασίας οι απαντήσεις των συμμετεχόντων από και έπειτα, με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS Statistics 22, πραγματοποιήθηκε η στατιστική ανάλυση, αφού πρώτα δόθηκαν ονομασίες, καταχωρήθηκαν τύποι, ετικέτες, αξίες, εργαλεία μέτρησης και οι απαραίτητες προσαρμογές για να είναι καταστεί εφικτό να προχωρήσουμε στις μετέπειτα κινήσεις και να ελέγξουμε τα δεδομένα μας. Περνώντας στη στατιστική ανάλυση, διακρίνεται σε πέντε υπό ενότητες. Αρχικά παρουσιάζεται η περιγραφική στατιστική για όλες τις μεταβλητές της έρευνας Στην επόμενη υποενότητα ελέγχεται η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των κάθε ξεχωριστών ερωτηματολογίων και υποδιαστάσεων που χρησιμοποιήθηκαν, με τη χρήση του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach Alpha ο οποίος υπολογίζει το κατά πόσο οι ερωτήσεις της κάθε κλίμακας

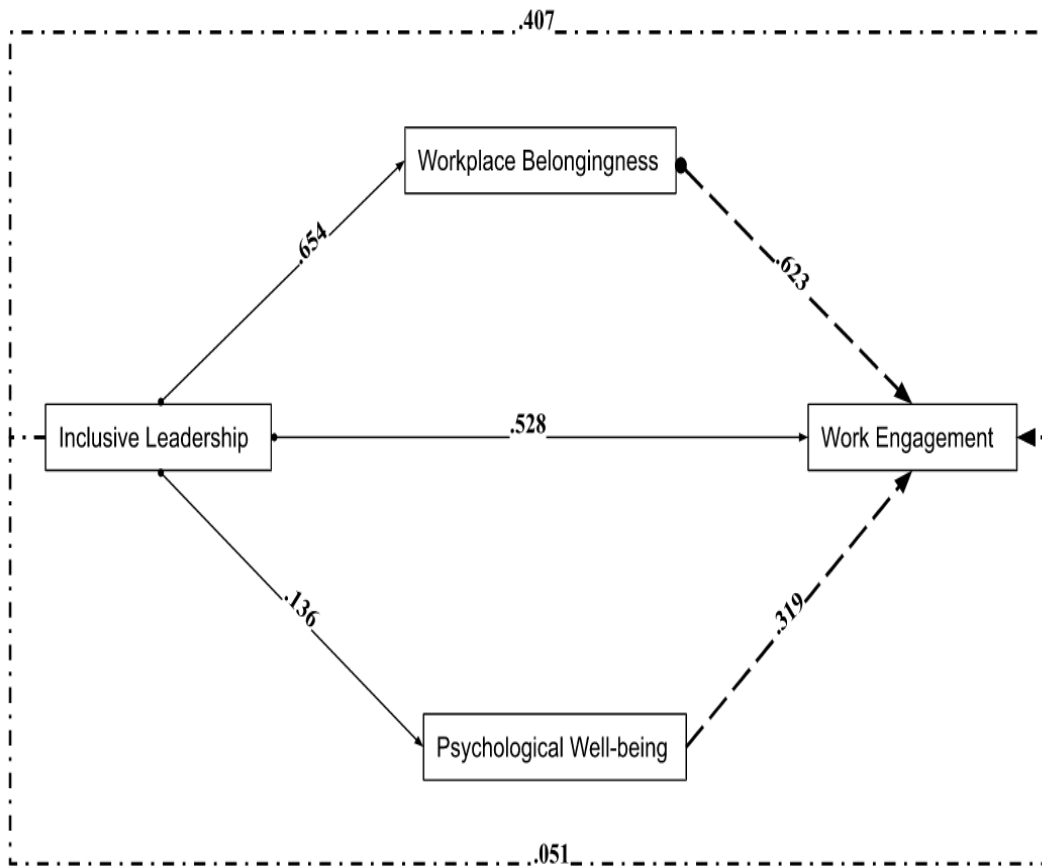
αλλά και υποκλίμακας όπου υπάρχει χαρακτηρίζεται από υψηλή συσχέτιση ή συνοχή μεταξύ τους. Στην τρίτη υποενοότητα, πραγματοποιείται έλεγχος συσχετίσεων με τον συντελεστή Pearson r προκειμένου να ανακαλύψουμε τι συσχέτιση επικρατεί μεταξύ των μεταβλητών. Στη συνέχεια γίνεται έλεγχος παλινδρόμησης, που έχει διπλό σκοπό, αρχικά να ελέγξει τη σχέση μεταξύ εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών και να αποδειχθεί εάν οι ερευνητικές υποθέσεις που έχουν αρχικά τεθεί και αφορούν εξαρτήσεις, επιβεβαιώνονται ή απορρίπτονται. Τέλος, ελέγχονται τα αποτελέσματα των διαμεσολαβήσεων (mediator) και οι αντίστοιχες υποθέσεις αν επιβεβαιώνονται ή απορρίπτονται από τα ευρήματα των αναλύσεων παλινδρόμησης, με την χρήση της μακροεντολή PROCESS MACRO v4.0 του Andrew F. Hayes (2013) ενώ παράλληλα επιβεβαιώνονται με τη χρήση του εργαλείου Sobel Test.

Συνοπτική ανάλυση αποτελεσμάτων

Αποτελέσματα τα οποία εξετάζουν την Αίσθηση του Ανήκειν και την Ψυχολογική Ευημερία ως mediator στη σχέση Συμπεριληπτική Ηγεσία - Εργασιακή Δέσμευση							
Μεταβλητές	a (IV → Mediator)		b (Mediator → DV)		c (IV → DV)	c' (IV → DV) mediator controlled	
	Workplace Belongingness Μοντέλο 1	Psychological Well-being Μοντέλο 2	Work Engagement Μοντέλο 3	Work Engagement Μοντέλο 4	Work Engagement Μοντέλο 5	Work Engagement Mediating via Workplace Belongingness Μοντέλο 6	Work Engagement Mediating via Psychological Well-being Μοντέλο 7
Inclusive Leadership	0,654** (t=9,79)	0,136* (t=2,50)	0,102 (t=1,45)	0,403** (t=6,43)	0,528** (t=7,04)	0,102 (t=1,45)	0,403** (t=6,42)
Workplace Belongingness			0,623** (t=7,51)			0,407**	
Psychological Well-being				0,319* (t=3,21)			0,051*
R	0,654.	0,216.	0,709	0,577.	0,528.		
R ²	0,428.	0,047.	0,501	0,333.	0,279.		
F	95,88**	6,27*	63,78*	31,77**	49,60**		
Sobel test statistic						5,96**	1,98*
N=130, *Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) and **Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed) Note: Standardized betas are reported, t-values are shown in parentheses.							

Σχετικά με τις υποθέσεις, για την H1, φαίνεται ότι η Συμπεριληπτική Ηγεσία συνδέεται θετικά με την Εργασιακή Δέσμευση (coeff=0,447, Standardized β =0.528, $p<0.001$), από τον έλεγχο της δεύτερης υπόθεσης H2, φαίνεται πως η Συμπεριληπτική Ηγεσία συνδέεται θετικά με την Αίσθηση του ανήκειν (coeff=0.945, Standardized β =0.654, $p<0.001$), μέσα από τον έλεγχο της τρίτης υπόθεσης H3, φαίνεται πως η Συμπεριληπτική Ηγεσία συνδέεται θετικά με την Αίσθηση του ανήκειν (coeff=0.547, Standardized β =0.702, $p<0.001$), από τον έλεγχο της πέμπτης υπόθεσης H5, φαίνεται πως η Συμπεριληπτική Ηγεσία συνδέεται θετικά με την Ψυχολογική Ευημερία (coeff=0.136, Standardized β =0.216, $p<0.013$) και έρχεται σε συμφωνία

με την υπόθεση H5, ενώ αναφορικά με την H6, φαίνεται πως η Ψυχολογική Ευημερία συνδέεται θετικά με την Εργασιακή Δέσμευση (coeff=0.458, Standardized β =0.342, $p < 0.001$). Τέλος, αναφορικά με τις συσχετίσεις διαμεσολάβησης η ανεξάρτητες μεταβλητές έχουν έμμεση επίδραση στις εξαρτημένες μεταβλητές μέσω των διαμεσολαβητών με την τιμή Sobel να υποδεικνύει ότι υπάρχει σημαντική αλλαγή στο συντελεστή βήτα, υποστηρίζοντας και με αυτόν τον τρόπο τόσο την υπόθεση H4 όσο και την H7.



Εφαρμογές αποτελεσμάτων

Τα ευρήματα αυτά, αν αξιοποιηθούν υπό το πρίσμα των περιορισμών της έρευνας, είναι δυνατόν να αναδείξουν τους παράγοντες που διαμορφώνουν θετικά εργασιακά αποτελέσματα στον εργασιακό χώρο και να επισημάνουν την αξία της συμπερθηληπτικής ηγεσίας και των πρακτικών της για τους σύγχρονους οργανισμούς, αποτελώντας μία σημαντική προσθήκη στην υπάρχουσα σχετική βιβλιογραφία, και παρέχοντας ουσιαστικές και χρήσιμες πληροφορίες στους οργανισμούς και στους επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού οι οποίοι επιδιώκουν την δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και την αύξηση των εργασιακών αποτελεσμάτων.

Βασική Βιβλιογραφία

- Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), pp.441–462. doi:10.1348/096317999166789.
- Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. [online] Psychology Press. doi:10.4324/9780203853047.
- Bass, B.M. and Stogdill, R.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 3rd Edition ed. New York: Free Press.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. and Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, [online] 22(3), pp.250–260. doi:10.1080/10400419.2010.504654.
- Hollander, E.P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge/Taylor & Francis Group..
- Katsaros, K.K. and Tsirikas, A.N. (2021). Perceived change uncertainty and behavioral change support: the role of positive change orientation. *Journal of Organizational Change Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/jocm-01-2021-0013.
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Randel, A.E., Galvin, B.M., Shore, L.M., Ehrhart, K.H., Chung, B.G., Dean, M.A. and Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, [online] 28(2), pp.190–203. doi:10.1016/j.hrmmr.2017.07.002.
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2010). Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press., pp.10–24.
- Βακόλα, Μ. and Κατσαρός (2020). Διοικώντας τις αλλαγές στις επιχειρήσεις. Μπένου

Ο ρόλος της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και της Συγκριτικής Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης στην Εργασιακή Δέσμευση και τη Συμπεριφορά εκτός Ρόλου

Φοιτήτρια: Μανιαβού Αθανασία

Επιβλέπουσα: Τσαχουρίδη Ειρήνη

Εισαγωγή

Στην σύγχρονη εποχή το εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και βασική επιδίωξη των περισσότερων οργανισμών είναι η απόκτηση και διατήρηση κάθε δυνατού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Kayaalp, et.al., 2021; Li, et.al., 2022). Τα τελευταία χρόνια, λοιπόν, που η εργασιακή αγορά χαρακτηρίζεται από έντονη πολυπλοκότητα, όλο και περισσότεροι οργανισμοί επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους, όσον αφορά την επίτευξη του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος, στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διαμορφώσουν εργασιακά περιβάλλοντα, που χαρακτηρίζονται από δικαιοσύνη και προσφέρουν στήριξη στους εργαζομένους, ώστε οι τελευταίοι να εμφανίζουν θετικά εργασιακά αποτελέσματα, που με την σειρά τους συμβάλλουν στην βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών (Andrew & Leon-Cazares, 2015; Erum, et.al., 2020; Isimoya, et.al., 2020; Li, et.al., 2022). Αυτή η ανάγκη των επιχειρήσεων, λοιπόν, έχει σαν αποτέλεσμα πολλές έρευνες να διερευνούν τον τρόπο με τον οποίο η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη (Organizational Justice) και η Οργανωσιακή Στήριξη (Organizational Support) μπορούν να αξιοποιηθούν, ώστε να επιφέρουν επιθυμητά εργασιακά αποτελέσματα, όπως η Εργασιακή Δέσμευση (Work Engagement) και η Συμπεριφορά εκτός Ρόλου (Extra Role Behavior) (Aldabbas, et.al., 2021; Kang & Sung, 2019; Shen, et.al., 2014; Zayed et.al., 2021).

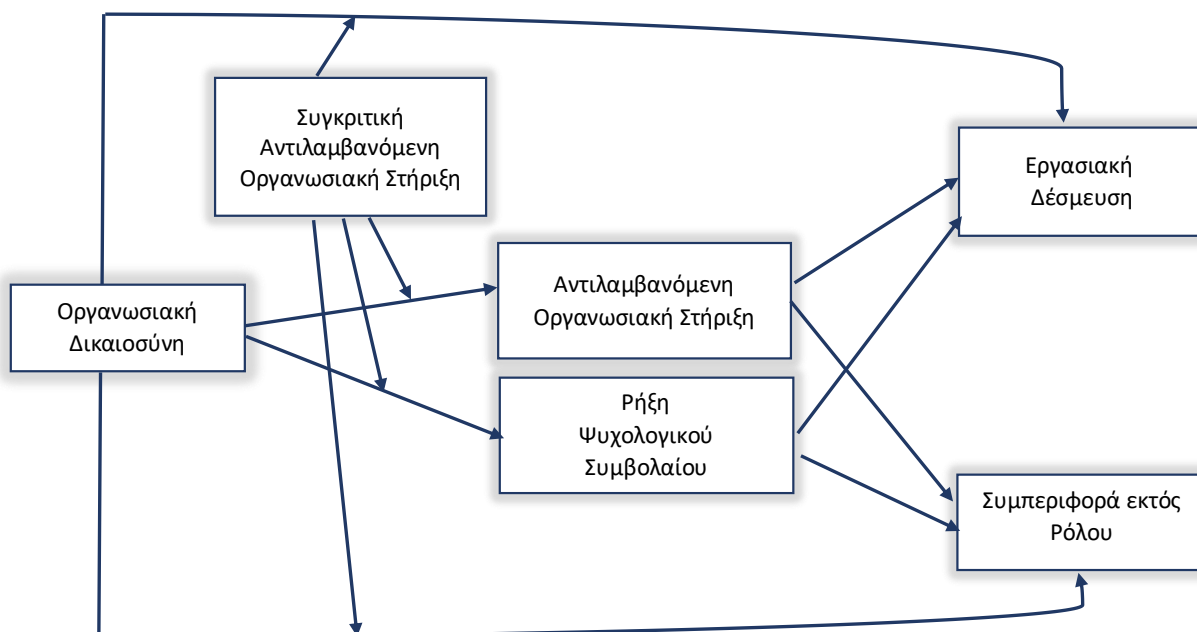
Καθώς καθ' όλη την διάρκεια της ιστορίας οι άνθρωποι επιθυμούσαν να αντιμετωπίζονται με δίκαιο τρόπο σε όλους τους τομείς της ζωής τους, γι' αυτό τον λόγο τις τελευταίες δεκαετίες πολλές έρευνες επικεντρώνονται στην έννοια της δικαιοσύνης εντός των οργανισμών, η οποία είναι γνωστή ως Οργανωσιακή Δικαιοσύνη (Organizational Justice) (Alkhadher & Gadelrab, 2016; Greenberg, 1990; Shah et.al., 2021). Με μια σύντομη βιβλιογραφική έρευνα αποδεικνύεται πως όταν υπάρχει δικαιοσύνη εντός ενός οργανισμού, τότε εντοπίζεται πληθώρα ωφελειών τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τον οργανισμό (Erkan, 2020; Kang & Sung, 2019; Lee, 2022; Zayed et.al., 2021). Κάποια από τα θετικά αποτελέσματα για τους εργαζομένους μπορεί να είναι η αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή δέσμευση και η μειωμένη πρόθεση για αποχώρηση, ενώ κάποια θετικά αποτελέσματα για τους οργανισμούς μπορεί να είναι η έλλειψη αντιπαραγωγικών συμπεριφορών από την πλευρά των εργαζομένων και η αυξημένη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα (Amzulescu & Butucescu, 2021; Erkan, 2020; Kang & Sung, 2019).

Πέρα από την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για την δικαιοσύνη και την στήριξη που λαμβάνουν από τον οργανισμό τους, σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει αυτήν την αντίληψη είναι οι κοινωνικές

συγκρίσεις στις οποίες καταφεύγουν. Η έννοια της Συγκριτικής Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης είναι μια καινούργια έννοια που εστιάζει στην σημασία που μπορούν να διαδραματίσουν οι συγκριτικές διαδικασίες εντός του εργασιακού χώρου. Με άλλα λόγια, σε αυτήν την περίπτωση οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν μόνο υπόψη την στήριξη που προσλαμβάνουν οι ίδιοι αλλά και την στήριξη που προσλαμβάνουν οι συνάδελφοί τους (Tsachouridi & Nikandrou, 2019; Tsachouridi, 2021). Αυτό σημαίνει πως ένας εργαζόμενος εμφανίζει υψηλότερη Συγκριτική Στήριξη όταν ο οργανισμός του τον στηρίζει περισσότερο από τους συναδέλφους του.

Σκοπός της Εργασίας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει κατά πόσο η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη και η Ρήξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου διαμεσολαβούν (Mediator) την σχέση της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης με τα θετικά εργασιακά αποτελέσματα, που αυτή προκαλεί. Επιπρόσθετα, διερευνάται η ύπαρξη ή η απουσία ρυθμιζόμενης διαμεσολάβησης με ρυθμιστή (Moderator) την Συγκριτική Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη. Το συγκεκριμένο μοντέλο θεωρείται ότι μπορεί να παρέχει σημαντικές πληροφορίες για τον επαγγελματικό κόσμο και να επεκτείνει τα υπάρχοντα ερευνητικά ευρήματα, καθώς η διατήρηση αφοσιωμένων εργαζομένων είναι σημαντικής σημασίας για όλους τους οργανισμούς.



Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Τα τελευταία πενήντα χρόνια περίπου, λοιπόν, έχει αναπτυχθεί και διερευνάται από διάφορους επιστημονικούς κλάδους, όπως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η Οργανωσιακή Ψυχολογία και η Οργανωσιακή Συμπεριφορά, η έννοια της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης (Organizational Justice) (Farid, et.al.,

2021; Nazarian, et.al., 2021; Panicker & Sharma, 2020; Shah et.al., 2021). Οι κοινωνικοί επιστήμονες αντιλήφθηκαν πως η ύπαρξη δικαιοσύνης εντός των οργανισμών είναι απαραίτητη τόσο για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού όσο και για την ικανοποίηση των εργαζομένων (Greenberg, 1990). Σύμφωνα με τον Greenberg (1990), η οργανωσιακή δικαιοσύνη ορίζεται ως «ένα σύνολο αντιλήψεων (των εργαζομένων) σχετικά με την δίκαιη μεταχείριση στον εργασιακό χώρο» (Gyekye & Haybatollahi, 2015: 177). Με άλλα λόγια, η οργανωσιακή δικαιοσύνη εκφράζει τον βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος θεωρεί την σχέση του με τον οργανισμό αμερόληπτη και ηθική (Gohar & Qureshi, 2021). Η οργανωσιακή δικαιοσύνη, έτσι όπως την αντιλαμβάνονται και την βιώνουν οι εργαζόμενοι, έχει καθιερωθεί να διακρίνεται σε τρεις διαστάσεις, οι οποίες είναι η διανεμητική δικαιοσύνη (distributive justice), η διαδικαστική δικαιοσύνη (procedural justice) και η δικαιοσύνη που αφορά την αλληλεπίδραση με τον φορέα λήψης αποφάσεων (interactional justice) (Βακόλα & Νικολάου, 2019).

Η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη (Perceived Organizational Support – POS), εκφράζει την αντίληψη των εργαζομένων ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται εκτιμά τις συνεισφορές τους και ενδιαφέρεται για την ευημερία τους (Baran, et.al., 2012; Rhoades & Eisenberger, 2002). Αυτή η αντίληψη προκύπτει από τις κοινωνικές και συναισθηματικές ανάγκες των εργαζομένων, αλλά και την ετοιμότητα του οργανισμού να ανταμείψει την προσπάθεια και την προσφορά των εργαζομένων του (Baran, et.al., 2012). Οι κοινωνικές συγκρίσεις, όμως, επηρεάζουν την διαμόρφωση της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής στήριξης των εργαζομένων. Κάθε άτομο, δηλαδή, όταν κρίνει τον εαυτό του δεν το κάνει μόνο με βάση τον εαυτό του, αλλά και σε σχέση με άλλα άτομα, που χρησιμοποιούνται ως σημείο αναφοράς (Vardaman, et.al, 2016). Γι' αυτό τον λόγο, έχει προταθεί και διερευνάται μια καινούργια έννοια, που ονομάζεται Συγκριτική Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη (Relative Perceived Organizational Support – RPOS), η οποία αναγνωρίζει την σημαντικότητα που διαδραματίζουν οι συνάδελφοι στην τελική διαμόρφωση της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής στήριξης (Tsachouridi & Nikandrou, 2019).

Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Psychological Contract) περιλαμβάνει τις πεποιθήσεις που έχουν τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εργοδότες σχετικά με τις συναλλακτικές σχέσεις που πρέπει να δημιουργηθούν μεταξύ τους, δηλαδή τι χρειάζεται να προσφέρει και να παρέχει ο καθένας στον άλλον (O'Donohue, et.al., 2007). Η Ρήξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου πραγματοποιείται όταν ο εργοδότης δεν ικανοποιεί κάποια ή περισσότερες από τις υποσχέσεις που είχε δώσει στον εργαζόμενο (Rajalakshmi & Naresh, 2018). Με άλλα λόγια, ο εργαζόμενος λαμβάνει ανεπαρκή εκπλήρωση των υποχρεώσεων από την πλευρά του εργοδότη (Eckerd, et.al., 2013).

Η Εργασιακή Δέσμευση (Work Engagement), λοιπόν, αποτελεί κύριο πεδίο ενδιαφέροντος τόσο για τους ερευνητές όσο και για τους επαγγελματίες, καθώς έχει συνδεθεί άρρηκτα με την επιτυχία των οργανισμών (Darko, 2020). Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι έχουν την επιθυμία να προσφέρουν παραπάνω στον οργανισμό τους, χρησιμοποιώντας στο έπακρο τις ικανότητές τους και παραμένοντας στον ίδιο οργανισμό

για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (Gutterman, et.al., 2017; Isimoya, et.al., 2020). Τέλος, οι Συμπεριφορές Εκτός Ρόλου δεν προσδιορίζονται από κάποιο συμβόλαιο, ούτε αναμένονται, αλλά όποτε εμφανίζονται συμβάλλουν καθοριστικά στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού (MacKenzie, et.al., 1998; Srikanth & Jomon, 2013). Στην έρευνα οι συμπεριφορές εκτός ρόλου έχουν λάβει ποικίλες ορολογίες, όπως πρότερη κοινωνική συμπεριφορά (prosocial behavior), φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά (organizational citizenship behavior) ή συναφή απόδοση (contextual performance) (Srikanth & Jomon, 2013).

Μεθοδολογία

Για τις ανάγκες της εργασίας, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε ένα ενιαίο ερωτηματολόγιο, το οποίο μοιράστηκε ηλεκτρονικά. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε η δωρεάν ηλεκτρονική πλατφόρμα Google Forms. Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε στο δείγμα και παρέμεινε διαθέσιμο κατά το χρονικό διάστημα από τις 03/10/2022 μέχρι τις 18/11/2022. Συνολικά συγκεντρώθηκαν 306 ερωτηματολόγια, εκ των οποίων τα 302 πληρούσαν τις προδιαγραφές για να συμμετάσχουν στις αναλύσεις. Για την συγκέντρωση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου δείγματος εφαρμόστηκε δειγματοληψία ευκολίας και χιονοστιβάδας. Συγκεκριμένα, ο υπερσύνδεσμος που παρέχεται μέσω της πλατφόρμας Google Forms προωθήθηκε σε συναδέλφους, γνωστούς και φίλους, οι οποίοι εργάζονται, ενώ αναρτήθηκε και σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης και συγκεκριμένα σε LinkedIn, Instagram και Facebook, όπου μπορούσαν να εντοπιστούν ενδιαφερόμενοι. Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως στο συνοδευόμενο κείμενο επισημαίνονταν ο σκοπός της παρούσας μελέτης, η εθελοντική και ανώνυμη συμμετοχή των ενδιαφερομένων, ο χρόνος συμπλήρωσης του (περίπου 10 λεπτά), καθώς και ο τρόπος επικοινωνίας με την ερευνήτρια, ώστε να απαντηθούν τυχόν ερωτήσεις τους ή ακόμα και να αποσυρθεί η συμμετοχή τους από την έρευνα.

Συνοπτική Ανάλυση των Αποτελεσμάτων

Όσον αφορά τα αποτελέσματα της έρευνας οι υποθέσεις που αφορούσαν τις συσχετίσεις, θετικές ή αρνητικές, μεταξύ των μεταβλητών του μοντέλου επιβεβαιώθηκαν όλες (H1-H6), εκτός από τις H7 και H8, που αφορούσαν την αρνητική συσχέτιση της Ρήξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου με την Εργασιακή Δέσμευση και την Συμπεριφορά εκτός Ρόλου αντίστοιχα. Εν συνεχεία, τα αποτελέσματα από τις αναλύσεις για την ύπαρξη διαμεσολαβητικών μηχανισμών (Mediation), έδειξαν ότι στην σχέση της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης με την Εργασιακή Δέσμευση προέκυψε μερική διαμεσολάβηση ($b = .35$, $t = 4.63$, $p = .000$) μόνο από την πλευρά της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης (H9 επιβεβαιώνεται $b = .24$, $BootLLCI = .13$, $BootULCI = .34$) και όχι από την Ρήξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου (H11 δεν υποστηρίζεται $b = -.05$, $BootLLCI = -.14$, $BootULCI = .04$). Από την άλλη, στην σχέση της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης με την Συμπεριφορά εκτός Ρόλου προέκυψε πλήρης διαμεσολάβηση ($b = -.005$, $t = -.06$, $p = .952$) πάλι μόνο από την Αντιλαμβανόμενη

Οργανωσιακή Στήριξη (H10 επιβεβαιώνεται $b = .22$, $BootLLCI = .11$, $BootULCI = .35$) και όχι από την Ρήξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου (H12 δεν υποστηρίζεται $b = -.03$, $BootLLCI = -.12$, $BootULCI = .06$).

Model 4 (Mediation)	Beta	t-test	R-square
Organizational Justice (OJ) on Work Engagement (WE)	0.53***	12.91	0.35***
OJ on Perceived Organizational Support (POS)	0.75***	22.48	0.63***
OJ on Psychological Contract Breach (PCB)	-0.90***	-18.54	0.53***
			0.40***
POS on WE controlling for OJ and PCB	0.32***	4.60	
PCB on WE controlling for OJ and POS	0.06	1.28	
OJ on WE controlling for POS and PCB	0.35***	4.63	
Indirect effect of Organizational Justice on Work Engagement through Perceived Organizational Support = 0.24, 95% bias corrected confidence intervals [0.13, 0.34]			
Indirect effect of Organizational Justice on Work Engagement through Psychological Contract Breach = -0.05, 95% bias corrected confidence intervals [-0.14, 0.04]			

Model 4 (Mediation)	Beta	t-test	R-square
Organizational Justice (OJ) on Extra Role Behavior (ERB)	0.19***	4.24	0.05***
OJ on Perceived Organizational Support (POS)	0.75***	22.48	0.63***
OJ on Psychological Contract Breach (PCB)	-0.90***	-18.54	0.53***
			0.10***
POS on ERB controlling for OJ and Psychological PCB	0.30***	3.96	
PCB on ERB controlling for OJ and POS	0.03	0.68	
OJ on ERB controlling for POS and PCB	0.005	-0.06	
Indirect effect of Organizational Justice on Work Engagement through Perceived Organizational Support = 0.22, 95% bias corrected confidence intervals [0.11, 0.35]			
Indirect effect of Organizational Justice on Work Engagement through Psychological Contract Breach = 0.03, 95% bias corrected confidence intervals [-0.12, 0.06]			

Από τις αναλύσεις που αφορούσαν την ρυθμιζόμενη διαμεσολάβηση (Moderated Mediation) δόθηκαν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που είχαν δοθεί. Τα σημαντικότερα ευρήματα έδειξαν ότι

η Συγκριτική Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη ρυθμίζει (μειώνει) τη σημασία που διαδραματίζει η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη στην διαμόρφωση της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης ($b = -.072$, $t = -2.72$, $p = .007$). Επιπλέον, η Συγκριτική Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη ρυθμίζει (μειώνει) την διαμεσολάβηση που ασκεί η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη στην σχέση της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης με την Εργασιακή Δέσμευση (a) at low RPOS= 0.265, 95% CI [0.14, 0.39] b) at high RPOS= 0.198, 95% CI [0.106, 0.298]) και στην σχέση της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης με την Συμπεριφορά εκτός Ρόλου (a) at low RPOS= 0.246, 95% CI [0.12, 0.39], b) at high RPOS= 0.185, 95% CI [0.09, 0.292]).

Model 8 (Moderated Mediation)			
	Beta	t-test	R-square
			0.64***
OJ on POS controlling for RPOS and the interaction (OJxRPOS)	0.71***	17.87	
RPOS on POS controlling for OJ and the interaction (OJxRPOS)	0.06	1.71	
Interaction (OJxRPOS) on POS controlling for OJ and RPOS	-0.072**	-2.72	
			0.54***
OJ on PCB controlling for RPOS and the interaction (OJxRPOS)	-0.89***	-15.14	
RPOS on PCB controlling for OJ and the interaction (OJxRPOS)	0.04	0.80	
Interaction (OJxRPOS) on PCB controlling for OJ and RPOS	0.04	1.02	
			0.41***
POS on WE controlling for OJ, RPOS, PCB and the interaction (OJxRPOS)	0.32***	4,25	
PCB on WE controlling for OJ, RPOS, POS and the interaction (OJxRPOS)	0.05	0.89	
OJ on WE controlling for RPOS, POS, PCB and the interaction (OJxRPOS)	0.33***	4.10	
RPOS on WE controlling for OJ, POS, PCB and the interaction (OJxRPOS)	0.05	1.21	
Interaction (OJxRPOS) on WE controlling for OJ, RPOS, POS and PCB	0.03	0.88	
Indirect effect of Organizational Justice on Work Engagement through Perceived Organizational Support			
a) at low RPOS= 0.265, 95% CI [0.14, 0.39]			
b) at high RPOS= 0.198, 95% CI [0.106, 0.298]			

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων και της σημασίας τους

Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη ασκεί μερική διαμεσολάβηση στην σχέση της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης με την Εργασιακή Δέσμευση και πλήρη διαμεσολάβηση στην σχέση της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης με την Συμπεριφορά εκτός Ρόλου. Σχετικά με την μερική διαμεσολάβηση, αυτό σημαίνει πως η ύπαρξη δικαιοσύνης σε έναν οργανισμό, αυξάνει την αντίληψη των εργαζομένων για την στήριξη που υπάρχει εντός αυτού και τελικά σε συνδυασμό με την δικαιοσύνη οδηγεί στην αύξηση της εργασιακής τους δέσμευσης. Με άλλα λόγια, όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν θετική συμπεριφορά από τον οργανισμό τους, τείνουν να θέλουν να ανταποδώσουν αυτήν την συμπεριφορά υιοθετώντας και οι ίδιοι θετικές στάσεις και συμπεριφορές, όπως η Εργασιακή Δέσμευση (Aldabbas, et.al., 2021; Mascarenhas, et.al., 2022; Wayne, et.al., 2002). Από την άλλη, η πλήρης διαμεσολάβηση υποδηλώνει ότι η δικαιοσύνη σε έναν οργανισμό μεταφράζεται σε ύπαρξη στήριξης και αρκεί τελικά αυτή η αντίληψη για να υιοθετήσουν οι εργαζόμενοι συμπεριφορές εκτός ρόλου. Αντίθετα, όσον αφορά την Ρήξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου δεν προέκυψε κάποια διαμεσολάβηση. Συνεπώς, από τα αποτελέσματα αναδεικνύεται πως η δικαιοσύνη οδηγεί τους εργαζόμενους στην αντίληψη υποστήριξης από τον οργανισμό τους και όχι στην ενασχόλησή τους με την εκπλήρωση ή ρήξη του ψυχολογικού τους συμβολαίου. Άρα, καθώς εξετάστηκαν και οι δύο πτυχές της ανταλλαγής, η παρούσα έρευνα αναδεικνύει πως η θετική – υποστηρικτική πτυχή είναι αυτή που υπερισχύει και επιλέγουν οι εργαζόμενοι έναντι της αρνητικής – εκδικητικής.

Άλλο ένα σημαντικό εύρημα της παρούσας εργασίας αποτελεί ο ρυθμιστικός ρόλος που διαδραματίζει η Συγκριτική Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη. Από την έρευνα, λοιπόν, προέκυψε πως η Συγκριτική Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη ρυθμίζει την σχέση της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης με την Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη. Συγκεκριμένα, μειώνει την θετική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο παραπάνω μεταβλητές και συνεπώς μειώνει και τον διαμεσολαβητικό ρόλο που ασκεί η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Στήριξη στην σχέση της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης με την Εργασιακή Δέσμευση και την Συμπεριφορά εκτός Ρόλου. Αυτό σημαίνει πως η ύπαρξη υψηλής συγκριτικής στήριξης, δηλαδή όταν ένας εργαζόμενος λαμβάνει περισσότερους πόρους και διευκολύνσεις από τον οργανισμό του σε σχέση με τους συναδέλφους του, μειώνει την σημασία της δικαιοσύνης εντός του οργανισμού. Φαίνεται πως όταν ένας εργαζόμενος λαμβάνει περισσότερα από τους άλλους, δεν τον απασχολεί και τόσο αν υπάρχει δικαιοσύνη εντός του οργανισμού του, καθώς ο ίδιος είναι ήδη ευνοημένος. Επομένως, φαίνεται πως αρκεί είτε Οργανωσιακή Δικαιοσύνη είτε Συγκριτική Στήριξη για να αναδειχθούν τα θετικά εργασιακά αποτελέσματα. Αυτό το εύρημα είναι ιδιαίτερα χρήσιμο και επεκτείνει την μέχρι τώρα έρευνα της Συγκριτικής Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Στήριξης (Tsachouridi & Nikandrou, 2019; Tsachouridi, 2021).

Ενδεικτική Βιβλιογραφία

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2019). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili

- Aldabbas, H., Pinnington, A. and Lahrech, A. (2021) 'The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement', *Current Psychology* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01992-1>.
- Andrew, S.A. *et al.* (2015) 'Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: Empirical Analysis of Public Employees in Guadalajara, Mexico', *EconoQuantum*, 12(2), pp. 71–92.
- Erum, H., Abid, G. and Contreras, F. (2020) 'The Calling Of Employees And Work Engagement: The Role Of Flourishing At Work', *Business, Management and Education*, 18(1), pp. 1–13. Available at: <https://doi.org/10.3846/bme.2020.11430>.
- Greenberg, J., 1990. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), pp.399-432.
- Greenberg, J., Ashton-James, C.E. and Ashkanasy, N.M. (2007) 'Social comparison processes in organizations', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), pp. 22–41. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.006>.
- Kang, M. and Sung, M. (2019) 'To leave or not to leave: the effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement', *Journal of Public Relations Research*, 31(5–6), pp. 152–175. Available at: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1680988>.
- Kayaalp, A., Page, K. and dirilen-gumus, O. (2021) 'Job Satisfaction and Transformational Leadership as the Antecedents of OCB Role Definitions: The Moderating Role of Justice Perceptions'. Available at: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14027.72481>.
- Nazarian, A. *et al.* (2021) 'Organizational justice in the hotel industry: revisiting GLOBE from a national culture perspective', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(12), pp. 4418–4438. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2021-0449>.
- Panicker, A. and Sharma, A. (no date) 'Demonstrating the Impact of Participative Decision Making, Distributive Justice Perception and Growth Opportunities on Favorable and Unfavorable Employee Outcomes: Mediating Effect of Workplace Inclusion in Indian HEIs'. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 15(1), 30-46.
- Tsachouridi, I. (2021) 'Integrating Fairness Evaluations into Social Comparison Processes: The Construct of Fairness of Relative Perceived Organizational Support (FRPOS)', *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 16(3), pp. 88-100.
- Tsachouridi, I. and Nikandrou, I. (2022) 'Perceived organizational support and outcomes: A view through the lens of the group engagement model, the role of identification, pride and respect', *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(2, special issue), pp. 174–181. Available at: <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i2sip1>.

- Tsachouridi, I. and Nikandrou, I., 2019. Integrating social comparisons into perceived organisational support (POS): The construct of relative perceived organisational support (RPOS) and its relationship with POS, identification and employee outcomes. *Applied Psychology*, 68(2), pp.276-310.
- Vardaman, J.M., Allen, D.G., Otondo, R.F., Hancock, J.I., Shore, L.M. and Rogers, B.L., 2016. Social comparisons and organizational support: Implications for commitment and retention. *Human relations*, 69(7), pp.1483-1505.
- Zayed, M., Jauhar, J., Mohaidin, Z. and Murshid, M.A., 2022. The Relation of Justice and Organizational Citizenship Behaviour in Government Ministries: The Mediating of Affective Commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(2), pp.139-167.

Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας που ασκούν τα ανώτερα- ανώτατα στελέχη στην εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση των μελών της ομάδας τους

Φοιτήτρια: Μπουτσίκου Νεφέλη Δήμητρα

Επιβλέπουσα: Ιορδάνογλου Δήμητρα

Εισαγωγή

Ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές από τον 20ο αιώνα καθώς πρόκειται για μία από τις πιο σημαντικές ικανότητες που μπορεί να έχει ένας άνθρωπος. Δεν αρκούν μόνο οι γνωστικές ικανότητες ώστε ένα άτομο να είναι ευτυχισμένο και επιτυχημένο, αντιθέτως πρέπει να διαθέτει τα βασικά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η σημασία της στον επαγγελματικό χώρο είναι σημαντική, καθώς είναι καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία των εργαζομένων και κατά συνέπεια των ίδιων των επιχειρήσεων. Οι μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί δίνουν σημασία και στην αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ηγέτη σε πολλές μορφές και τα επίπεδα οργάνωσης και διοίκησης. Με βάσει τις ικανότητες αυτές ο ηγέτης προωθεί ένα εργασιακό κλίμα που θα βασίζεται στον σεβασμό, στην ενσυναίσθηση, στην ύπαρξη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων, στην αντίληψη και διαχείριση των συναισθημάτων και αναγκών που έχουν οι άλλοι αλλά και στην συνεχή προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων. Με τη παρούσα έρευνα επιδιώκεται να διερευνηθεί η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας που ασκούν τα ανώτερα – ανώτατα στελέχη στην εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση των μελών της ομάδας τους. Σκοπός της έρευνας είναι να μελετήσει πως σχετίζονται και αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους οι μεταβλητές της συναισθηματικής νοημοσύνης, της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της εργασιακής ικανοποίησης και της δέσμευσης στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, δημιουργώντας ταυτόχρονα ένα προβλεπτικό μοντέλο για τις σχέσεις αυτές. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι βασικότερο κίνητρο για να επιλεγεί το συγκεκριμένο θέμα, ήταν το γεγονός ότι στην σημερινή εποχή παρατηρείται μία ιδιαίτερη αύξηση του ενδιαφέροντος των οργανισμών για την ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζομένων τους και για την ανάπτυξη των soft skills τους και κυρίως της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Ο ερευνητής ο οποίος οδήγησε στη διάδοση της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο της ψυχολογίας και των επιχειρήσεων είναι ο Daniel Goleman. Πριν από εκείνον είχαν μιλήσει πολλοί μελετητές για την συναισθηματική νοημοσύνη αλλά εκείνος που μέσω του βιβλίου του «Emotional Intelligence» και «Working with Emotional Intelligence» έφερε στο προσκήνιο τον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Συγκεκριμένα, ο Daniel Goleman (1995) ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «μία δεξιότητα του ατόμου κατά την οποία μπορεί να αναγνωρίζει, να κατανοεί και διαχειρίζεται τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των άλλων ώστε να έχει αποτελεσματική επίδοση» (Goleman, 1995). Οι ικανότητες – δεξιότητες στις οποίες αναφέρεται είναι αυτές του αυτοέλεγχου, του ζήλου, της επιμονής, της ελπίδας και της αυτοπαρακίνησης (Newsome, Day & Catano, 2000).

Έχει αποδειχθεί από πολλές έρευνες που προσπάθησαν να προσεγγίσουν τον όρο της «συναισθηματικής νοημοσύνης», ότι σχεδόν το 90 τοις εκατό των εξαιρετικών ηγετών που έχουν επιτύχει και είναι αποτελεσματικοί, διακρίνονται από δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης (Boyatzis and Oosten, 2003; Batool, 2013; Benabou, et al, 2019). Ωστόσο, ορισμένοι μελετητές επισημαίνουν πως για την άσκηση

της ηγεσίας είναι αναγκαία προϋπόθεση η ύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη (Walter et al., 2011). Για την επιτυχία ενός ηγέτη και κατά συνέπεια και της επιχείρησης, δεν απαιτούνται μόνο οι τεχνικές ή γνωστικές ικανότητες. Είναι σημαντικό να διαθέτει τις βασικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, με βάσει τις οποίες ο ηγέτης θα προωθήει ένα εργασιακό κλίμα που θα βασίζεται στον σεβασμό, στην ενσυναίσθηση, στην ύπαρξη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων, στην αναγνώριση και διαχείριση των συναισθημάτων και αναγκών που έχουν οι άλλοι καθώς και στη συνεχή προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων. Κυρίως, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες που σέβονται και αντιλαμβάνονται τις ανάγκες των μελών της ομάδας τους, έχουν την ικανότητα να δημιουργούν θετικά συναισθήματα σε αυτούς (Bono & Ilies, 2006; Boyatzis, 2009) ενώ ταυτόχρονα καταφέρνουν να μειώνουν τα αρνητικά συναισθήματα που προκαλούνται στον χώρο εργασίας (Bono et al., 2007; Rinfet et al., 2018). Συνεπώς, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες που αντιλαμβάνονται την σημασία των συναισθημάτων στην εργασία, χρησιμοποιούν τις δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν προκειμένου να μεταδώσουν το όραμα τους, εμπνέοντας και παρακινώντας τα μέλη της ομάδας τους (Boyatzis, 2018).

Πολλοί είναι οι ερευνητές που προσπάθησαν να διερευνήσουν το πως συσχετίζεται η εργασιακή ικανοποίηση με την συναισθηματική νοημοσύνη των ανθρώπων, προκειμένου να κατανοήσουν περισσότερο την κάθε μία έννοια ξεχωριστά αλλά και πώς συσχετίζονται μεταξύ τους (Busso, 2003; Sy et al., 2006; Alam, 2009; Anari, 2012). Μέσα από τα αποτελέσματα των ερευνών, πολλοί μελετητές όρισαν την εργασιακή ικανοποίηση και τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την δεξιότητα με την οποία αναγνωρίζουν, αξιολογούν και χειρίζονται τα συναισθήματα που δημιουργούνται στον εργασιακό χώρο, διευκολύνοντας και προάγοντας με αυτό τον τρόπο τη σκέψη τους και την προσωπικής τους ευημερίας (Mayer & Salovey, 1997; Tudor, 2017). Με βάση τους Boyatzis, Goleman και Rhee (2000), η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει τις δεξιότητες της αυτοδιαχείρισης, της κοινωνικής επίγνωσης, της αυτογνωσίας και των κοινωνικών δεξιοτήτων. Οι παραπάνω διαστάσεις – ικανότητες καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων καθώς πρόκειται για συναισθήματα τα οποία επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τις ενέργειες και τα κίνητρα αυτών (Stanley & Burrows, 2005).

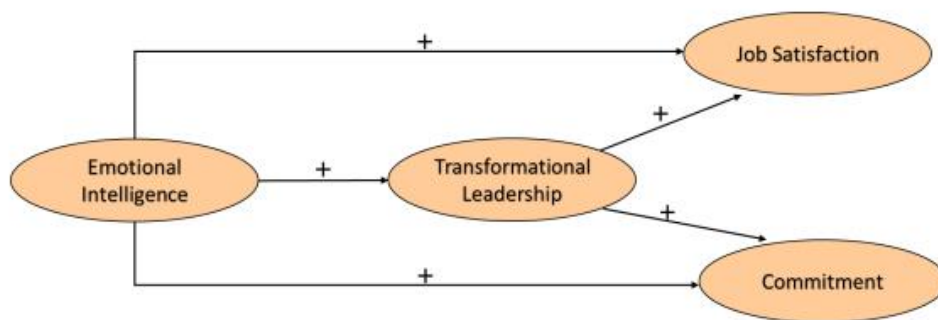
Στο χώρο εργασίας έχει αποδειχθεί παράλληλα ότι και η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζεται τόσο από τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης όσο και από το στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων. Πολλοί μελετητές εστίασαν στην εξέταση της σχέσης που έχει η συναισθηματική νοημοσύνη στη δέσμευση των εργαζομένων (Abraham, 1999; Carmeli, 2003; Garrosa et al., 2011; San Lam, & O'Higgins, 2012). Οι συναισθηματικά νοήμονες εργαζόμενοι διαχειρίζονται τα αρνητικά συναισθήματα που βιώνουν στον εργασιακό τους χώρο, επίσης αντιλαμβάνονται ως πρόκληση αντί για απειλή, καταστάσεις που τους δημιουργούν στρες καθώς και είναι επικεντρωμένοι στην δημιουργία θετικών διαπροσωπικών σχέσεων και στην αύξηση της απόδοσης τους (Goleman, 1998). Συνεπώς, βιώνοντας περισσότερα θετικά συναισθήματα και έχοντας την αντίστοιχη εργασιακή στάση όντας ικανοποιημένος, είναι εύλογο να παρουσιάζει υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης προς τον οργανισμό. Μάλιστα η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί το πιο σημαντικό προσωπικό πόρο που επιδρά θετικά στην δέσμευση των εργαζομένων (Duran et al., 2004; Moradi & Ardahaey, 2011). Σε πολλές έρευνες μάλιστα έχει αποδειχθεί σημαντική σχέση ανάμεσα στις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και της δέσμευσης των εργαζομένων (Salami, 2007; Anari, 2012; Baba, 2017).

Ερευνητικές Υποθέσεις

- Υπόθεση 1: Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη των ανώτερων – ανώτατων στελεχών συσχετίζεται θετικά με την μετασχηματιστική ηγεσία.
- Υπόθεση 2: Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη των υφισταμένων συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίησή τους.

- Υπόθεση 3: Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη των υφισταμένων συσχετίζεται θετικά με την δέσμευση τους.
- Υπόθεση 4: Η αντιλαμβανόμενη μετασχηματιστική ηγεσία που ασκεί ένας ηγέτης συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των μελών της ομάδας του.
- Υπόθεση 5: Η αντιλαμβανόμενη μετασχηματιστική ηγεσία ασκεί ένας ηγέτης συσχετίζεται θετικά με την δέσμευση των μελών της ομάδας του.
- Υπόθεση 6: Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών και η άσκηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των μελών της ομάδας του.
- Υπόθεση 7: Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών και η άσκηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας συσχετίζεται θετικά με την δέσμευση των μελών της ομάδας του.

Εννοιολογικό Μοντέλο



Μεθοδολογία

Καθώς ολοκληρώθηκε η βιβλιογραφική ανασκόπηση των μεταβλητών της παρούσας έρευνας, ορίστηκαν οι στόχοι και οι ερευνητικές υποθέσεις, επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος για να συλλεχθούν τα δεδομένα καθώς η έρευνα αυτού του είδους επιτρέπει την αναζήτηση σχέσεων μεταξύ ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών (Cohen, Manion & Morrison, 2008). Για να διεξαχθεί η έρευνα δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική μορφή χρησιμοποιώντας τη πλατφόρμα Google Form, η οποία επιτρέπει την γρήγορη και άμεση χορήγηση του συνδέσμου του ερωτηματολογίου μέσω της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας. Στην εισαγωγή του ερωτηματολογίου δίνονταν όλες οι πληροφορίες στους συμμετέχοντες σχετικά με το θέμα της έρευνας, τη διάρκεια συμπλήρωσης και την ανωνυμία των απαντήσεων τους. Στη συνέχεια υπήρχε μια ερώτηση αναφορικά με την επαγγελματική τους ιδιότητα. Ανάλογα με την απάντησή τους κατευθύνονταν και στις αντίστοιχες ενότητες του ερωτηματολογίου που μετρούσε διαφορετικές μεταβλητές για τους σκοπούς της έρευνας. Τα ανώτερα – ανώτατα στελέχη ανακατευθύνονταν στις ενότητες που μετρούσαν την συναισθηματική τους νοημοσύνη και τη μετασχηματιστική ηγεσία που ασκούν. Από την άλλη όσοι συμμετέχοντες ανήκαν στην κατηγορία Επιστημονικό προσωπικό - Υπάλληλος γραφείου (Υφιστάμενος), καλούνταν να συμπληρώσουν προτάσεις – ερωτήσεις που αναφέρονταν στην συναισθηματική τους νοημοσύνη, στην αντιλαμβανόμενη μετασχηματιστική ηγεσία των προϊστάμενων τους και την εργασιακή τους ικανοποίηση και δέσμευση. Ωστόσο όλοι οι συμμετέχοντες και των δύο ιδιοτήτων κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με τα δημογραφικά τους στοιχεία. Συγκεκριμένα, το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν τόσο από εργαζομένους που έχουν προϊστάμενο/η στην εργασιακή τους (υφιστάμενοι) όσο και από ανώτερα – ανώτατα στελέχη με διοικητική ομάδα σε οργανισμούς ιδιωτικού και δημόσιου τομέα στην Ελλάδα και

συμμετείχαν συνολικά 257 άτομα. Για την συλλογή και ανάλυση των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκαν υπάρχουσες κλίμακες της ερευνητικής βιβλιογραφίας, οι οποίες ακολουθούσαν πενταβάθμια κλίμακα Likert. Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS Statistics 22.

Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Μέσα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων πατηρήθηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των περισσότερων μεταβλητών της έρευνας. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε η προβλεπτική ισχύς της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών στην άσκηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Τα παραπάνω ευρήματα έχουν αποδειχθεί από πολλούς μελετητές (Harm & Crede, 2010; Potter et al., 2015) όπως από τον Singh και τους συνεργάτες του (2021), που διαπίστωσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών σχετίζεται θετικά με την μετασχηματιστική ηγεσία που ασκούν (Singh et al., 2021) κάτι στο οποίο κατέληξαν και οι Ntalakos, Rossidis & Belias (2022) σε έρευνα που διεξήγαγαν στους ελληνικούς οργανισμούς. Στην συνέχεια, με βάση τα ευρήματα η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη των υφισταμένων συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση. Στο ίδιο συμπέρασμα έχουν καταλήξει πολλές έρευνες όπως αυτή του Suleman και των συνεργατών του (2020), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι όσο πιο ψηλά είναι τα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός εργαζομένου τόσο πιθανότερο είναι να είναι ευχαριστημένος από την εργασία του (Suleman et al., 2020). Οι υψηλά συναισθηματικά νοήμονες εργαζόμενοι αναγνωρίζουν και να χειρίζονται τόσο τα δικά τους συναισθήματα όσο και των υπολοίπων μελών της ομάδας τους (Srivastava et al., 2021), καταφέροντας ακόμη και τα αρνητικά συναισθήματα που βιώνουν να μην επηρεάζουν την κρίση τους και την εργασιακή τους ικανοποίηση (Meisler & Vigoda-Gadot, 2014; Tagoe and Quarshie, 2017).

Προκύπτει από τις αναλύσεις ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ της αντιλαμβανόμενης μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης των εργαζομένων. Τα στελέχη που ασκούν την μετασχηματιστική ηγεσία ενεργούν με τρόπο κατά τον οποίο είναι ικανά να επηρεάσουν θετικά την ικανοποίηση των μελών της ομάδας τους (Asghar & Oino, 2018; Ng, 2017; Lan et al., 2019). Δεν επιδεικνύουν μόνο εμπιστοσύνη σε αυτούς αλλά τους δίνουν την ευκαιρία να είναι δημιουργικοί, καινοτόμοι και αυτόνομοι, όντας ικανοποιημένοι και κατά συνέπεια πιο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί (Mardanov et al., 2008; Görgens-Ekerman & Roux, 2021). Οι προϊστάμενοι που δημιουργούν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και προκαλούν ευχάριστα συναισθήματα στους υφισταμένους τους έχει ως αποτέλεσμα οι τελευταίοι να επιθυμούν να παραμείνουν στον οργανισμό (Ng, 2017).

Παρατηρείται επίσης, μία αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών χωρίς όμως να υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα τους με συνέπεια η υπόθεση αυτή να απορρίπτεται. Αν και δεν επιβεβαιώθηκε η ερευνητική υπόθεση, η βιβλιογραφία αναφέρεται πολλές φορές στην θετική συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την δέσμευση όπως έχει διαπιστωθεί από ερευνητές (Javed et al., 2019; Albarq & Al Doghan, 2020; Alsughayir, 2021). Σε προηγούμενα ευρήματα έχει διαπιστωθεί πως οι υφιστάμενοι που έχουν δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης βιώνουν περισσότερα θετικά συναισθήματα με αποτέλεσμα να είναι πιο δεσμευμένοι με την εργασία τους (Anari, 2012; Baba, 2017).

Ολοκληρώνοντα, εξετάστηκε η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών και της μετασχηματιστικής ηγεσίας που ασκούν στην εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση των μελών της ομάδας τους. Από τις αναλύσεις των δεδομένων παρατηρήθηκε και ότι και οι δύο υποθέσεις δεν επιβεβαιώνονται καθώς δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των μεταβλητών και δεν διαθέτουν οι ανεξάρτητες μεταβλητές κάποια προβλεπτική ισχύ στις εξαρτημένες. Παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική σχέση και προβλεπτική ισχύ μόνο μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Με βάση τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί η συναισθηματική νοημοσύνη των στελεχών δεν συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση ή τη δέσμευση των μελών της ομάδας τους όταν ασκείται ταυτόχρονα η μετασχηματιστική ηγεσία (San Lam & O'Higgins 2011). Η εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων δεν

μπορεί να προκύψει και να προβλεφθεί μόνο από τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών εάν δεν ασκηθεί η μετασχηματιστική ηγεσία. Σύμφωνα όμως με άλλες μελέτες ο συνδυασμός της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών και της άσκησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας μπορεί να συσχετιστεί και να επηρεάσει την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων (San Lam & O'Higgins 2011; Spano-Szekely et al., 2016; Kim & Kim, 2017) και την δέσμευση αυτών (Khan et al., 2014).

Βασική Βιβλιογραφία

- Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). Leadership: Past, present, and future.
- Baba, M. M. (2017). Emotional Intelligence, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Study of Higher Learning Institutions. *Amity global business review*, 12(2).
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). New York: *Psychology Press*.
- Boyatzis, R., Goleman, D. & Rhee, K. (2000). Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI), *Handbook of Emotional Intelligence*, pp. 343-362.
- Goleman, D. (1998a). What makes a leader? *Harvard Business Review*, November–December, 93-102.
- Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence. *Bantam Books*
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002) 'The Emotional Reality of eams', *Journal of Organizational Excellence*, 21(2): 55.
- Iordanoglou, D., Tsakarestou, B., Tsene, L., Ioannidis, K., & Leandros, N. (2014). The development of an innovative leadership training programme for European young professionals in times of crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 102-105.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional Intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). Basic Books, New York.
- Kim, H., & Kim, T. (2017). Emotional intelligence and transformational leadership: A review of empirical studies. *Human Resource Development Review*, 16(4), 377-393.
- Petrides, K., & Furnham, A. (2006). The role of trait emotional intelligence in a gender-specific model of organizational variables. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 552–569.
- Ιορδάνογλου, Δ., Τσακαρέστου, Μ., Τσενέ, Λ., Λεάνδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ. (2016). Ηγέτες του Μέλλοντος. Αθήνα: *Εκδόσεις Πεδίο*.

Η επίδραση της στοχοθεσίας στις οργανωσιακές λειτουργίες και στην ατομική εργασιακή συμπεριφορά. Πώς επηρεάζονται οι παραπάνω σχέσεις από οργανωσιακούς και ατομικούς προσδιοριστικούς παράγοντες

Φοιτήτρια: Σταθοπούλου Γκόλφω Ειρήνη

Επιβλέπων: Παπαλεξανδρής Αλέξανδρος

Εισαγωγή

Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και της ανταλλαγής πληροφοριών, προκαλώντας έναν πολύπλοκο και απρόβλεπτο ανταγωνισμό για τον εκάστοτε οργανισμό. Όπως σε κάθε περίπτωση, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πυρήνα του οργανισμού και είναι καθοριστικής σημασίας η ορθή και αποτελεσματική διαχείριση τους (Pervaiz et al., 2021). Οι αφοσιωμένοι και αποδοτικοί υπάλληλοι αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό, καθώς η συχνή αλλαγή υπαλλήλων έχει αποδειχθεί ότι αποτελεί σημαντικό κόστος για έναν οργανισμό (Davidson et al., 2010).

Κάθε οργανισμός, προκειμένου να μπορεί να επιβιώσει σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, κρίνεται καίριας σημασίας να θέτει στόχους και να ακολουθεί πλάνο δράσης. Ωστόσο, η επιδίωξη διαφορετικών τύπων στόχων προκαλεί άγχος τόσο στους οργανισμούς όσο και στα εμπλεκόμενα άτομα (Tang et al., 2009). Η Στοχοθεσία αποτελεί σημαντικό συστατικό επιτυχίας του οργανισμού καθώς παρέχει τις απαραίτητες κατευθύνσεις στα εμπλεκόμενα μέρη και κίνητρα για τη συνεχή βελτίωσή τους και την μελλοντική τους εξέλιξη. Οι καθορισμένοι και εφικτοί στόχοι είναι τα δύο βασικά χαρακτηριστικά για την επιτυχημένη εφαρμογή της (Klein et al., 1990). Τυχόν απόκλιση από αυτά τα δύο χαρακτηριστικά μπορεί να επιφέρει αντίθετα αποτελέσματα στον οργανισμό, διαταράσσοντας τις ευρύτερες ισορροπίες.

Σκοπός εργασίας

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να διερευνηθεί η επίδραση που μπορεί να ασκεί η Στοχοθεσία, αρχικά σε ατομικό επίπεδο αναφορικά με τους εργαζόμενους, σχετικά με την απόδοση τους και στη συναισθηματική εξουθένωση που μπορεί να βιώνουν. Και επίσης, κατά πόσο η Στοχοθεσία ως μέρος της αξιολόγησης του εκάστοτε οργανισμού, μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων που υπερβαίνει το εργασιακό καθήκον (Organizational Citizenship Behaviour – OCB) . Παράλληλα, κρίνεται σημαντικό να εξεταστεί κατά πόσο παράγοντες που αφορούν τον εργαζόμενο ως άτομο, όπως η αναπτυξιακή νοοτροπία (Growth Mindset), είτε το σύνολο του οργανισμού, όπως τα Politics, είτε τέλος σε πιο άμεσο

επίπεδο, τη σχέση προϊστάμενου και υφιστάμενου (Leader Member Exchange – LMX), ενδέχεται να τροποποιήσουν τις παραπάνω σχέσεις.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Ανεξάρτητη Μεταβλητή:

Η **Στοχοθεσία** έχει αποδειχθεί πως συνιστά μέσο παρακίνησης των εργαζομένων για να αποδώσουν στο βέλτιστο, ενώ, ταυτόχρονα, αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της αξιολόγησης της απόδοσης τους (Latham & Locke, 1991; Lee et al., 1989). Οι στόχοι είναι αυτοί που υποδεικνύουν σε έναν εργαζόμενο ποια είναι η προσδοκώμενη απόδοση του και πόση προσπάθεια θα πρέπει να καταβάλλει (Locke & Latham, 2006; Spaulding & Simon, 1994). Αναφορικά με το περιεχόμενο των στόχων, οφείλουν να είναι ξεκάθαροι και σχετικοί με την εργασία, αλλά ταυτόχρονα λογικά δύσκολοι, για να αυξάνεται η παρακίνηση και η απόδοση του εργαζομένου (Lee et al., 1989; Locke & Latham, 1991). Σε γενικά πλαίσια, η διαχείριση ταλέντων περιλαμβάνει τον εντοπισμό, την ανάπτυξη και τη διατήρηση υψηλών επιδόσεων του εργατικού δυναμικού, σύμφωνα με τις επιχειρηματικές ανάγκες (Sahai & Srivastava, 2012). Άρα, η Στοχοθεσία ως πρακτική της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, θα πρέπει να επικεντρωθεί στα στοιχεία που θα παράγουν θετικά αποτελέσματα για όλους τους ενδιαφερόμενους (Park & Choi, 2020).

Εξαρτημένες Μεταβλητές:

Η **Απόδοση** της εργασίας περιλαμβάνει ένα σύνολο στόχων, παρατηρήσιμων και μετρήσιμων ενεργειών των εργαζομένων, των οποίων οι σκοποί μοιράζονται με τις απαιτήσεις του οργανισμού (Sandall et al., 2022). Η απόδοση καλύπτει την εκπλήρωση των απαιτήσεων που είναι μέρος της σύμβασης μεταξύ του εργοδότη και του υπαλλήλου (Sonnentag et al., 2008). Το **OCB** ορίζεται ως «η ατομική συμπεριφορά η οποία συνολικά προάγει την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού» (T. Wang et al., 2018). Το OCB παίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας (Patanakul et al., 2016), καθώς οδηγεί σε καλύτερες επιδόσεις μέσω της αλληλεπίδρασης των εργαζομένων μεταξύ τους (Yaakobi & Weisberg, 2020). Η σαφήνεια και η δυσκολία του στόχου μπορούν να ορίσουν το ψυχολογικό αντίκτυπο και τη συμπεριφορά των εργαζομένων που είναι πέρα από το τυπικό αναμενόμενο επίπεδο απόδοσης. Η **Συναίσθηματική Εξουθένωση** σχετίζεται με τρεις βασικές διαστάσεις: την εξάντληση, τα συναισθήματα κυνισμού και την απομάκρυνση (στον εργασιακό χώρο), καθώς και με το συναίσθημα ότι το άτομο είναι αναποτελεσματικό και ανίκανο να ολοκληρώσει τα καθήκοντά του (Maslach & Leiter, 2016). Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία καθορισμού στόχων ωφελεί τόσο τους ίδιους όσο και τον οργανισμό, καθώς οι τελευταίοι θα έχουν κίνητρα για την επίτευξη των στόχων (Gabriel & Aguinis, 2022).

Προσδιοριστικοί Παράγοντες:

Τα **Politics** «περιλαμβάνουν ενέργειες από άτομα που κατευθύνονται προς τον στόχο της προώθησης των προσωπικών συμφερόντων χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η ευημερία των άλλων» (Kacmar & Baron, 1999). Τα Politics προκύπτει ότι έχουν αρνητική σχέση με την εργασιακή απόδοση (Abbas et al., 2014) και όταν χρησιμοποιούνται σε υψηλό βαθμό τότε το OCB διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα (Tripathi et al., 2023) και τέλος, συνδέονται με τη δυσφορία και την επαγγελματική εξουθένωση (Vigoda, 2002). Το **Growth Mindset** κάνει τα άτομα πιο ανθεκτικά και επίμονα απέναντι σε προκλήσεις ή δυσκολίες, και είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν στρατηγικές, ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους (Tao et al., 2022). Τα άτομα με «αναπτυσσόμενη αντίληψη» όταν παρατηρούν τους άλλους να πετυχαίνουν σε μια εργασία, αντιλαμβάνονται ότι και εκείνοι μπορούν να είναι επιτυχημένοι, σε αντίθεση με τα άτομα με Fixed Mindset (Bandura & Watts, 1996). Ακόμα, οι εργαζόμενοι που αφιέρωσαν περισσότερο χρόνο στο OCB προχώρησαν πιο αργά από τους εργαζόμενους που δαπανούσαν λιγότερο χρόνο στο OCB (Bergeron et al., 2013). Τέλος, τα άτομα με Growth Mindset μπορεί να έχουν χαμηλότερα ποσοστά συναισθηματικής εξάντλησης στην εργασία (Korolczuk, 2020). Το **Leader-Member Exchange (LMX)** ασχολείται με τη διπλή σχέση μεταξύ ενός ηγέτη και των υφισταμένων. Το LMX έχει θετική συσχέτιση με την απόδοση (Aggarwal et al., 2020) αρνητική με το OCB, όταν είναι χαμηλής ποιότητας (Hui et al., 2004) και οδηγεί σε χαμηλότερο εργασιακό άγχος (Aggarwal et al., 2020).

Μεθοδολογία

Η ερευνητική εργασία στηρίχθηκε στη μελέτη 12 ερευνητικών υποθέσεων, που προέκυψαν μελετώντας την υπάρχουσα βιβλιογραφία, οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω, όπως και το ερευνητικό μοντέλο.

H1: Η Στοχοθεσία έχει θετική επίδραση στην απόδοση του εργαζομένου

H2: Η Στοχοθεσία έχει θετική επίδραση στο OCB

H3: Η Στοχοθεσία έχει αρνητική επίδραση στη συναισθηματική εξουθένωση των εργαζομένων

H4: Τα Politics έχουν αρνητική επίδραση στη σχέση Στοχοθεσίας- Απόδοσης

H5: Τα Politics έχουν αρνητική επίδραση στη σχέση Στοχοθεσίας – OCB

H6: Τα Politics έχουν αρνητική επίδραση στη σχέση Στοχοθεσίας – Συναισθηματικής Εξουθένωσης

H7: Το Growth Mindset έχει θετική επίδραση στη σχέση Στοχοθεσίας –Απόδοσης

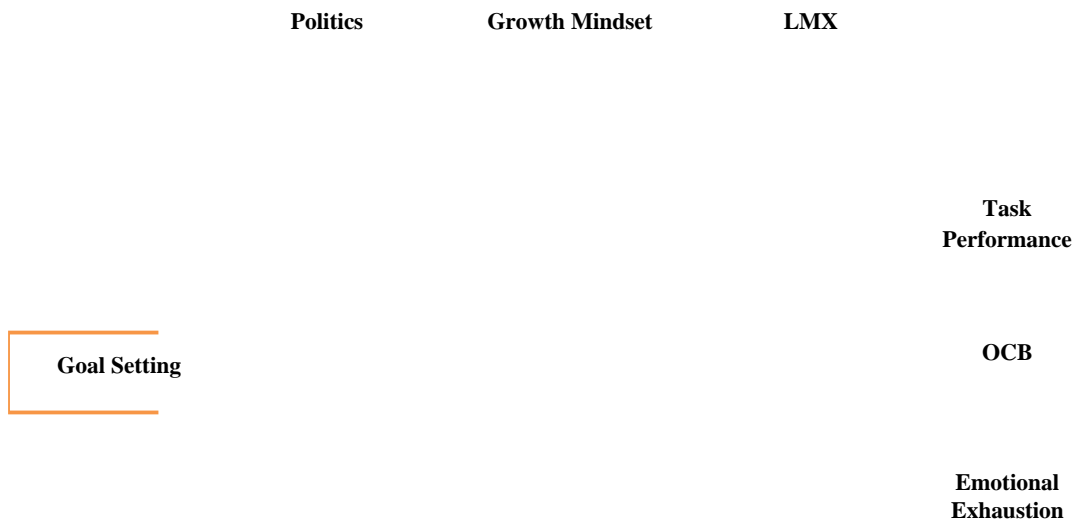
H8: Το Growth Mindset έχει αρνητική επίδραση στη σχέση Στοχοθεσίας – OCB

H9: Το Growth Mindset έχει αρνητική επίδραση στη σχέση Στοχοθεσίας – Συναισθηματικής Εξουθένωσης

H10: Το LMX έχει θετική επίδραση στη σχέση Στοχοθεσίας – Απόδοσης

H11: Το LMX έχει αρνητική επίδραση στη σχέση Στοχοθεσίας – OCB

H12: Το LMX έχει θετική επίδραση στη σχέση Στοχοθεσίας – Συναισθηματικής Εξουθένωσης



Τα δεδομένα συλλέχθηκαν ηλεκτρονικά μέσω Google Forms, αφού είχε προηγηθεί προσωπική επικοινωνία μέσω της επαγγελματικής – κοινωνικής πλατφόρμας δικτύωσης LinkedIn με πλήθος ατόμων, κατά τη περίοδο Οκτωβρίου – Δεκεμβρίου 2022 και προέκυψαν από εργαζόμενους σε οργανισμούς ιδιωτικού δικαίου που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, συγκεντρώθηκαν 42 απαντήσεις από εργαζόμενους που κατέχουν ανώτερη θέση στους οργανισμούς που απασχολούνται και έχουν υπό την επίβλεψη τους μια ομάδα τουλάχιστον δύο ατόμων σε ερωτηματολόγια για τη μέτρηση της Στοχοθεσίας (Goal Setting) και των Politics - ερωτηματολόγιο των Managers. Παράλληλα, συγκεντρώθηκαν 84 ξεχωριστά ερωτηματολόγια από τους υφιστάμενους των παραπάνω συμμετεχόντων, ερωτηματολόγιο των Employees, για τη μέτρηση των υπόλοιπων μεταβλητών, δηλαδή των εξαρτημένων μεταβλητών, που είναι η Απόδοση του Εργαζόμενου (Task Performance), η Συμπεριφορά που υπερβαίνει το εργασιακό καθήκον (Organizational Citizenship Behavior - OCB) και η Συναισθηματική Εξουθένωση (Emotional Exhaustion) και των υπόλοιπων προσδιοριστικών παραγόντων, δηλαδή του Growth Mindset και της σχέσης ανάμεσα στον ηγέτη και το άτομο (Leader – Member Exchange - LMX). Επομένως, συνολικά στην έρευνα συμμετείχαν 126 άτομα και τα αποτελέσματα της ανάλυσης για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας προέκυψαν κατόπιν της αντιστοίχισης των μεν και των δε απαντήσεων, ώστε να δημιουργηθούν ζεύγη από τους προϊστάμενους και τους υφιστάμενους τους αντίστοιχα, όπου ανά έναν προϊστάμενο απάντησαν δύο υφιστάμενοι.

Οι κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση των παραπάνω μεταβλητών είναι οι ακόλουθες με τον αντίστοιχο Δείκτη Εσωτερικής Συνάφειας για καθεμιά από αυτές και η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης IBM SPSS Statistics 2021 (Version: 28.0.1.0 (142)).

Μεταβλητές	Κλίμακα Μέτρησης	Cronbach' A	Πλήθος Ερωτήσεων
Goal Setting	Green et al. (2004)	.778	7
Task Performance	Green et al. (2004)	.787	5
OCB	Williams & Anderson (1991)	.891	7
Emotional Exhaustion	Maslach & Jackson (1981)	.923	9
Politics	Hochwarter et al. (2003)	.881	4
Growth Mindset	Chen et al. (2021)	.900	8
LMX	Graen & Uhl-Bien (1995)	.875	7
Social Desirability Scale	Reynolds (1982)	.791 (Emp)	13

Για την αποφυγή των κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων που θα μπορούσε να δώσει κάποιος ερωτηθέντας, όλοι οι συμμετέχοντες (υφιστάμενοι και προϊστάμενοι) κλήθηκαν να απαντήσουν και σε ένα ερωτηματολόγιο που μετρά το βαθμό κοινωνικά αποδεκτών απαντήσεων (Social Desirability Scale). Να σημειωθεί πως στην περίπτωση που ο δείκτης παρουσίαζε χαμηλή εσωτερική συνάφεια, όπως παρατηρήθηκε στο δείκτη κοινωνικά επιθυμητών και αποδεκτών απαντήσεων που έδωσαν οι προϊστάμενοι, οι ερωτήσεις αυτές δεν λήφθηκαν υπόψιν κατά την ανάλυση προκειμένου να μην περιοριστεί η αξιοπιστία της κλίμακας και κατ' επέκταση της έρευνας.

Συνοπτική Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Κατόπιν ανάλυσης γραμμικής παλινδρόμησης προέκυψε η επαλήθευση ή η διάψευση των ερευνητικών υποθέσεων, η οποία παρουσιάζεται παρακάτω, παραθέτοντας και τα αντίστοιχα coefficients.

H1: Η Στοχοθεσία έχει θετική επίδραση στην απόδοση του εργαζομένου ($b = .250, p = .033 < .05$) **ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ**

H2: Η Στοχοθεσία έχει θετική επίδραση στο OCB ($b = .455, p < .001$) **ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ**

H3: Η Στοχοθεσία έχει αρνητική επίδραση στη συναισθηματική εξουθένωση των εργαζομένων ($b = -.679, p < .001$) **ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ**

H4: Τα Politics έχουν αρνητική επίδραση στη σχέση Στοχοθεσίας- Απόδοσης ($b = -.182, p = .134 > .05$) **ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ**

H5: Τα Politics έχουν αρνητική επίδραση στη σχέση Στοχοθεσίας – OCB ($b = -.204, p = .045 < .05$) **ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ**

H6: Τα Politics έχουν αρνητική επίδραση στη σχέση Στοχοθεσίας – Συναισθηματικής Εξουθένωσης ($b = .155, p = .439 > .05$) **ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ**

H7: Το Growth Mindset έχει θετική επίδραση στη σχέση Στοχοθεσίας – Απόδοσης ($b = .074, p = .501 > .05$) **ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ**

H8: Το Growth Mindset έχει αρνητική επίδραση στη σχέση Στοχοθεσίας – OCB ($b = -.191, p = .020 < .05$) **ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ**

H9: Το Growth Mindset έχει αρνητική επίδραση στη σχέση Στοχοθεσίας – Συναισθηματικής Εξουθένωσης ($b = .392, p = .031 < .05$) **ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ**

H10: Το LMX έχει θετική επίδραση στη σχέση Στοχοθεσίας – Απόδοσης ($b = .134, p = .082 > .05$) **ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ**

H11: Το LMX έχει αρνητική επίδραση στη σχέση Στοχοθεσίας – OCB ($b = -.060, p = .348 > .05$) **ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ**

H12: Το LMX έχει θετική επίδραση στη σχέση Στοχοθεσίας – Συναισθηματικής Εξουθένωσης ($b = .154, p = .207 > .05$) **ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ**

Συμπεράσματα & Δράσεις

Συμπεράσματα

- Μια αύξηση στην ενσωμάτωση και χρήση της Στοχοθεσίας ενδέχεται να προκαλέσει και μεγαλύτερα επίπεδα απόδοσης και OCB (Patanakul et al., 2016; Smith et al., 1990) και η χρήση της Στοχοθεσίας, ενδέχεται να μειώσει το επίπεδο συναισθηματικής εξουθένωσης που βιώνουν οι εργαζόμενοι (Sijbom et al., 2019).
- Τα διαπλεκόμενα συμφέροντα και οι ατομιστικές συμπεριφορές με στόχο της επίτευξη της οποιασδήποτε προσωπικής ατζέντας αντί για τους οργανωσιακούς στόχους, μπορούν να αλλοιώνουν τη συνεργατική συμπεριφορά των εργαζομένων (Sonaike, 2013).
- Το Growth Mindset φαίνεται να περιορίζει τα θετικά αποτελέσματα της Στοχοθεσίας στο OCB, καθώς παρουσιάζεται να ασκεί αρνητική επίδραση στη σχέση (Bergeron et al., 2013). Μια τέτοια νοοτροπία μπορεί ίσως να επιφέρει μια πιο ανταγωνιστική συμπεριφορά και άρα να περιορίσει την αλληλεπίδραση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους (Janssen & van Atteveldt, 2022).
- Το άτομο με υψηλό Growth Mindset που αντικρούει τη νόρμα και πάει πέρα από την πεπατημένη, ενδέχεται να βιώσει συναισθήματα εργασιακής εξουθένωσης αν περιοριστεί υπό αυστηρά όρια

στοχοθεσίας, παρόλο που το Growth Mindset, μεμονωμένα, επιδρά θετικά στη συναισθηματική εξουθένωση (Mrazek et al., 2018).

Δράσεις

- Οι πρακτικές της Στοχοθεσίας να χρησιμοποιούνται με τέτοιο τρόπο, ώστε να προάγεται η συναδελφικότητα και της συνεργασία, όπου τελικά θα ενισχύεται η Απόδοση και θα πολλαπλασιάζονται τα θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό (Terpstra & Rozell, 2016).
- Δεδομένης της λεπτής γραμμής που υπάρχει μεταξύ της Στοχοθεσίας και της συναισθηματικής εξουθένωσης, προτείνεται οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται να είναι ένα μίγμα πολιτικών και τάσεων, ενδεδειγμένο για τον εκάστοτε οργανισμό (Foss et al., 2015).
- Για να αποφεύγονται οι ατομικές συμπεριφορές και να περιορίζεται η δράση των Politics προτείνεται η υιοθέτηση ομαδικών στόχων (παράλληλα με τους ατομικούς), συνοδευόμενοι από σχέδιο δράσης.
- Να λαμβάνεται υπόψιν το σύνολο του εργασιακού πληθυσμού, με τα μοναδικά χαρακτηριστικά του, πράγμα που μπορεί να γίνει μέσω ερευνών στάσεων και συμπεριφορών. Η έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων μπορεί, επίσης, να βοηθήσει.

Ενδεικτική Βιβλιογραφία

Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckenooghe, D. (2014). Combined Effects of Perceived Politics and Psychological Capital on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance. *Journal of Management*, 40(7), 1813–1830. <https://doi.org/10.1177/0149206312455243>

Aggarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D., & Mittal, A. (2020). Leader–Member Exchange, Work Engagement, and Psychological Withdrawal Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Frontiers in Psychology*, 11, 423. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00423>

Bandura, A., & Watts, R. E. (1996). Self-Efficacy in Changing Societies. *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 10(4), 313–315. <https://doi.org/10.1891/0889-8391.10.4.313>

Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S. A. (2013). Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen. *Journal of Management*, 39(4), 958–984. <https://doi.org/10.1177/0149206311407508>

Chen, S., Ding, Y., & Liu, X. (2021). Development of the growth mindset scale: Evidence of structural validity, measurement model, direct and indirect effects in Chinese samples. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01532-x>

Foss, N. J., Pedersen, T., Reinholt Fosgaard, M., & Stea, D. (2015). Why Complementary HRM Practices Impact Performance: The Case of Rewards, Job Design, and Work Climate in a Knowledge-Sharing Context. *Human Resource Management*, 54(6), 955–976. <https://doi.org/10.1002/hrm.21649>

Gabriel, K. P., & Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business Horizons*, 65(2), 183–192. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.037>

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), Article 2. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

- Green, K. W., Medlin, B., & Whitten, D. (2004). Developing optimism to improve performance: An approach for the manufacturing sector. *Industrial Management & Data Systems*, 104(2), Article 2. <https://doi.org/10.1108/02635570410522071>
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewé, P. L., & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), Article 3. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00048-9](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00048-9)
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Employment Relationships in China: Do Workers Relate to the Organization or to People? *Organization Science*, 15(2), 232–240. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0050>
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349–371. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349>
- Janssen, T. W. P., & van Atteveldt, N. (2022). Explore your brain: A randomized controlled trial into the effectiveness of a growth mindset intervention with psychosocial and psychophysiological components. *British Journal of Educational Psychology*, bjep.12572. <https://doi.org/10.1111/bjep.12572>
- Kacmar, M., & Baron, R. (1999). Organizational politics the state of the field links to related processes and an agenda for future research. https://www.researchgate.net/profile/K-Kacmar/publication/232582228_Organizational_politics_The_state_of_the_field_links_to_related_processes_and_an_agenda_for_future_research/links/53fdd5810cf2dca80003971c/Organizational-politics-The-state-of-the-field-links-to-related-processes-and-an-agenda-for-future-research.pdf
- Klein, H. J., Whitener, E. M., & Ilgen, D. R. (1990). The role of goal specificity in the goal-setting process. *Motivation and Emotion*, 14(3), 179–193. <https://doi.org/10.1007/BF00995568>
- Korolczuk, C. (2020). AN EXPLORATORY STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN CAREER BURNOUT AND MINDSET LEVELS OF NEW YORK STATE PRINCIPALS. https://scholar.stjohns.edu/theses_dissertations/92/
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 212–247. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90021-K](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90021-K)
- Lee, T., Locke, E., & Latham, G. (1989). Goal setting theory and job performance. <https://psycnet.apa.org/record/1989-97460-008>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), Article 2. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Mrazek, A. J., Ihm, E. D., Molden, D. C., Mrazek, M. D., Zedelius, C. M., & Schooler, J. W. (2018). Expanding minds: Growth mindsets of self-regulation and the influences on effort and perseverance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 79, 164–180. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2018.07.003>
- Park, S., & Choi, S. (2020). Performance Feedback, Goal Clarity, and Public Employees' Performance in Public Organizations. *Sustainability*, 12(7), 3011. <https://doi.org/10.3390/su12073011>
- Patanakul, P., Kwak, Y. H., Zwikael, O., & Liu, M. (2016). What impacts the performance of large-scale government projects? *International Journal of Project Management*, 34(3), 452–466. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.12.001>
- Pervaiz, S., Li, G., & He, Q. (2021). The mechanism of goal-setting participation's impact on employees' proactive behavior, moderated mediation role of power distance. *PLOS ONE*, 16(12), e0260625. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260625>

- Reynolds, W. M. (1982). Development of reliable and valid short forms of the marlowe-crowne social desirability scale. *Journal of Clinical Psychology*, 38(1), 119–125. [https://doi.org/10.1002/1097-4679\(198201\)38:1<119::AID-JCLP2270380118>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1097-4679(198201)38:1<119::AID-JCLP2270380118>3.0.CO;2-I)
- Sahai, S., & Srivastava, A. K. (2012). Goal / target Setting and Performance Assessment as Tool for Talent Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 37, 241–246. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.290>
- Sandall, H., Silva, L. M. C. e, & Queiroga, F. (2022). A Comprehensive Approach to Job Performance in the Service Sector: A Systematic Literature Review. *BAR - Brazilian Administration Review*, 19(2), e210046. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2022210046>
- Sijbom, R. B. L., Lang, J. W. B., & Anseel, F. (2019). Leaders' achievement goals predict employee burnout above and beyond employees' own achievement goals. *Journal of Personality*, 87(3), 702–714. <https://doi.org/10.1111/jopy.12427>
- Smith, K. G., Locke, E. A., & Barry, D. (1990). Goal setting, planning, and organizational performance: An experimental simulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46(1), 118–134. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90025-5](https://doi.org/10.1016/0749-5978(90)90025-5)
- Sonaike, K. (2013). Revisiting The Good And Bad Sides Of Organizational Politics. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 11(4), 197. <https://doi.org/10.19030/jber.v11i4.7748>
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Sychala, A. (2008). Job Performance. In J. Barling & C. Cooper, *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches* (pp. 427–448). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200448.n24>
- Spaulding, W. D., & Simon, H. A. (Eds.). (1994). *Integrative views of motivation, cognition, and emotion*. Univ. of Nebraska Press.
- Tang, Z., Powell, B. C., Marino, L., Tang, J., & Dickson, P. (2009). The Impact of Organizational Goal Setting on the Industrial Munificence-Goal Attainment Relationship. *International Journal of Business and Management*, 3(3), p107. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v3n3p107>
- Tao, W., Zhao, D., Yue, H., Horton, I., Tian, X., Xu, Z., & Sun, H.-J. (2022). The Influence of Growth Mindset on the Mental Health and Life Events of College Students. *Frontiers in Psychology*, 13, 821206. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.821206>
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (2016). The Relationship of Goal Setting to Organizational Profitability. *Group & Organization Management*, 19(3), 285–294. <https://doi.org/10.1177/1059601194193004>
- Tripathi, D., Singh, S., & Varma, A. (2023). Perceptions of politics and organizational citizenship behavior: Political skill and conscientiousness as moderators. *Journal of Asia Business Studies*, 17(1), 170–184. <https://doi.org/10.1108/JABS-09-2021-0369>
- Vigoda, E. (2002). Stress-related aftermaths to workplace politics: The relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 571–591. <https://doi.org/10.1002/job.160>
- Wang, T., He, Q., Lu, Y., & Yang, D. (2018). How Does Organizational Citizenship Behavior (OCB) Affect the performance of megaprojects? Insights from a System Dynamic Simulation. *Sustainability*, 10(6), 1708. <https://doi.org/10.3390/su10061708>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), Article 3. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Yaakobi, E., & Weisberg, J. (2020). Organizational Citizenship Behavior Predicts Quality, Creativity, and Efficiency Performance: The Roles of Occupational and Collective Efficacies. *Frontiers in Psychology*, 11, 758. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00758>